

# Upravljanje kontinuitetom poslovanja

---

Šoštarić, Dijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:708568>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

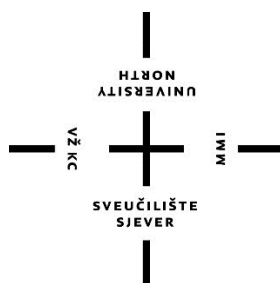
Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-16**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 246/PMM/2020**

# **Upravljanje kontinuitetom poslovanja**

**Studentica**

Dijana Šoštarić, 5847/336

Koprivnica, rujan 2020. Godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Dijana Šoštarčić

MATIČNI BROJ 5847/336

DATUM 29.09.2020

KOLEGIJ Upravljanje kvalitetom

NASLOV RADA Upravljanje kontinuitetom poslovanja

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Business continuity management

MENTOR dr.sc. Krešimir Buntak

ZVANJE redovni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik
2. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunacčan
3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, mentor, član
4. dr.sc. Ivana Martinčević, zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 246/PMM/2020

OPIS

Porast turbulentnosti organizacijskih okruženja na organizaciju postavlja nove zahtjeve koji su povezani uz osiguranje nastavka poslovanja. Osiguranje nastavka poslovanja organizacije od posebne je važnosti kako za organizaciju tako i za sve zainteresirane strane budući da narušeni kontinuitet poslovanja kao posljedicu može imati smanjenje zadovoljstva zainteresiranih strana kao i što mogu utjecati i na smanjenu profitabilnost organizacije na dugom roku. Cilj ovog završnog rada dati je pregled načina upravljanja kontinuiteta poslovanja kao i opisati norme upravljanja kontinuitetom poslovanja. U ovom završnom radu potrebno je:

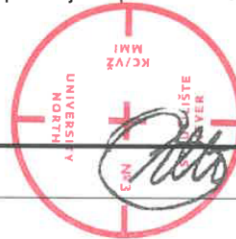
1. Opisati krizni menadžment
2. Opisati kontinuitet poslovanja i povezane norme
3. Opisati sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja
4. Opisati primjenu sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja na području Republike Hrvatske

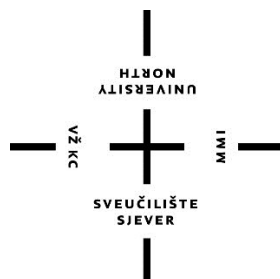
ZADATAK URUČEN

6.10.2020

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER





# Sveučilište Sjever

**ODSJEK ZA POSLOVANJE I MENADŽMENT**

**ODJEL ZA EKONOMIJU**

**Završni rad br. 246/PMM/2020**

## **Upravljanje kontinuitetom poslovanja**

**Studentica**

Dijana Šoštarić, 5847/336

**Mentor**

izv. prof. dr. sc. Krešimir Buntak

Koprivnica, rujan 2020. godine



## **Predgovor**

Zbog sve većih izazova u kojima djeluju organizacije da bi olakšale poslovanje i učinile ga kontroliranijim organizacije se mogu pripremiti i učinkovito reagirati na krizne situacije. Krizne situacije su nepredvidive, često sa negativnim utjecajem i mogu naštetiti poslovanju. Ali i za krizne situacije se možemo pripremiti i pravovremenim odgovorom na nastalu situaciju smanjiti potencijalnu štetu i nastaviti sa poslovanjem bez većih poteškoća.

Zahvaljujem se mentoru izv. prof. dr. sc. Krešimiru Buntaku na zaista zanimljivoj temi koja je za mene bila prilično zahtjevna za obradu, ali period školovanja je pun raznih izazova sa kojima se trebamo suočiti i riješavati ih. Usprkos naporu koji je neminovan, ipak nakon odrađenog zadatka dolazi osjećaj zadovoljstva. Upravo to zadovoljstvo koje slijedi nas održava da ustrajemo i odradimo i zahtjevnije zadatke sa kojima se susrećemo i otkrijemo neke nove mogućnosti, a i bolje upoznamo sebe.

Zahvaljujem se svojoj obitelji na vjeri i potpori kao i prijateljima i kolegama sa kojima sam djelila ovo razdoblje školovanja.

## **Sažetak**

U ovom radu je obrađeno definiranje krize, utjecaj krize i kriznog menadžmenta na rješavanje kriznih situacija. Objasnjeno je što je kontinuitet poslovanja i kako može utjecati na upravljanje poslovanjem u kriznim situacijama i osigurati kontinuirano poslovanje uz primjenu međunarodnih normi. Zatim su objašnjeni najvažniji dijelovi kontinuiteta poslovanja. To su: Politika kontinuiteta poslovanja, Analiza utjecaja na poslovanje i analiza rizika, Strategija poslovanja, Plan kontinuiteta i Trening i testiranje. Na kraju rada je provedena analiza o primjeni međunarodne norme za certifikaciju po ISO:22301 u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: kriza, krizni menadžment, kontinuitet poslovanja, ISO 22301

## **Summary**

This paper deals with the definition of crisis, the impact of crisis and crisis management on dealing with crisis situations. It is explained what business continuity is and how it can affect business management in crisis situations and ensure business continuity with the application of international standards. Then the most important parts of business continuity are explained. These are: Business Continuity Policy, Business Impact Analysis and Risk Analysis, Business Strategy, Continuity Plan and Training and Testing. At the end of the paper, an analysis was performed on the application of the international standard for certification according to ISO: 22301 in the Republic of Croatia.

Key words: crisis, crisis management, business continuity, ISO 22301

## **Popis korištenih kratica**

### **ISO**

International Organization for Standardization

### **BSI**

British Standards Institution

### **BIA**

Business Impact Analysis

### **RTO**

Recovery time objective

### **RPO**

Recovery Point Objective

### **MBCO**

Minimum Business Continuity Objective

### **MAO**

Maximum Acceptable Outage

### **IAF**

International Accreditation Forum



## SADRŽAJ:

1. Uvod.....	1
2. Krizni menadžment.....	3
2.1. Što je kriza.....	3
2.2. Obilježja krize.....	4
2.3. Poslovna kriza.....	6
2.4. Vanjski i unutarnji uzroci krize.....	7
2.4.1. Vanjski uzroci krize.....	8
2.4.2. Unutarnji uzroci krize.....	9
3. Kontinuitet poslovanja i primjena normi.....	11
3.1. Kontinuitet poslovanja .....	11
3.2. Što je norma.....	11
3.3. Norme BS 25999-1:2006 i BS 25999-2:2007.....	12
3.4. Norme ISO 22301:2019 i ISO 22313:2020.....	13
3.5. Upravljanje kontinuitetom poslovanja.....	13
4. Sustav upravljanja kontinuitetom.....	15
4.1. Politika kontinuiteta poslovanja.....	15
4.2. Analiza.....	16
4.2.1. Analiza utjecaja na poslovanje.....	16
4.2.2. Analiza rizika.....	18
4.2.3. Mapiranje rizika.....	18
4.2.4. Procjena rizika na poslovanje.....	19
4.3. Strategija kontinuiteta poslovanja.....	21
4.4. Plan kontinuiteta.....	22
4.5. Trening i testiranje.....	23
5. Primjena ISO 22301:2012 u Republici Hrvatskoj.....	24
5.1. Istraživanje mišljenja.....	24
6. Zaključak.....	27
7. Literatura.....	29
8. Popis slika.....	32

9. Popis tabela.....	32
----------------------	----

# 1. Uvod

Ključnu ulogu u upravljanju organizacijom ima menadžment. Zadatak kriznog menadžmenta je pripremiti organizaciju i proaktivnim planiranjem kontrolirati i rješavati krizne situacije.

Za upravljanje kontinuitetom poslovanja potrebna je prije svega svjesnost o neizvjesnostima u kojima posluju organizacije danas. Organizacije su danas opterećene raznim izazovima kako bi provodile redovne poslovne aktivnosti. Za uspješno poslovanje potrebno se pripremiti i za krzne situacije kojima smo sve češće svjedoci. Osim poplava, požara, hakerskih napada javljaju se i manje izvjesne situacije poput terorističkih napada, potresa pa i pandemije kojoj svjedočimo. Poslovanje poduzeća je potrebno osigurati i u ovim uvjetima.

Plan kontinuiteta mogu zatražiti zainteresirane strane koje su uključene u poslovanje kako bi si međusobno dokazale da će se njihovo poslovanje neometano odvijati, npr proizvođači i distributeri. Neometano poslovanje je u interesu svih uključenih strana koje žele uspješno poslovati.

