



foto. © Seventyfour / Adobe Stock

# NIE BÓJ SIĘ, PRZYGOTUJ SIĘ

Barnaby Lewis

Jeśli chodzi o kierowanie firmą w trudnych czasach, to dyrektorzy generalni i właściciele firm liczą na wytrwałość, wiedzę i zdolność dostosowywania się zarówno swoją, jak i otoczenia. Przy odrobinie szczęścia i dzięki elastycznemu podejściu firmy mogą przetrwać nieprzewidziane okoliczności, a nawet wyjść z nich silniejsze niż wcześniej. Rozwiązaniem jest system zarządzania ciągłością działania.

Aby przetrwać prawdziwy kryzys, potrzeba czegoś więcej niż zręczność i intuicja biznesowa. Do stworzenia szczegółowych planów awaryjnych i dobrze przewidzianych planów działania wymagane jest systematyczne planowanie z wyprzedzeniem – potrzebny jest system zarządzania ciągłością działania. Często w branży skrótem BCMS określa się normę ISO 22301 i wiele innych powiązanych z nią norm ISO, które zapewniają wymagania i wytyczne oparte na dobrej międzynarodowej praktyce formalnie udokumentowanego systemu umożliwiającego firmom wszystkich typów i rozmiarów przygotowanie się na nieoczekiwane wydarzenia zakłócające pracę, reagowanie na nie i przywracanie równowagi po ich wystąpieniu.

Prędzej czy później pojawią się niepokojące incydenty. Być może w przeszłości rozsądne planowanie interwencyjne mogło być skuteczne. Dzisiaj coraz bardziej zawiły charakter globalnego biznesu w połączeniu z danymi umożliwiającymi nam lepsze zrozumienie zarówno przyczyn, jak i efektów zakłóceń utworowały drogę dla ISO 22301 *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements* (PN-EN ISO 22301:2020 Bezpieczeństwo i odporność – Systemy zarządzania ciągłością działania – Wymagania – wersja angielska). Opublikowana po raz pierwszy w 2012, ta ważna norma ISO została zaktualizowana w ubiegłym roku przez Komitet Techniczny ISO/TC 292 zajmujący się bezpieczeństwem i odpor-

nością. Ze strony PKN komitetem wiodącym w zakresie współpracy z ISO/TC 292 jest PKN/KT 306 ds. Bezpieczeństwa Pow-szechnego i Ochrony Ludności.

### Spojrzenie specjalisty na BCMS

Åsa Kyrk Gere, przewodnicząca ISO/TC 292 wyjaśnia, czy są jakieś wyraźne różnice pomiędzy aktualną a poprzednią wersją normy. Czy firmy powinny zweryfikować swoje BCMS w świetle tych zmian? „Są różnice pomiędzy dwoma wersjami, nie jest to jednak powód do weryfikacji swojego BCMS”. Czy to dlatego, że zakres zmian w ISO 22301 był ograniczony? „Wcale nie!”, Åsa kontynuuje, wskazując, że wprowadzono wiele zmian do nowej wersji. „Faktem jest, że aby pozostać skuteczną firmą, należy stale weryfikować swój plan zarządzania ciągłością pracy, aby upewnić się, że pozostaje on odpowiedni do zamierzonego celu”. Åsa mówi, że jednym z klasycznych błędów planowania ciągłości działania jest założenie, że zrobiono to raz na zawsze. „To jak gaśnica, nie możesz jej po prostu postawić w kącie i zapomnieć o niej. Należy ją regularnie konserwować i każdy powinien wiedzieć, jak z niej korzystać”.

### Utrzymanie stanu gotowości

Gdyby BCMS był organizacją-superbohaterem, jego wrogiem byłoby samozadowolenie. Jak jednak zachować zaangażowanie w coś, co przy odrobinie szczęścia nigdy nie będzie potrzebne? Jednym z kluczowych elementów sukcesu ISO 23001 jest *management buy-in*\*. „BCMS nie może być nigdy ćwiczeniem do odhaczenia” – uważa Åsa. „Jeżeli kierownictwo się nie angażuje i nie zostanie poparte odpowiednimi zasobami, to BCMS nie będzie skuteczny”. Odnosi się to do wielu projektów i inicjatyw biznesowych, jednak wyzwaniem związanym z BCMS jest nie tylko utrzymanie kluczowego znaczenia planu, lecz także zasobów niezbędnych do wdrożenia go w razie potrzeby oraz przećwiczenia i wniesienia zmian, gdy jego wdrażanie nie jest konieczne.



### BCMS – główne elementy do przemysłenia

Jeżeli nigdy nie wdrożyłeś BCMS ani nie zastanawiałeś się nad nim, prawdopodobnie jest to odpowiedni moment, by to zmienić. Nie ma działalności bez ryzyka. Czasami branże, które są jawnie niebezpieczne, takie jak fabryki czy kopalnie, mają wbudowaną kulturę bezpieczeństwa, która przyczynia się do szerszego zrozumienia ryzyka w sensie bardziej ogólnym jak spowolnienie gospodarcze lub ekstremalne warunki pogodowe. Jednak jeśli pracujesz w bezpieczniejszym sektorze, jak sprzedaż detaliczna czy projektowanie, pojęcie ryzyka może być słabiej zakorzenione. Na co musisz więc uważać, jeśli sądzisz, że możesz potrzebować BCMS, ale nie wiesz od czego zacząć? „Jak wiele skutecznych rozwiązań, ISO BCMS jest niezwykle proste” – mówi Åsa. Opierając się na tym samym podejściu, które jest stosowane w innych normach zarządzania ISO, ISO 22301 od razu będzie znana każdemu, kto na przykład zajmował się zarządzaniem jakością. A jeżeli nie mamy doświadczenia z normami dotyczącymi systemów zarządzania? Åsa zdradza sekret: „To co znajdziesz w ISO 22301 i wielu innych normach ISO to tak naprawdę zdrowy rozsądek. Jego stosowanie może być dość intuicyjne, gdy będzie uważnie śledzone”.

