

**Ing. Ondřej Bos**

## **Politika a program řízení kontinuity činností**

### **Anotace**

Politika a program jsou klíčové pro volbu optimálního modelu řízení kontinuity činností v organizaci. V příspěvku se čtenář seznámí se základním popisem a doporučeními pro vhodný přístup a úspěšné zahájení cyklu Business Continuity Managementu.

### **Klíčová slova**

Řízení kontinuity činností, program, politika.

### **Summary**

Policy and program are the key parts for choose of optimal model of Business Continuity Management in organization. In article the reader can find basic description and recommendation for suitable implementation of Business Continuity Management cycle.

### **Keywords**

Business Continuity Management, programme, policy.

## **Politika a program Business Continuity Management**

### **Politika Business Continuity Management**

Politika Business Continuity Management (BCM) stanoví rámec a způsob vedení programu BCM. Je to obecný deklaratorní dokument, obsahující zejména smysl a důvody zavedení BCM (zkvalitnění systému řízení rizik v reakci na předchozí zkušenosti, požadavek regulátora nebo klientů), cíle kterých by mělo být dosaženo (zvýšení odolnosti organizace, minimalizace možných výpadků a s tím spojených dopadů na kontinuitu činností, hospodářské výsledky, ztráty postavení na trhu). Součástí politiky by měl být také předpokládaný rozsah (kterých procesů, činností, služeb, částí organizace se bude rámcově BCM týkat).

Význam politiky BCM úzce souvisí s potřebou upevnění BCM jako součásti „běžného života“ organizace. Jedná se totiž o sdělení, že k prioritním zájmům organizace patří prevence proti možným komplikacím způsobeným výpadky klíčových procesů, řešení výpadků i obnova činností a že se na tomto úkolu podílí všichni zaměstnanci nebo organizační složky. Z tohoto důvodu je vhodné, aby struktura dokumentu nebyla příliš rozsáhlá a složitá a z textu jasně a jednoznačně vyplynulo sdělení, jaké místo v organizaci BCM zaujme.

Politika BCM musí být projednána a schválena vrcholným vedením organizace. Tento akt je potvrzením vůle věnovat souvisejícím činnostem (vzdělávání, příprava plánů, pravidelné testování) odpovídající prostor a potřebné kapacity.

Tvorba politiky BCM se skládá z několika fází:<sup>1</sup>

- 1) Schválení definice BCM;
- 2) Schválení rámce politiky;
- 3) Identifikace a zdokumentování součástí politiky BCM;
- 4) Identifikace interních předpisů a legislativních norem, které se mohou přímo týkat politiky BCM;
- 5) Identifikace praktických postupů a zkušeností, které mohou sloužit jako doporučení ke směřování politiky;
- 6) Analýza možných slabin a nedostatků stávající politiky BCM (pokud existuje) v porovnání s nově identifikovanými požadavky, aktuálními trendy apod.;
- 7) Příprava návrhu nové/upravené politiky BCM;
- 8) Porovnání návrhu politiky s interními předpisy a politikami, zaměřenými na obdobná témata (zejm. řízení jakosti, bezpečnosti ...);
- 9) Připomínkové řízení k návrhu politiky;
- 10) Vypořádání připomínek a odpovídající úprava textu či struktury;
- 11) Předložení politiky ke schválení vedení organizace;
- 12) Seznámení se s politikou v rámci organizace.

---

<sup>1</sup> Good Practice Guidelines 2013 Global Edition: A Guide to Global Good Practice in Business Continuity, Business Continuity Institute.

## **Program BCM**

Program BCM je považován za způsob a rámec, jakým bude systém BCM v organizaci implementován a udržován. Proto by měl tvořit úvodní část životního cyklu BCM. Nezbytnou podmínkou pro zpracování nosného a efektivního programu je propojení s dalšími oblastmi a přístupy řízení, které jsou v organizaci zavedeny. Výhody takového řešení se mohou výrazně projevit např. při využití stávajících a osvědčených zdrojů a postupů pro přípravu a organizaci vzdělávacích aktivit, testování, informační podporu BCM aj. Výsledkem je jak snížení administrativní, časové a finanční náročnosti, tak vstřícnější přístup příslušníků organizace k nově zaváděným opatřením.

Obsah programu zohledňuje:

- 1) požadavky na kontinuitu činností s ohledem na cíle, jakož i regulační, smluvní a právní povinnosti organizace;
- 2) zájmy klíčových zúčastněných stran (akcionáři, klienti, dodavatelé);
- 3) rozsah kontinuity činností v rámci svých klíčových produktů a služeb.<sup>2</sup>

Pro přípravu programu BCM je nezbytné vycházet z reálné situace a zohledňovat potřeby, které organizace průběžně identifikuje. Proto by jako podklad pro program BCM měly být použity jak sestavy a analýzy, které obsahují data o aktuální situaci tak i vize o budoucím směřování organizace, strategických cílech apod.