Rad je podijeljen u četiri dijela. U prvom dijelu je objašnjena uloga kriznog menadžmenta i objašnjen je pojam krize kao prijeteće iznenadne situacije, ali koja može predstavljati i novu priliku, novi zaokret u poslovanju. Zatim je u drugom dijelu objašnjeno što je norma i koje norme se koriste za Upravljanje kontinuitetom poslovanja. Primjenom međunarodnih normi organizacije se mogu certificirati i na taj način mogu dokazati svoju sukladnost prema svojim kupcima, partnerima, vlasnicima, investitorima, zaposlenicima, vjerovnicima i ostalim zainteresiranim stranama. Certifikat ISO 22301:2019 dokazuje da organizacija ima implementiran sustav kontinuiteta poslovanja, te da je on redovito održavan i poboljšavan.

U trećem dijelu su objašnjeni osnovni dijelovi Sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja jer samo ispravnim identificiranjem i vrednovanjem rizika možemo stvoriti učinkovit sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja. Objašnjena je važnost politike kontinuiteta, kao najvažnije veze između vrhovnog menadžmenta i kontinuiteta poslovanja, posebno zato što ISO 22301:2019 zahtijeva da uprava osigura da je Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja kompatibilan sa strateškim usmjerenjem organizacije. Pisanje plana kontinuiteta poslovanja je zahtjevan zadatak. U pisanju plana sudjeluju zaposlenici koji se najčešće prvi puta susreću sa takvim zadatkom. Plan

je potrebno prilagoditi organizaciji i njenim zahtjevima. Zato je potrebna temeljita priprema jer plan treba imati toliko detaljan opis da se može provesti ako nisu dostupne odgovorne osobe i netko ga koristi prvi puta.

Na kraju je provedeno istraživanje na temelju objavljenih podataka Međunarodne organizacije za standardizaciju koja svake godine provodi istraživanje o broju važećih certifikata za ISO standarde prijavljene za svaku zemlju. Istraživanje je provedeno slanjem upita s ciljem saznanja zašto se organizacije ne odlučuju na uvođenje norme ISO 22301 jer u Republici Hrvatskoj su važeća samo dva certifikata prema objavljenim podacima Međunarodne organizacije za standardizaciju za 2019. godinu.

## 2. Krizni menadžment

Krize su za svaku organizaciju neizbježne, ali su menadžeri i u profitnom i u neprofitnom sektoru, kao i u državnoj upravi svjesniji da njihovo trajanje može biti znatno kraće, a posljedice neusporedivo manje ukoliko je organizacija pripremljena za krizu. Upravo to i jest zadatak kriznog menadžmenta kao novog polja menadžmenta. Postoje dva tipa kriza: “one kojima vi upravljate i one koje upravljaju vama”. Proaktivno planiranje omogućava menadžerima kontroliranje i rješavanje krize, a ignoriranje mogućnosti da do krize dođe, s druge strane, vodi k tome da kriza krene vlastitom inercijom.[16]

### 2.1. Što je kriza

Riječ kriza se često upotrebljava u životu ljudi kao i organizacija i najčešće izaziva neugodan osjećaj.

Grčka riječ *krisis* (κρίσις) -*krisi*, *krisis* označava izbor, odluku, preokret, opasnost, razlučivanje, odlučivanje. Sama riječ odnosi se na davanje mišljenja, prosudbe, procjene ili odluke. Obilježava neku ključnu ili odlučnu točku ili situaciju, kritični trenutak, prijelomni trenutak, prekretnicu. Tom se riječju prepoznaje nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima. Ima blisko značenje s raskrižjem, nekim kritičnim trenutkom kad je potrebno sagledati pretpostavke, hipoteze, predviđanja i inventivno ocijeniti kriznu situaciju. Prema pukom terminološkom značenju, pojam krize prilično je jasan i uglavnom usuglašen. Općenito, pojmom kriza u najširem smislu te riječi obuhvaćeno je stanje kojem prijete ono što je vrlo opasno u lošem smislu. Odnosi se na odlučujuću prekretnicu u razvoju ili ostvarivanju politike ili druge društvene djelatnosti, na najvažniji trenutak jednog sustava ili procesa. No kriza nije samo negativna za pojedinca ili društvo. U njoj se nalazi sposobnost za otkrivanje novih mogućnosti koje ne samo da pomažu u svladavanju teškoća nego otvaraju nove mogućnosti razvoja i viši stupanj razvijenosti. Drži se da onaj tko za svoj neuspjeh krizu proglasi odgovornom zanemaruje vlastitu sposobnost, što neizravno pokazuje da se više poštuju problemi nego rješenja. Stoga se izdvaja da je istinska kriza – kriza nesposobnosti. [21]

Neke od definicija krize su:

Dubok, sveobuhvatan poremećaj u životu pojedinca ili funkcioniranju društva sa snažnim i više ili manje teškim i trajnim posljedicama; prijelomno, prolazno teško stanje (društvena, politička kriza, ekonomska kriza). [8]

Kriza obično uzrokuje emocionalnu reakciju ključnih dionika. Kriza djeluje na emocije zato što su ugroženi nečiji interesi ili se samo tako čini ( Mitroff i Pearson 1993, Pauchant i Mitroff 1992).

Krize karakteriziraju malo vjerojatni događaji, ali s ozbiljnim posljedicama koje prijete osnovnim ciljevima neke organizacije ( Weick 1988).

Kriza je veliko događanje s potencijalno negativnim ishodom koji djeluje na organizaciju, tvrtku, industriju kao i njezine javnosti, proizvode, usluge ili reputaciju (Fearn-Banks 1996). (Tafravlahović M., 2011.)

## **2.2. Obilježja krize**

U životnom vijeku organizacija postoje teška vremena, no nisu sva teška vremena kriza. Tri su odlike po kojima se kriza razlikuje od ostalih neugodnih događaja.

To su *iznenađenje, prijetnja i kratko vrijeme* za odgovor.

Tek ako je neki događaj iznenađenje, ako je on ozbiljna prijetnja kratkovremenskog odgovora, može se govoriti o krizi (Herman 1963.).

Kad se govori o čimbeniku iznenađenja, treba znati da čak ni prirodne katastrofe ne eskaliraju do razine krize preko noći.

Druga je značajka krize prijetnja organizaciji ili strukturi vlasti. Prijetnja proizašla iz krize može ugroziti ljudske živote, financijsku sigurnost tvrtke i njezinih dionika, biljni i životinjski svijet, egzistenciju tvrtkinih partnera ili ljudi koji su se našli u okolici.

I na kraju kratko vrijeme za odgovor čimbenik je stresa jer upravo veličina prijetnje traži pravovremenu brzu reakciju, a nemogućnost da se na incident odgovori brzo znači da dolazi do širenja posljedica i eskaliranja krize. (Tafra-Vlahović M., 2011.)

Sličan okvir za definiranje krize jest stanje takozvanih *turbulencija* koje se definiraju kao stanje nereda karakterizirano konfuzijom koja je rezultat neočekivanih devijacija ili nespokoja (Holms 2009). Turbulencije se javljaju i kada menadžerska sposobnost razumijevanja uzroka i posljedica slabi i dolazi do rasta nesigurnosti. Budući da su uzroci bili skriveni ili ignorirani, posljedice se umnožavaju i povećava se učestalost i razmjeri neočekivanih vanjskih događaja. Iako smo skloni turbulenciju shvaćati kao nenormalno stanje ona je u biti zadana vrijednost, nešto potpuno prirodno kompleksnim sustavima, a red je ono što je neprirodno. Ako se organiziranim sustavima ne upravlja, oni kao da se vraćaju u stanje nereda. Ekonomski sustavi često se ponašaju na nepredvidljiv način i periodično ulaze u nepredvidljive situacije, što je tzv. točka bifurkacije.

Turbulencije se mogu pojaviti na više načina – mogu biti opće ili se ticati samo jedne kompanije. Neki od najočitijih uzroka turbulencija su recesija, vanjski događaji kao ratovi, prirodne katastrofe i teroristički napadi. Postoje i organizacijski specifični uzroci turbulencija koji u ukupnoj ekonomskoj turbulenciji – ako je riječ o samo jednoj organizaciji – predstavljaju jednadžbu sa samo jednom varijablom.