## Rozkładanie na czynniki pierwsze

W świecie norm „wspólny” oznacza także współdzielony, osiągnięty przez konsensus i uzgodniony na całym świecie; dosłownie, powszechne zrozumienie najlepszego rozwiązania. „W ISO 22301 jedną z podstawowych idei jest zasada planuj – wykonaj – sprawdź – działaj (PDCA)\*\*”. To ta sama zasada PDCA, którą spotykamy w najpopularniejszych normach ISO, w tym ISO 9001. „Krótko mówiąc, PDCA oznacza najpierw pomyślenie o tym, co zrobisz; później zrobienie tego; następnie zadanie sobie pytania, czy wszystko poszło zgodnie z planem i czy mogło pójść lepiej; a w końcu dokonanie niezbędnych zmian, aby następnym razem spełnić oczekiwania”. To brzmi zdroworoządkowo.

Jak wspomniano, sektor i wielkość działalności ma znaczenie. „Nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania dla wszystkich” – mówi Åsa – „kontekst jest wszystkim i jest jednym z podstawowych czynników, które należy wziąć pod uwagę, jeśli mówimy o skutecznym BCMS”.

## Symulowane sytuacje zapewniające prawdziwy sukces

Åsa wyjaśnia, że w BCMS chodzi o to, że jego skuteczność zakłada jasne zrozumienie fundamentalnej natury firmy. „To zaskakujące, ale często ludzie mają kłopot z obiektywnym spojrzeniem na swój kontekst, ponieważ są zbyt zaangażowani w codzienne zarządzanie, aby zadawać właściwe pytania”, wyjaśnia.

Prawdopodobnie znajdziemy sporą liczbę takich firm, które natknęły się na formułę, która działa, powielając ją, a nawet adaptując bez świadomej interwencji. Jest to najlepiej widoczne w przypadku przedsiębiorców, którzy polegają na kreatywnej energii i intuicji. Jednak brak fundamentalnej przejrzystości zobaczymy także w start-upach o „szybkiej” mentalności, które przekształcają się i zmieniają w miarę upływu czasu. Åsa podsumowuje niektóre pytania, które są kluczowe dla sukcesu BCMS:

„Pierwszym krokiem jest zrozumienie tego, co tak naprawdę robisz; sprecyzuj swoje cele i rozważ, co może ci uniemożliwić kontynuowanie działalności”. Firmy mogą mieć trudności z pierwszym krokiem, jednak jest on konieczny – od niego zależy wiele innych elementów. Åsa podkreśla także, jak ważne jest zidentyfikowanie osób mających znaczenie dla sukcesu: „Jaki jest ich stosunek do ciebie, poza tym, jakie są ich potrzeby i wymagania?”. Uzupełnieniem tego etapu jest ocena ram prawnych do prowadzenia działalności.





fot. © metamorworks / Adobe Stock

To wpływa inaczej na każdą firmę. Jednym z powodów, dla których lobbing stanowi znaczną część budżetu operacyjnego gigantów technologicznych, jest to, że otoczenie regulacyjne jest niestabilne, opracowane jako odpowiedź na produkty i usługi, które w wielu przypadkach nigdy wcześniej nie istniały. Ta niestabilność sama w sobie stanowi ryzyko, natomiast dla innych regulacyjność zawsze była częścią ich środowiska. Producenci żywności i chemikaliów będą mogli dużo lepiej zrozumieć swoje konteksty.

### Zidentyfikuj, przeanalizuj, oceń i będziesz gotowy na wszystko

Jasno ustaliłeś, co robisz, na kim polegasz i jak z nim współpracujesz. Teraz sytuacja się pogorszy, hipotetycznie. „Następnym krokiem jest zidentyfikowanie ryzyka, które może na ciebie wpłynąć”, mówi Åsa, wskazując, że „ryzyko” w tym sensie nie oznacza zakłóceń, które spływają nagle jak inwazja obcych. „Musisz spojrzeć na to, do czego powinien być stosowany twój BCMS i wyjaśnić jego zakres”, zaczynając od konkretnych elementów zawartych w formalnej ocenie ryzyka: identyfikacja, analiza, ocena. Wdrażanie BCMS jest kwestią zastosowania jasnych i metodycznych procedur i zapewnienie, że są one zrozumiałe i wspierane na każdym poziomie. Co więcej, nie można przecenić znaczenia utrzymania planu. Tak samo jak rozsądnie jest regularnie aktualizować umiejętności udzielania pierwszej pomocy lub przeprowadzać ćwiczenia przeciwpożarowe, by spokojnie opuścić wypełniony dymem budynek, wielokrotnie sprawdza się plan – czy jest on odpowiedni i czy działa w realnym świecie tak samo, jak ratuje życie na papierze. Jeśli chodzi o system zarządzania ciągłością działania, nie jest inaczej. Pytanie brzmi: czy jesteś gotowy, by się przygotować?

Tłum. I. P.  
ISOfocus, March-April 2020

\*Management buy-in: MBI (ang. „management buy-in”) – sytuacja, w której przedsiębiorstwo zostaje kupione bądź wykupione przez kadrę kierowniczą z zewnątrz.

\*\*Plan-Do-Check-Act (PDCA).