Ke zpracování programu BCM může být využito řada nástrojů, mezi které patří:

- 1) analýzy nákladů a výnosů;
- 2) SWOT analýza;
- 3) finanční plány;
- 4) požadavky dané interními předpisy, národní či mezinárodní legislativou;
- 5) analýzy trhu;
- 6) analýzy vnějších vlivů.

## **Analýzy vnějších vlivů**

Při tvorbě programu BCM je důležité, aby se její autoři nezaměřili výhradně na vnitroorganizační aspekty, ale brali v úvahu externí vlivy, které rovněž mohou významně ovlivnit úroveň funkčnosti procesů a fungování organizace. Existuje několik přístupů, které se liší především v zaměření a počtu posuzovaných faktorů, například:<sup>3</sup>

- 1) PEST (nebo také STEP) – analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů ve vnějším prostředí organizace, které mohou ovlivňovat její aktivity a výkonnost;
- 2) PESTEL – PEST + environmentální a právní (legislativní) faktory;
- 3) PESTELI – PESTEL + faktory spojené s průmyslem (industry);

<sup>2</sup> Sharp, J. The Route Map to Business Continuity Management: Meeting the Requirements of BS 25999, 2008, British Standards Institution, ISBN 978-80-254-3992-0.

<sup>3</sup> PEST & PESTEL Analysis. Strategic Management Insight, 2012

<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>

- 4) STEEP – PEST + etické faktory;
- 5) SLEPT – PEST + právní faktory;
- 6) STEEPLE – PEST + environmentální, právní a etické faktory;
- 7) STEEPLED – STEEPLE + demografické faktory;
- 8) PESTLIED – PEST + právní, mezinárodní (international), environmentální a demografické faktory;
- 9) LONGPEST – místní (local), národní a globální faktory + PEST.

Příklad PESTLE přístupu bude zřejmě nejvhodnější přímo ilustrovat prostřednictvím následující tabulky:

| Politické faktory: POLITICAL FACTORS (P)                                                                                                                                                                                            | Hospodářské faktory: ECONOMIC FACTORS (E)                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vládní forma a její stabilita.</li> <li>• Daňové zatížení.</li> <li>• Trendy v oblasti de/regulace.</li> <li>• Míra korupce.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fáze ekonomického cyklu a celková důvěra v ekonomickou budoucnost.</li> <li>• Dopady globalizace.</li> <li>• Cena za práci.</li> <li>• Změny v hospodářském prostředí.</li> <li>• Inflace, úroková míra, fungování trhu s cennými papíry.</li> </ul> |
| Společenské faktory: SOCIAL FACTORS (S)                                                                                                                                                                                             | Technologické faktory: TECHNOLOGICAL FACTORS (T)                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Růst populace.</li> <li>• Zdravotní stav, vzdělanost a společenská mobilita populace.</li> <li>• Změny v životním stylu a preferencích.</li> <li>• Role médií, etiky a reklamy.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivita v oblasti výzkumu a vývoje.</li> <li>• Dopad na nově zaváděné technologie.</li> <li>• Dopad na transfer technologií.</li> <li>• Financování výzkumu.</li> <li>• Míra ochrany duševního vlastnictví.</li> </ul>                              |
| Právní faktory: LEGAL FACTORS (L)                                                                                                                                                                                                   | Faktory pro oblast životního prostředí: ENVIRONMENTAL FACTORS (E)                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Právní rámec, včetně rámce pro podnikání, zdravotní péče atd.</li> <li>• Ochrana spotřebitele/zákazníka.</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Počasí a jeho trendy.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |

Nelze jednoznačně konstatovat, která z uvedených metod představuje optimální řešení; to záleží na definovaných požadavcích konkrétního subjektu a očekáváních, která by výsledky analýzy měla splnit.

Obecně je však velmi důležité rozlišovat prostředí a faktory, k nimž má subjekt přímý vztah (zejm. dodavatelé, včetně outsourcingových partnerů, klienti, regulátor, subjekty působící ve stejném odvětví, bezprostřední okolí provozoven či sídla organizace) a ty, k nimž přímá vazba subjektu chybí, tj. subjekt nemá reálné možnosti je přímo ovlivňovat (například legislativní opatření, mezinárodní/globální socioekonomický či demografický vývoj).

Program BCM by měl také dát jednoznačnou odpověď na otázku, kterých procesů, služeb či produktů se řízení kontinuity netýká. Toto rozhodnutí může být motivováno např. zanedbatelným dopadem jejich výpadku na klíčové procesy organizace, probíhajícím útlumem či plánovaným ukončením výroby atd.