Budući je kriza posljedica turbulencije, treba razumijeti da nijedna organizacija nije imuna na turbulenciju u svojem životnom vijeku. Organizacije se kreću kao i ljudi od djetinjstva do zrelosti i starosti i u tom se razdoblju mijenjaju. Tako su u fazi dojenačke dobi i djetinjstva organizacije usmjerene na brz rast koji često nema potporu u svim njihovim sustavima. To dovodi do turbulencija jer biznis mora napuštati uhodane sustave i ustrojavati nove s kojima nije upoznat i ne može predvidjeti njihovo ponašanje. (Tafra-Vlahović M., 2011.)

## 2.3. Poslovna kriza

Tri su tipa poduzeća koja zapadaju u krize:

Prvi tip predstavljaju mala poduzeća koja nikad ne ostvare zadovoljavajuću razinu poslovanja. Obično posluju vrlo kratko. Prema raznim procjenama, otprilike 50% poduzeća propadne tijekom pet godina od osnivanja.

Drugi tip predstavljaju poduzeća koja definitivno dovoljno narastu, vrlo često uz spektakularan rast prije nego što propadnu. Dok su osnivači prvog tipa najčešće inženjeri, tehničari, ekonomisti, osnivači drugog tipa obično su super prodavači, rođeni vođe, šarmeri, nemirne osobe koje vrve idejama. Propasti takvih poduzeća prilično su rijetke, ali kao što rastu uz veliku pompu tako i propadaju, pa su njihove propasti prilično poznate i praćene u medijima.

Treći tip poduzeća su zrela poduzeća s relativno dugom povješću poslovanja. Najčešće su nekad bila uspješna i ostvarivala značajan rast, ali postala su troma i gube kontakt s tržištem ili potrebama kupaca.

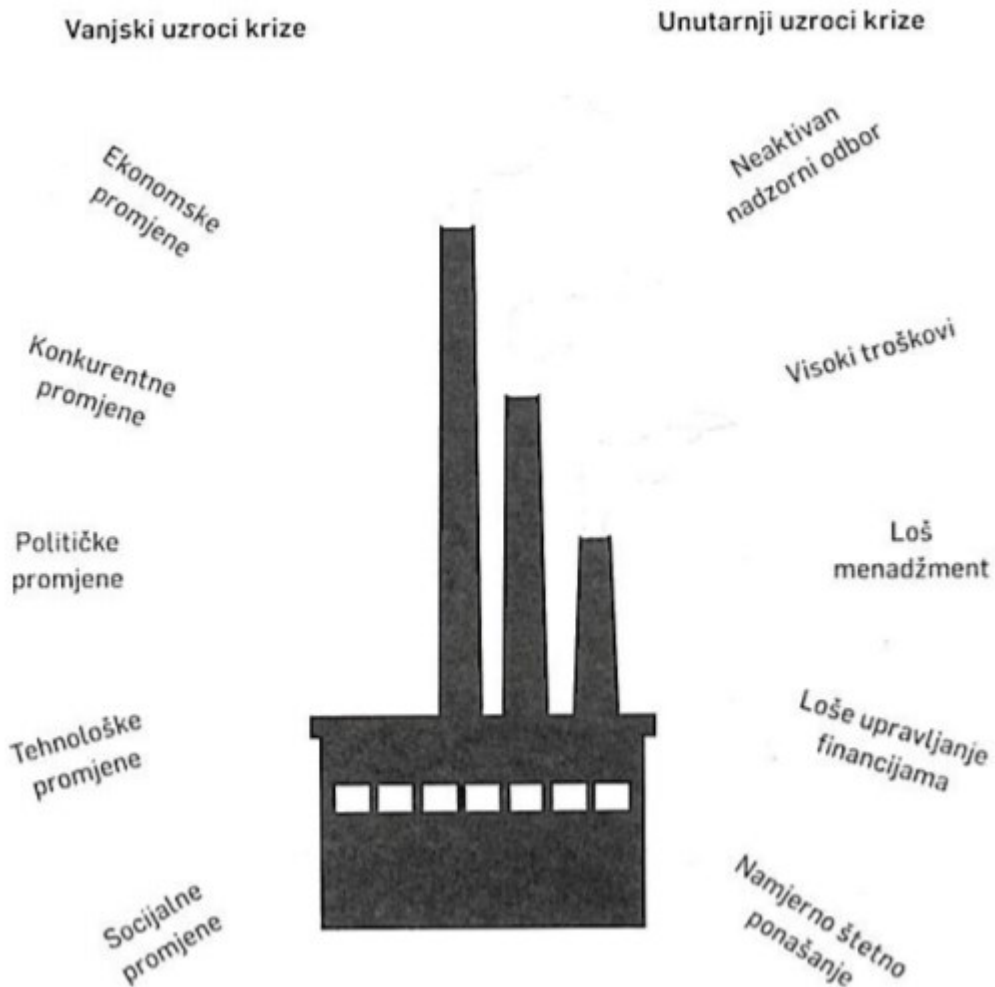
Takva poduzeća prolaze kroz tri faze propadanja:

- Inicijalna kriza
- Dugotrajno kronično stanje
- Konačna propast

Dužina boravka u kriznom stanju ovisi o vrijednosti imovine te o vremenu, veličini i tipu projekata za izlazak iz krize. Prvi znakovi propadanja pojavljuju se kada se poklopi nekoliko nepovoljnih događaja, a o snazi bilance ovisi koliko će poduzeće poslovati. Poduzeća koja propadaju vrlo često pokušavaju izaći iz krize primjenjujući ambiciozne planove rasta, računajući na pokrivanje unutarnjih problema povećanjem prihoda uz planirano zadržavanje rashoda na istoj razini. Rast se temelji ili na novim projektima ili na kampanjama za povećanje prodaje. ( Sučević D. 2010.)



## 2.4. Vanjski i unutarnji uzroci krize



Slika 2.1. Vanjski i unutarnji uzroci krize

Izvor: Sučević D. 2010. Krizni menadžment

Prema D.Sučević (2010). uzroci krize dijele se na vanjske i unutarnje uzroke krize što je prikazano i slikom 2.1. Vanjski i unutarnji uzroci krize.

### 2.4.1. Vanjski uzroci krize

Vanjski uzroci krize dijele se na dvije kategorije:

- prva kategorija su političke, ekonomske i regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment nema utjecaj. Njima su dana ograničenja koja se trebaju prihvatiti i unutar njih poslovati.

- druga kategorija vanjskih utjecaja su socijalne i tehnološke promjene u okruženju

Posao menadžera je da upravlja poduzećem na način da može prebroditi sve vanjske događaje.

Vanjski uzroci krize su:

Ekonomske promjene očituju se u padu potražnje, porastu kamatnih stopa, padu kreditnih plasmana i slično.

Konkurentne promjene da bi poduzeće zadržalo svoju konkurentsku prednost treba pratiti rad konkurencije i poduzimanjem određenih akcija djelovati na očuvanju konkurentnosti.

Političke promjene utječu na poslovanje poduzeća, a ne provode se detaljne provjere utjecaja zakonskih akata na poslovanje poduzeća.

Socijalne promjene odnose se na promjene u stilu života, starosnoj distribuciji ( u ukupnom stanovništvu prema dobi koji je postotak stanovništva, npr.djeca do 14 godina čine 36% stanovništva, a iznad 60 godina 8%, nakon 100 godina do 14 godina udio se smanjio na 16% a iznad 60 godina povećao na 24%), spolnoj emancipaciji, odnosu prema ekologiji, na poslovanje poduzeća mogu utjecati promjene u odnosu prema prehrani.

Tehnološke promjene rijetko uništavaju poduzeća, one mjenjaju poslovanje, tehnološkim i socijalnim promjenama treba vremena da budu prihvaćene.

## 2.4.2. Unutarnji uzroci krize

Unutarnji uzroci krize su:

Nadzorni odbor – članovi nadzornog odbora da bi uspješno radili trebali bi biti sastavljeni od nezavisnih vanjskih članova koji bi svojim znanjem i iskustvom mogli doprinjeti djelatnosti kojom se poduzeće bavi.

Sa stanovišta poslovne krize, nadzorni odbor ima dvije vrlo važne zadaće: biranje menadžmenta i stalna kontrola poslovnih informacija kako bi se uočili prvi znakovi problema.

Menadžment – u većini slučajeva uzrok krize je unutarnji i pod kontrolom je menadžmenta, a prema istraživanjima postotak direktne i indirektno krivnje menadžmenta iznosi oko 80%.

Loši menadžeri posljedica su pogrešnog razmišljanja kod njihovog postavljanja na tu odgovornu poziciju. Interesantno tumačenje dano je Peterovim načelom (Peter, L.J.&Hull, R., Peterovo načelo ( Mladost&Naprijed, 1989) koje tvrdi da u svakoj hijerarhijskoj organizaciji zaposlenici napreduju sve dok ne dostignu poziciju za koju nisu sposobni. Krajnji rezultat jest taj da je većina menadžerskih pozicija zauzeta ljudima koji za to nisu sposobni. Do toga, ukratko, dolazi jer svatko može napredovati dok svoj posao obavlja dobro. Drugim riječima, određeni menadžer napredovat će sve dok ne bude nesposoban za obavljanje svoje trenutne funkcije. Budući da je tada već stekao status dugogodišnjeg zaposlenika s mnogim stečenom pravima, nije ga više jednostavno ukloniti s funkcije koju očigledno loše obavlja.

Jedna od glavnih zadaća menadžera su odnosi s ljudima. Ako su troškovi proizvodnje visoki, to je najčešće problem ljudi, ako kvaliteta nije dovoljna i to je problem ljudi, ako kupci nisu zadovoljni i to je problem ljudi. Logika kojom najbolji radnici postaju menadžeri tu pada na prvom ispitu jer ti radnici uglavnom ne posjeduju umjeće rada s ljudima.

Drugi česti problem koji se javlja kod promoviranja pogrešnih ljudi na menadžerske pozicije jest uski pogled na probleme koji proizlazi iz dosadašnjeg iskustva. Ako je na primjer, novi menadžer došao kao najbolji prodavač ili rukovoditelj prodaje, on često vidi samo probleme prodaje i ne cijeni dovoljno probleme financija, proizvodnje, razvoja i ostalih ključnih dijelova poduzeća. Štoviše, suočen s nepoznatim problemima bježi od njih vraćajući se poslovima koje poznaje i otežavajući posao ljudima koji su ga naslijedili na njegovoj staroj poziciji.

Time je otvoren i treći problem lošeg menadžmenta, a to je preferiranje poznatih poslova na uštrb učenja i rješavanja nepoznatih ili složenih problema. Brojni menadžeri toliko su zaokupljeni rješavanjem dnevnih problema da u potpunosti zanemaruju strateško odlučivanje, odnosno djelovanje. Za rješavanje navedenih problema potrebna je stroga samodisciplina menadžera i spremnost za delegiranje poslova podređenima. Delegirati treba i u slučajevima kada će podređeni poslove obavljati lošije nego menadžer jer se na taj način oslobađa vrijeme menadžera, a i razvijaju sposobnosti podređenih. ( Sučević D. 2010.)

Loše upravljanje financijama – novac je krvotok poduzeća stoga je potrebno znati njime upravljati i kontrolirati ga. Zajednička karakteristika svih tvrtki koje su se našle u krizi je da nemaju adekvatan sustav kontrole. Ako menadžment kontrolira poslovanje po osjećaju takav način rada može biti uspješan u dobrim vremenima, ali u kriznim vremenima kada se problemi pojave kojim menadžer ne vlada takav način rada nije dobar, što se može promijeniti uvođenjem kontrolinga čija osnovna uloga u poduzeću je pomoć menadžmentu u identificiranju problema i u pronalasku rješenja.

Visoki troškovi – tvrtka koja ima više troškove poslovanja od svoje konkurencije na duži rok će imati probleme u poslovanju.

Ekonomija veličine – veće narudžbe, niža cijena nabave materijala i niži troškovi transporta

Duže vrijeme poslovanja – konkurencija je kroz duže vrijeme poslovanja optimizirala poslovne procese i za obavljanje istih poslova troškovi su niži

Neefikasni procesi – niska produktivnost, loše planiranje proizvodnje, nedovoljno održavanje, neefikasna prodaja, neučinkovit marketing, zanemarivanje troškova i usluga nakon isporuke.

Namjerno štetno ponašanje – obuhvaća štetno ponašanje kupaca koji izbjegavaju podmirivanje obveza prema poduzeću, zatim štetno ponašanje zaposlenih zbog nezadovoljstva mogu nanijeti poduzeću veliku štetu kroz slabu kvalitetu rada. Štetno ponašanje uprave zloupotrebom ovlasti i iskrivljavanjem pravog stanja u poduzeću netočnim izvještavanjem. Za većinu štetnog ponašanja odgovoran je menadžment određivanjem loših poslovnih politika, neadekvatnom kontrolom ili izravno i namjerno.

## **3. Kontinuitet poslovanja i primjena normi**

### **3.1. Kontinuitet poslovanja**

Kontinuitet poslovanja se odnosi na plan za rješavanje teških situacija kako bi se poslovanje poduzeća moglo nastaviti uz što manje poremećaja. Kontinuitet poslovanja omogućava dugoročnu održivost i brz oporavak u kriznim situacijama. Ako poduzeće želi osigurati da se njihovi proizvodi neometano proizvode i distribuiraju trebalo bi imati plan kontinuiteta poslovanja. Plan kontinuiteta mogu zatražiti zainteresirane strane koje su uključene u poslovanje kako bi si međusobno dokazale da će se njihovo poslovanje neometano odvijati, npr proizvođači i distributeri. Neometano poslovanje je u interesu svih uključenih strana koje žele uspješno poslovati. Plan kontinuiteta poslovanja mogu sastaviti samostalno za svoje poduzeće, ali mogu i implementirati normu jer kroz primjenu zahtjeva norme najlakše je dokazati uspostavljen sustav kontinuiteta poslovanja. Uspostavljen sustav im može pomoći ne samo u kriznim situacijama nego i u poslovanju u zemlji i na međunarodnoj razini.

### **3.2. Što je norma?**

Prema definiciji objavljenoj na stranici Hrvatskog zavoda za norme: Norma je dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatoga tijela, koji za opću i višekratnu uporabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu. Norme se temelje na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim rezultatima. [10]

Normizacija ili standardizacija potječe od engleske riječi standardization, što znači normiranje, svođenje na podjednaku veličinu, jačinu, sastav, priznavanje kao norme. Normizacija je izuzetno važna u suvremenim uvjetima poslovanja. Ona omogućuje spojivost proizvoda i usluga proizvedenih na različitim mjestima u različitim uvjetima. Masovnost proizvodnje dovela je do potrebe za definiranjem normi i standarda. ( Baković T., Dužević I. 2014).

Prva organizacija za normizaciju osnovana je 1901. godine British Standards Institution (BSI). Danas je najpoznatija Međunarodna organizacija za standardizaciju - International Organization for Standardization – ISO, koja je sa radom počela 1947. godine. Sjedište organizacije je u Švicarskoj u Ženevi.

ISO je neovisna, nevladina međunarodna organizacija s članstvom od 165 nacionalnih tijela za norme. Kroz svoje članove okuplja stručnjake za razmjenu znanja i razvijanje dobrovoljnih, na konsenzusu utemeljenih, međunarodno relevantnih međunarodnih standarda koji podržavaju inovacije i pružaju rješenja za globalne izazove. [11]

### **3.3. Norme BS 25999-1:2006 i BS 25999-2:2007**

Prve norme koje su se koristile za kontinuitet poslovanja su izdane od strane British Standards Institution (BSI), to su: norma BS 25999-1:2006 koja je izdana 2006. godine, ona je „pomoćna” norma i detaljnije opisuje na koji način provesti određene dijelove BS 25999-2:2007 norme. BS 25999-2:2007 je izdana 2007. godine, i brzo je postala glavni standard za upravljanje kontinuitetom poslovanja.

To su norme koje se više ne koriste, ali u njima je najbolje opisano kako pisati plan kontinuiteta poslovanja. Norma BS 25999-2:2007 zajedno s normom BS 25999-1:2006 (Pomoćna norma) daje okvir za pisanje plana kontinuiteta poslovanja. Prema tim normama Plan kontinuiteta se mora sastojati od dva dijela a) Plan odaziva na incident i drugi dio je b) Plan oporavka od incidenta.

BS 25999-2:2007 propisuje sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja (engl. BCMS – business continuity management system) koji u sebi sadrži četiri faze upravljanja: planiranje, implementaciju, pregledavanje i praćenje, te na kraju poboljšavanje. Smisao te četiri faze jest da se sustav kontinuirano ažurira i poboljšava, kako bi bio upotrebljiv u situacijama kada dođe do krizne situacije.

BS 25999-2:2007 se mogla koristiti do 05/2014. godine jer je 2012. Međunarodna organizacija za standardizaciju izdala normu ISO 22301:2012 i sve organizacije koje su koristile certifikat BS 25999-2:2007 su se morale prebaciti na normu ISO 22301:2012 do 05/2014. [7]

### **3.4. Norme ISO 22301:2019 i ISO 22313:2020**

Međunarodna organizacija za standardizaciju izdala je normu ISO 22301:2012, a 2019. godine Međunarodna organizacija za standardizaciju izdala je novu verziju ovog standarda. Puni naziv ovog standarda je ISO 22301:2019 BCM - Business continuity management systems – Requirements – sustav upravljanja održivim (kontinuiranim) poslovanjem. Ovaj standard su kreirali vodeći stručnjaci za održivost (kontinuitet) poslovanja, iz vodećih industrijskih, uslužnih i financijskih kompanija, i on pruža najbolji okvir za upravljanje kontinuitetom poslovanja u organizaciji.

Ovaj standard razlikuje se od ostalih metodologija i standarda za kontinuitet poslovanja jer se organizacije mogu certificirati po ISO 22301:2019 od strane akreditiranih certifikacijskih kuća, i na taj način dokazati svoju sukladnost prema svojim kupcima, partnerima, vlasnicima, investitorima, zaposlenicima, vjerovnicima i ostalim zainteresiranim stranama.

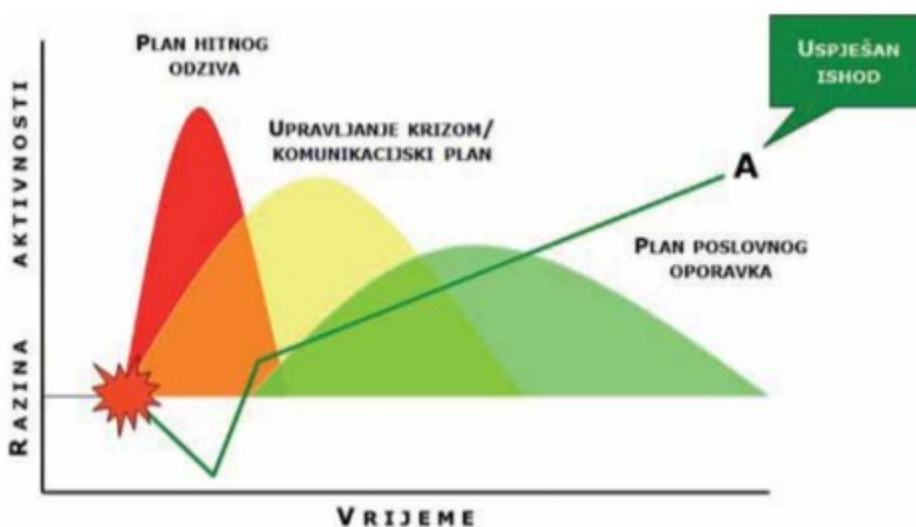
Certifikat ISO 22301:2019 dokazuje da organizacija ima implementiran sustav kontinuiteta poslovanja, te da je on redovito održavan i poboljšavan, a kada se upravljanje kontinuitetom poslovanja implementira na primjeren način smanjit će se mogućnost za prekid poslovanja, ali ako takav prekid i nastupi, organizacija će biti sposobna odgovoriti na primjeren način što će drastično smanjiti potencijalnu štetu od takvog prekida.

ISO 22313:2012 Business Continuity Management Systems – Guidance je prvo izdanje, a 2020. je objavljeno drugo izdanje ISO 22313:2020 u kojem se navode smjernice i preporuke za primjenu zahtjeva sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja danih u ISO 22301:2019.

### **3.5. Upravljanje kontinuitetom poslovanja**

Upravljanje kontinuitetom poslovanja predstavlja proces kojim se identificiraju potencijalni utjecaji koji prijete organizaciji i uspostavlja okolina za prevenciju i oporavak koja povećava otpornost organizacije na prekide u poslovanju kako bi se zaštitili ugled, ime i vrijednost organizacije. Poslovni kontinuitet temelji se na načelu da je najvažnija zadaća vršnog menadžmenta postići stalno i uspješno djelovanje organizacije. Kontinuitet poslovanja je strategija

koja određuje planove i postupke za održavanje rada poslovnih procesa odnosno funkcija u slučaju bilo kakvih potencijalnih prekida u poslovanju. Neplanirani prekidi poslovanja mogu za organizaciju značiti gubitak prihoda, smanjivanje ugleda, odlazak klijenata i sl. Stoga je planiranje havaričnih događaja i postupaka oporavka te vremenskih ograničenja sastavni dio tekućeg poslovanja. Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja implicira njegovu potpunu ugradnju u sve procese upravljanja organizacijom, sukladno objavljenoj politici vrhovnog menadžmenta. Kontinuitet poslovanja ne podrazumijeva upravljanje u hitnim slučajevima što je pokriveno planiranjem intervencija, već se bavi kritičnim funkcijama isporuke odmah nakon hitnog slučaja ili prekida. [17]



Slika 3.1. Cilj upravljanja kontinuitetom poslovanja

Izvor: Zbornik radova book of papers - Dani kriznog upravljanja : <https://dku.hr/wp-content/uploads/2019/01/DKU-Radovi-2018-1.pdf> ( pristupljeno 13.09.2020.)

Cilj upravljanja kontinuitetom poslovanja implicira plan hitnog odziva, upravljanje krizom odnosno komunikacijski plan i u konačnici plan poslovnog oporavka što je prikazano Slikom 3.1. Cilj upravljanja kontinuitetom poslovanja. [17]

#### 4. Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja

Najvažniji dijelovi sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja su:



1. Politika kontinuiteta poslovanja
2. Analiza -Analiza utjecaja na poslovanje i Analiza rizika
3. Strategija poslovanja
4. Plan kontinuiteta
5. Trening i testiranje

#### **4.1. Politika kontinuiteta poslovanja**

ISO 22301:2019 standard (5.2) zahtijeva pisanje politike kako bi top menadžment bio upoznat kako uvođenje standarda može pomoći organizaciji, kako bi definirali što žele postići kontinuitetom poslovanja i posebno da bi se uspostavljen kontinuitet poslovanja održavao.

Politika kontinuiteta poslovanja je dokument koji definira menadžment najviše razine u poduzeću, određuje smjer i općenito definira što se želi postići, određuje tko je odgovoran za što.

Svrha je stvoriti dokument koji će rukovoditelji moći lako razumjeti i pomoću kojeg će moći kontrolirati sve što se događa unutar Sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja - oni ne trebaju znati detalje, ali moraju znati tko je odgovoran za Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja i što od njega mogu očekivati.

Dakle, politika kontinuiteta poslovanja trebala bi zapravo služiti kao glavna veza između najvišeg menadžmenta i kontinuiteta poslovanja, posebno zato što ISO 22301:2019 zahtijeva da uprava osigura da je Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja kompatibilan sa strateškim usmjerenjem organizacije.

#### **4.2. Analiza**

U normi ISO 22301:2019 točka ( 8.2) su zahtjevi norme za analizom za koju se smatra da je najvažniji dio plana kontinuiteta jer identificira na što se treba fokusirati, koji su najvažniji procesi u organizaciji.

Analiza se sastoji od:

- Analize utjecaja na poslovanje i
- Analize rizika

#### **4.2.1. Analiza utjecaja na poslovanje**

BIA - Business Impact Analysis ( Analiza utjecaja na poslovanje) je ključan korak za kontinuitet poslovanja. Taj tip analize ili planiranja je ključan za postizanje dobrog plana kontinuiteta.

Analizom utjecaja na poslovanje je potrebno definirati:

- koji su ključni poslovni procesi
- koji su prioriteta njihove obnove

Ključni pojmovi:

RTO - Recovery time objectiv, ciljano vrijeme oporavka, trebalo bi biti izraženo u vremenskim jedinicama, satima ili danima. To je unaprijed određeno vrijeme unutar kojeg se određena aktivnost mora nastaviti provoditi, odnosno to je maksimalno vrijeme koje je dopušteno da pojedini ključni poslovni proces u organizaciji ne funkcionira.

RPO – Recovery Point Objective- odnosi se na gubitak podataka, odnosno koliko podataka si možemo priuštiti da ih izgubimo. RPO je izražen u satima i danima, češće u satima. Ako je RPO 3 sata znači da imamo neku metodu za obnavljanje podataka unutar tog vremenskog roka. RPO je važan za politiku sigurnosne kopije ( back up policy). Ako je RPO 3 sata back up je potrebno raditi svaka 3 sata.

MBCO - Minimum Business Continuity Objective – minimalna razina usluge koja bi morala biti pružena za vrijeme zastoja

MAO – Maximum Acceptable Outage – maksimalno prihvatljivi zastoj

Ako je poslovni proces potrebno oporaviti u iznimno kratkom roku (npr. 4 sata od incidenta), onda će investicija u rezervnu lokaciju biti bitno veća jer će se tada morati unaprijed instalirati sklopovlje, programska oprema, komunikacijski kanali i baze podataka. Ako je poslovni proces takav da je dozvoljeno vrijeme oporavka nešto duže (npr. 4 dana), onda će investicija u rezervnu lokaciju biti puno manja. Razlog tome jest što se tijekom tih 4 dana može nabaviti većina opreme (što znači da se unaprijed ne mora investirati previše novca), uspostaviti komunikacijski kanal i restaurirati programe i baze iz sigurnosnih kopija. Dakle, pažljivo napravljena i odmjerena analiza utjecaja na poslovanje može donijeti velike uštede organizaciji, a da se pri tome ne naruši sigurnost poslovanja.

Tijekom analize utjecaja na poslovanje obično se procjenjuju sljedeći elementi vezani za pojedinu poslovno kritičnu funkciju:

1. Koliko tržišnog udjela organizacija može izgubiti?
2. Kako će klijenti karakterizirati takav prekid poslovanja?
3. Kako će to utjecati na ugled organizacije?
4. Koliko podataka organizacija može izgubiti?
5. Kakve su izravne financijske posljedice (zakonske ili ugovorne kazne)?
6. Sve te elemente potrebno je promatrati u različitim vremenskim razmacima, i na neki način ih valorizirati. Odrediti prioritet svakog elementa zasebno s obzirom na poslovanje organizacije. [12]

### **4.2.2. Analiza rizika**

U tom dijelu je potrebno pretpostaviti koji incidenti se mogu dogoditi i tada se mogu kreirati planovi za rješavanje tih incidenata.

Neke uobičajene prijetnje, ovisno o vrsti djelatnosti koje tvrtka obavlja i samom mjestu poslovanja, su:

- potresi,
- poplave,
- požari,
- bolest djelatnika odnosno epidemija,
- napadi na IT sustave,
- sabotaza poslovanja,
- krađa opreme, novca ili podataka,
- prekid napajanja električnom energijom,
- gubitak dobavljača odnosno sirovina nužnih za proizvodnju,
- kvar informacijske i/ili komunikacijske opreme te
- kvar na proizvodnim strojevima. [15]

### **4.2.3. Mapiranje rizika**

Pri implementaciji integriranog upravljanja rizicima, posebice pri identifikaciji i kvantifikaciji rizika često se koristi proces mapiranja rizika. Mapiranje rizika važan je dio procesa upravljanja poslovanjem, odnosno rizicima u poduzeću jer omogućuje poduzeću da razvrsta i kvantificira učinke različitih rizika s kojima se suočava.

Tri su glavne prednosti izrade mape rizika:

1. Proces izrade mape i sama mapa rizika omogućavaju poduzeću prikazivanje poslovnih rizika na jasan i efikasan način
2. Poslovni rizici rangiraju se obzirom na utjecaj kojeg imaju na rezultate poslovanja što olakšava izbor najboljeg načina upravljanja svakom pojedinom vrstom rizika te
3. Istraživanje i mapu rizika mogu koristiti svi odjeli poduzeća kako bi postali svjesniji rizika koji prijete poslovanju i stvorili mapu koja se odnosi samo na njihov odjel / poslovnu jedinicu. (Miloš Sprčić D. 2013).

#### 4.2.4. Procjena rizika za poslovanje

Nakon analize mogućih prijetnji poslovanju zapisuju se vjerojatnosti događanja te utjecaj na poslovanje ukoliko dođe do nesretnog događaja. Do tih vjerojatnosti moguće je doći istraživanjem učestalosti sličnih događaja u prošlosti.

Takva procjena rizika može se bilježiti u tablici.

OPIS DOGAĐAJA	VJEROJATNOST DOGAĐAJA	UTJECAJ NA POSLOVANJE
Poplava	Niska	Velik
Sabotaža	Niska	Vrlo velik
Krađa	Visoka	Srednji

Tablica 4.1 Procjena rizika u poslovanju

Izvor: Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa – LSS <http://larra2.lss.hr/CIS-novi/files/dokumenti/CIS-DOC-2011-06-017.pdf> (pristupljeno 12.09.2020.)

U slučaju prirodnih katastrofa može se istražiti njihova povijest na mjestu poslovanja. Dok se u slučaju sabotaža i krađa, uz istraživanje mjesta odnosno zajednice u kojoj je poslovna zgrada, može pristupiti i istraživanju sličnih događaja u samoj tvrtki te pratiti njihov trend odnosno učestalost.

Skala vrijednosti za vjerojatnost događaja može biti izražena na sljedeći način:

1. vrlo niska,
2. niska,
3. srednja,
4. visoka i
5. vrlo visoka vjerojatnost nesretnog događaja.

Dok skala vrijednosti za utjecaj događaja na poslovanje može biti opisana vrijednostima kao što su:

1. vrlo malen,
2. malen,
3. srednji,
4. velik i
5. vrlo velik utjecaj nesretnog događaja na poslovanje.

Međutim, skala može biti i brojčana s istim vrijednostima kao prije, ali izražena brojevima od 1 do 5 ili po potrebi i preciznijom granulacijom (npr. od 1 do 10 ili više). Ovakva tablica donosi dodatan uvid u rizike za poslovne procese.

OPIS DOGAĐAJA	VJEROJATNOST DOGAĐAJA	UTJECAJ NA POSLOVANJE	STUPANJ RIZIKA
Poplava	2	4	8
Sabotaža	2	5	10
Krađa	4	3	12

Tablica 4.2 Procjena najvećeg rizika na poslovanje

Izvor: Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa – LSS <http://larra2.lss.hr/CIS-novi/files/dokumenti/CIS-DOC-2011-06-017.pdf> (pristupljeno 12.09.2020.)

U takvoj tablici moguće je izračunati razine rizika jednostavnim množenjem vjerojatnosti događanja nekog nesretnog događaja i razine njegovog utjecaja na poslovanje i poslovne procese tvrtke. Veća brojučana vrijednost u polju „STUPANJ RIZIKA“ označava rizike kojima treba posvetiti pažnju prije onih s manjim ukupnim stupnjem rizika. [15]

Reviziju BIA - Business Impact Analysis ( Analiza utjecaja na poslovanje) je potrebno provoditi kod svake veće promjene, npr. preseljenje na novu lokaciju, uvođenjem nove tehnologije, kod uvođenja i proizvodnje novih proizvoda, takve velike promjene bi trebale zahtijevati reviziju BIA, a ako nema većih promjena onda je dovoljno jednom godišnje.

### 4.3. Strategija kontinuiteta poslovanja

Analiza je osnova za razvoj Strategije kontinuiteta poslovanja. Strategija nas u osnovi priprema za rješavanje poremećaja, nalazi se između analize utjecaja na poslovanje i izrade plana kontinuiteta poslovanja. U tom djelu je potrebno ispuniti zahtjeve za nastavak i oporavak. Organizacija mora odrediti potrebe za resursima za implementaciju odabranih rješenja kontinuiteta poslovanja. Odnosi se na određivanje alternativne lokacije i osiguravanje resursa ( zgrade, osposobljeni radni prostor, IT oprema, komunikacijska oprema, potrošni materijal, transportna sredstva i logistika, osigurana financijska sredstva ).

#### **4.4. Plan kontinuiteta**

Plan kontinuiteta je krovni dokumenat, najvažniji dokumenat koji se sastoji od nekoliko dokumenata koji se sastavljaju za specifične situacije ili rješavanje specifičnih problema.

Pisanje plana kontinuiteta je dosta zahtjevno jer u pisanju trebaju sudjelovati zaposlenici koji se najčešće prvi puta susreću sa takvim zahtjevima organizacije, ali osnovno pravilo prilikom pisanja bi bilo da plan treba imati toliko detaljan opis da se može provesti ako nisu dostupne odgovorne osobe i netko ga koristi prvi puta. Za upotrebu mora biti odmah jasan i opisati jasno koje korake treba odraditi.

Prilikom pisanja planova kontinuiteta potrebne su temeljite pripreme, jer ako se napiše plan u kojem su preskočeni neki koraci imat ćemo plan koji neće biti koristan kada ga se bude trebalo upotrijebiti.

Planove je potrebno prilagoditi prema poslovnoj prirodi i potrebama određene organizacije, što znači da se ne mogu koristiti predlošci neke druge organizacije i prilagoditi nego je za uspješnu realizaciju potrebno identificirati svoje procese, tehnologiju i njima ih prilagoditi. Pisanje planova je timski rad koji je potrebno odraditi sa timom koji djeluje u organizaciji. To nije samo posao koordinatora za krizne situacije ako ga organizacija ima nego je to posao cijelog tima koji djeluje u određenom odjelu.

Potrebno je identificirati što više situacija koje bi mogle biti pokrivena planom i osigurati da je sve uključeno u izvršenje plana. Zatim utvrditi kojim redom, koji su to koraci koji se mogu odabrati koji će poslužiti u takvoj situaciji i doprinijeti oporavku. Da bismo provjerili da smo odabrali korake koji mogu pomoći u normalizaciji situacije možemo provesti testiranje, simulacijom moguće situacije za koju se pripremamo.

Potrebno je definirati prag utjecaja za pokretanje plana, kada je potrebno pokrenuti plan kontinuiteta. Za neki manji incident nećemo aktivirati plan kontinuiteta kao npr požar u kanti za smeće, ali ako imamo požar u cijeloj prostoriji tada je potrebno inicirati plan za požar. U tim planovima je potrebno procijeniti prirodu, opseg i utjecaj incidenta, npr koliki opseg može ugroziti poslovanje, potrebno je odrediti tko je odgovorna osoba. Potrebno je definirati kako aktivirati odgovarajući odgovor na situaciju - tko i kako će aktivirati odgovornosti. Odgovornosti se mogu



aktivirati pismeno ili usmeno . Potrebno je definirati pocese za odgovor na situaciju, npr ako je potrebno evakuirati zgradu za to se koriste evakuacijski planovi. Za odgovor na incident potrebno je imati raspoložive resurse i dobru komunikaciju sa zainteresiranim stranama. Osim zaposlenka zainteresirane strane su klijenti, dobavljači, u nekim slučajevima i javna tijela na vlasti.

#### **4.5. Trening i testiranje**

Nakon što je plan napisan potrebno ga je testirati u simuliranim uvjetima kako bi provjerali da li taj plan djeluje i da li ćemo tim planom riješiti nastalu situaciju. Pisanje planova je vrlo zahtjevan dio posla koji nije moguće odraditi odjednom, potrebno ih je testirati i dopunjavati kako bi oni bili izvršivi, odnosno kako bi mogli uspješno riješiti nastalu situaciju.

## **5. Primjena ISO 22301:2012 u Republici Hrvatskoj**

Svake godine Međunarodna organizacija za standardizaciju provodi istraživanje o broju važećih certifikata za ISO standarde upravljanja prijavljenih za svaku zemlju. ISO ne provodi certifikaciju. Organizacije koje žele dobiti certifikat za ISO standard moraju se obratiti neovisnom tijelu za certificiranje. Istraživanje ISO broji broj certifikata izdanih od certifikacijskih tijela koja su akreditirala članovi Međunarodnog foruma za akreditaciju (IAF). Najnoviji rezultati Ankete su za 2019. godinu koji pokazuju procjenu broja važećih certifikata na dan 31. prosinca 2019. Opseg Ankete 2019. obuhvaća 12 ISO standarda sustava upravljanja. [19]

Prema objavljenim podacima za Republiku Hrvatsku u 2019 – implementirana su samo dva certifikata ISO 22301:2012 i to u području informacijske tehnologije (Information technology). Za tu istu industrijsku granu za upravljanje kvalitetom, certifikat ISO 9001 važećih je 137 certifikata, a ISO IEC 27001 međunarodni standard upravljanja informacijskom sigurnošću - 87 certifikata.

### **5.1. Istraživanje mišljenja**

Za potrebe istraživanja zašto su samo dva važeća certifikata u Republici Hrvatskoj prosljeđen je upit agencijama koje se bave certificiranjem po normi ISO 22301.

Isto pitanje je prosljeđeno na 6 mail adresa agencija i Hrvatskoj gospodarskoj komori.

Konkretniji odgovor je poslala jedna agencija koja se tim pitanjem isto bavila i dva općenita odgovora zašto se organizacije općenito odlučuju na uvođenje certifikata.

URS ADRIATICA je agencija koja je poslala konkretniji odgovor, to je ujedno agencija koja je provela postupak certifikacije prvog klijenta po normi ISO 22301 u Republici Hrvatskoj i čiji članak je objavljen na portalu Svijet kvalitete. [22]

Kao dva osnovna razloga navode :

„Kriva interpretacija norme“ – norma je od samih početaka usko vezana uz informacijsku sigurnost

U objavljenom članku navode : Percepcija da je ISO 22301 usko vezana s normom ISO 27001. Od prve pojave normi vezanih na upravljanje kontinuitetom poslovanja (BCM) i konzultanti i auditori koji se bave informacijskom sigurnošću, ovu su normu uzeli nekako pod svoje.

Ova teza ima temelj u Annexu A norme ISO 27001, u kojem je kao jedna od kontrola naveden Plan kontinuiteta poslovanja.

Ovaj pristup rezultira time da se sustavi upravljanja kontinuitetom poslovanja često fokusiraju samo na rizike i poremećaje povezane s informacijskom sigurnošću, dok su rizici povezani s kontinuitetom poslovanja puno širi (političke nestabilnosti, terorizam, prestanak rada ključnih dobavljača, štrajkovi i sindikalne akcije su samo neki od njih). [22]

„Zamor materijala“

U članku navode: BCM dolazi nakon što su certificirani drugi sustavi upravljanja. Obično tvrtke koje idu u implementaciju i certifikaciju sustava upravljanja po normi ISO 22301 već imaju implementirane druge norme (ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001), pa dolazi do „zamora“ materijala. Uz sve ove norme, što će nam još i ISO 22301?

No ovdje valja još jednom naglasiti da je Annexom SL i usklađivanjem normi s ovim Annexom, uvelike olakšana integracija s drugim normama. [22]

A postoje i drugi problemi poput : Manjka kompetentnih konzultanata i odobrenih auditora

Dodatno pojašnjenje zbog čega je u praksi došlo do tzv. povezanosti norme ISO 27001 sa normama upravljanja kontinuitetom poslovanja.

#### Povjesni razvoj

Ozbiljnija primjena planiranja opravka od havarije (Disaster Recovery) pojavljuje se kao odgovor na prirodne nepogode i terorističke napade tijekom osamdesetih i devedesetih godina prošloga stoljeća, i to najviše u području informatičkih podatkovnih centara. Tako je s jedne strane upravljanje kontinuitetom poslovanja od samih početaka vezano uz sigurnost informacijskih sustava. Ta je povezanost vidljiva i u normi ISO 27001, Sustavi upravljanja informacijskom sigurnošću – Zahtjevi, u kojoj je u zahtjeve uključeno upravljanje kontinuitetom poslovanja (BCM- Business Continuity Management). S druge strane pokazala se i sve veća potreba za cjelovitim upravljanjem kontinuitetom poslovanja, koje će poduzećima omogućiti da učinkovito odgovore na krizne situacije koje ne moraju ugrožavati samo informacijski sustav i koje će u sebi uključivati sve poslovne procese. Kao rezultat tih nastojanja British Standards Institution (BSI) 2006 godine objavljuje normu BS 25999-1 Business Continuity Management – Code of Practice. Norma BS 25999-1 ujedno je i prva norma prema kojoj se mogao certificirati sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja. [23]

Prvi klijent u Republici Hrvatskoj certificiran po normi ISO 22301:2012

URS Adriatica provela je postupak certifikacije prvog klijenta u Hrvatskoj po normi ISO 22301:2012.

ESCO-FOFONJKA d.o.o. je jedan od najvećih proizvođača opruga u Republici Hrvatskoj te pruža usluge toplinske obrade. U proizvodnji dvokrakih opruga i opruga za autoindustriju pokriva 30% tržišta EU. Uz nedavno certificiran sustav po normi ISO 22301, ESCO-FOFONJKA d.o.o. je certificiran i po ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001 te IATF 16949. [24]

## 6. Zaključak

Kroz rad su identificirane moguće, nepredvidive situacije koje se mogu pojaviti u poslovanju organizacije i izazovi sa kojima se organizacije susreću i kako se mogu osigurati da bi poslovanje učinile sigurnim za sve uključene strane, kupce, dobavljače, zaposlenike, ... Uvođenje certifikata se nameće kao dobro riješenje. Norma ISO 22301 koja osigurava kontinuitet poslovanja je primjenjiva na bilo koju vrstu i veličinu organizacije koja želi učinkovito upravljati rizicima i povećati svoju otpornost na neplanirane poremećaje u poslovanju.

Upravljanje kontinuitetom poslovanja predstavlja proces kojim se identificiraju potencijalni utjecaji koji prijete organizaciji i uspostavlja okolina za prevenciju i oporavak. Uspostavljeni kontinuitet poslovanja može povećati otpornost organizacije na prekide u poslovanju kako bi se zaštitili ugled, ime i vrijednost organizacije. Neplanirani prekidi u poslovanju organizacija mogu značiti gubitak prihoda, smanjivanje ugleda, odlazak klijenata i sl. Stoga je planiranje i priprema iznenadnih događaja i postupaka oporavka te definiranje vremenskih ograničenja sastavni dio tekućeg poslovanja. Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja uključuje njegovu potpunu ugradnju u sve procese upravljanja organizacijom, sukladno objavljenoj politici vrhovnog menadžmenta.

Razlozi za uvođenje certifikata su jače izraženi ako će organizacija uvođenjem certifikata ostvariti povećanje profita, zbog zahtjeva uključenih strane ( kupci i dobavljači ) a manje su naglašeni razlozi uvođenja certifikata iz sigurnosnih razloga očuvanja kontinuiteta poslovanja same organizacije.

Organizacije koje se odlučuju na uvođenje certifikata najčešće to čine zbog toga jer će im pomoći u poslovanju, povećanjem konkurentske prednosti, omogućit će im ulazak na novo tržište, tako će privući novog kupca ili u slučaju zakonskih obveza. Uvođenje certifikata nosi i visoke troškove implementacije, održavanja, veliki angažman djelatnika i menadžmenta u organizacijama pa je razumljivo da se lakše odlučuju na uvođenje certifikata čijim uvođenjem će prihod biti veći od troškova uvođenja i održavanja certifikata.

I prva organizacija koja je certificirana u Republici Hrvatskoj po ISO 22301:2012 je organizacija koja djeluje na području Europske unije, i njezini razlozi za uvođenje certifikata su sigurno bili više uvjetovani zahtjevima poslovanja i ostvarivanjem profita.

Ipak svaki implementirani sustav temeljen na ISO normama a koji je pokriven izdanim valjanom certifikatom važan je za organizaciju, dokazuje viši nivo napredovanja menadžmenta organizacije i viši nivo konkurentnosti organizacije u odnosu na one koji ga nemaju.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, DIJANA ŠOSTARIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJUJE KOLTIUVITEOM POSLOVANJE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

DIJANA ŠOSTARIĆ

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, DIJANA ŠOSTARIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJUJE KOLTIUVITEOM POSLOVANJE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

DIJANA ŠOSTARIĆ

## 7. Literatura:

Knjige:

1. Tafra-Vlahović M. (2011). Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić
2. Sučević D. (2010). Krizni menadžment , Lider, Zagreb
3. Luecke R., Harvard Business Essentials (2005). Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić & Partneri nakladništvo i informatika d.o.o., Zagreb
4. Baković T., Dužević I. (2014). Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb
5. Miloš Sprčić D. (2013). Upravljanje rizicima, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb

Internetski izvori:

6. Advisera, Free webinar – writing business continuity plan according to ISO 22301 : <https://advisera.com/27001academy/webinar/writing-a-business-continuity-plan-according-to-iso-22301-free-webinar-on-demand/> (pristupljeno 29.08.2020.)
7. Advisera, ISO 22301 vs. BS 25999-2 Infografika : <https://advisera.com/27001academy/hr/blog/2012/05/22/iso-22301-vs-bs-25999-2-infografika/> (pristupljeno 30.08.2020.)
8. Kriza, Hrvatska enciklopedija : <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=34066> (pristupljeno 04.09.2020.)
9. Upravljanje kontinuitetom poslovanja ( ISO 22301, BCM) – Kome to treba : <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/certifikacija/3321-upravljanje-kontinuitetom-poslovanja-iso-22301-bcm-kome-to-treba> (pristupljeno 07.09.2020.)
10. Što je norma, Hrvatski zavod za norme : <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=147> (pristupljeno 09.09.2020.)
11. ISO About us <https://www.iso.org/about-us.html> (pristupljeno 09.09.2020.)
12. Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa – CERT.hr : <https://www.cert.hr/wp-content/uploads/2019/04/NCERT-PUBDOC-2010-15-307.pdf> (pristupljeno 09.09.2020.)



13. 2017. - Dani Kriznog Upravljanja : [http://dku.hr/wp-content/uploads/2017/05/Zbornik\\_Radova\\_2017.pdf](http://dku.hr/wp-content/uploads/2017/05/Zbornik_Radova_2017.pdf) (pristupljeno 09.09.2020.)
14. Kako pisati planove kontinuiteta poslovanja? <https://advisera.com/27001academy/hr/blog/2010/04/08/kako-pisati-planove-kontinuiteta-poslovanja/> (pristupljeno 12.09.2020.)
15. Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa – LSS : <http://larra2.lss.hr/CIS-novi/files/dokumenti/CIS-DOC-2011-06-017.pdf> (pristupljeno 12.09.2020.)
16. Problemi kriznog menadžmenta, Znanstvena monografija, Želimir Kešetović- Ivan Toth [https://bib.irb.hr/datoteka/587578.Toth-Krizni\\_menadzment-small.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/587578.Toth-Krizni_menadzment-small.pdf) (pristupljeno pristupljeno 13.09.2020.)
17. Zbornik radova book of papers - Dani kriznog upravljanja : <https://dku.hr/wp-content/uploads/2019/01/DKU-Radovi-2018-1.pdf> (pristupljeno 13.09.2020.)
18. Advisera, Osnove ISO 22301: <https://advisera.com/27001academy/hr/sto-je-iso-22301/> (pristupljeno 13.09.2020.)
19. The ISO Survey – ISO : <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (pristupljeno 14.09.2020.)
20. ISO 27001 / ISO 22301 Često postavljana pitanja ( FAQs) <https://advisera.com/27001academy/hr/faqs/> (pristupljeno 14.09.2020.)
21. Pojam krize: Konceptualni i metodologijski aspekti, Vesna Ivanović [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=211341](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=211341) ( pristupljeno 20.09.2020.)
22. Novo izdanje norme ISO 22301 - Zašto organizacije „bježe“ od upravljanja kontinuitetom poslovanja? : <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/vijesti/4452-novo-izdanje-norme-iso-22301-zasto-organizacije-bjeze-od-upravljanja-kontinuitetom-poslovanja> (pristupljeno 21.09.2020.)
23. ISO 22301 – Kako upravljati kontinuitetom poslovanja: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/4259-iso-22301-kako-upravljati-kontinuitetom-poslovanja> (pristupljeno 22.09.2020.)
24. URS ADRIATICA dodjelila prvi certifikat po normi ISO 22301:2012: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/vijesti/4193-urs-adriatica-dodjelila-prvi-certifikat-po-normi-iso-22301-2012> (pristupljeno 22.09.2020.)

Časopis:

25. Liščić I. (2020). Prednosti primjene sustava upravljanja u krizama, Svijet po mjeri, Godina 9., Broj 1-2, str. 100 – 103.

Ostali izvori:

26. BS EN ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems - Requirements

## **8. Popis slika**

Slika 2.1. Vanjski i unutarnji uzroci krize .....	6
Slika 3.1. Cilj upravljanja kontinuitetom poslovanja .....	14

## **9. Popis tablica**

Tablica 4.1 Procjena rizika u poslovanju .....	19
Tablica 4.2. Procjena najvećeg rizika na poslovanje .....	21