

# Nemoteno poslovanje podjetja kot element podpori varnosti v podjetju

Avtor:  
DDr. Aleš Jug

**T**emelj zagotavljanja varnosti v podjetju običajno predstavljajo predpisi. Preko teh država zagotavlja minimalno raven varnosti in zdravja pri delu, požarne varnosti in vseh ostalih elementov varnosti. V zrelih družbah z visoko ravno osebne odgovornosti za varnost veliko naredijo tudi posamezni zaposleni v podjetju. Podjetja sama žal pogosto ne vidijo pomembnega ekonomskega učinka varnosti. Med pogostimi razlogi za to so nizka varnostna kultura, pomanjkljivo znanje o varnosti in slaba komunikacija med tistimi, ki se ukvarjajo z varnostjo, vodstvom podjetja in finančno službo.

Ena od možnosti, da lahko v podjetju na temo varnosti naredijo več, je načrtovanje nemotnega poslovanja podjetja in uvedba politike nemotnega poslovanja podjetja. To se običajno poda v načrtu nemotnega poslovanja podjetja (NNPP). Gre za kontinuiran proces, preko katerega se podjetje pripravi na morebitne motnje, kot so naravne in druge nesreče, kibernetiski vdori, zapleti na domačih in tujih trgih ter motnje v oskrbovalni verigi.

Po podatkih, zbranih s strani revije Financial management (Amato 2019), grozijo podjetjem v letu 2020 naslednja tveganja:

1. pravočasno prepoznavanje kritičnih tveganj, kot so naravne in druge nesreče, kamor spadajo tudi požari, eksplozije in pandemije;
2. ustreznost izbranih procesov za obvladovanje tveganj;
3. zmožnost prilagajanja vodstev podjetij varnostni kulturi in procesom za obvladovanje tveganj;
4. vzpostavitev zadostne robustnosti kritičnih sistemov (tudi varnostnih);
5. prilagajanje podjetja sodobnim digitalnim konkurentom in odpor do novih tehnologij;
6. zaostrovanje predpisov in povečan nadzor;
7. kibernetiska tveganja in informacijska varnost;
8. nezmožnost obvladovanja velikih podatkov (big data) pomembnih za strateške odločitve;
9. ohranjanje zvestobe strank/negativna publiciteta.

Našteta tveganja kažejo, da so podjetja skozi življenjski cikel izpostavljena celem nizu nevarnosti. Varnost je zgolj ena izmed njih. Tako tuje kot domače analize kažejo, da je na motnje pripravljeno približno 30 % večjih in okoli 20 % manjših podjetij. Na letni bazi se z motnjo poslovanja, ki jo povzroči eno izmed prej naštetih tveganj, sooča skoraj vsako peto podjetje.

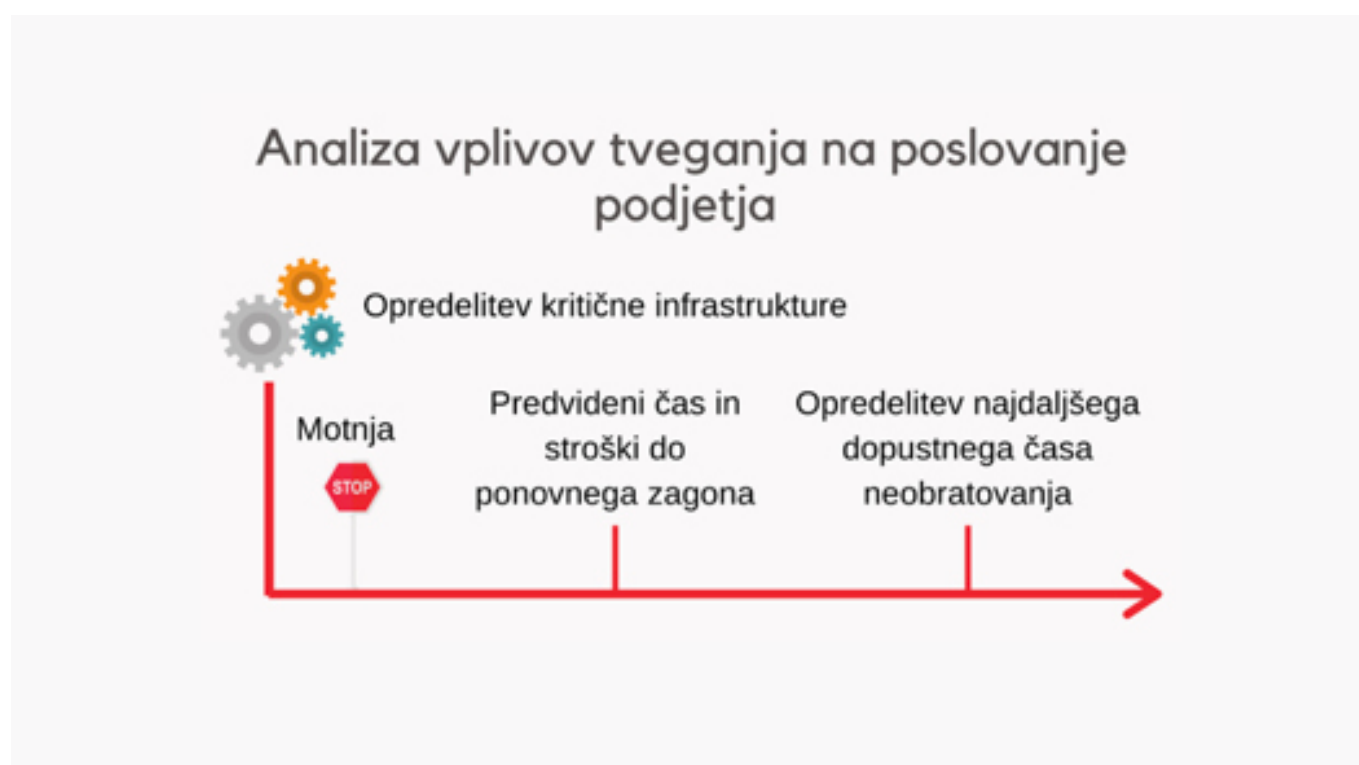
Izdelava načrta nemotnega poslovanja podjetja poteka preko več faz (Slika 1), ki se v osnovi zdijo zelo podobne presojam varnosti na delovnem mestu, a dejansko podjetju omogočajo celovit pregled nad tveganji, posledicami, pričakovanimi ukrepi, odzivom v primeru motnje in samim procesom okrevanja. Prva stopnja izdelave načrta nemotnega poslovanja podjetja je opredelitev tveganj in ogroženosti. Tu podjetje presodi, čemu in v kolikšni meri je lahko izpostavljeno. Kot osnova velja najmanj seznam prej podanih tveganj.



Slika 1: Faze v izdelavi načrta nemotnega poslovanja podjetja

Oceni tveganj sledi detaljna analiza vplivov prepoznanih tveganj na podjetje. To se izdela s pomočjo posebne analize vplivov (business impact analysis). Analiza vplivov na poslovanje podjetja je sistematičen postopek za določitev in oceno možnih učinkov prekinitve na poslovanje, ki je posledica motnje, povzročene zaradi nesreče (npr. požar), motnje na trgu, motene dobave v oskrbovalni verigi ipd. Analiza se nanaša na cel nabor vplivov, ki so lahko finančni ali normativni (kazenska odgovornost, penali). Motnje lahko vplivajo na ugled podjetja, sprejem s strani kupcev, okolice ali družbe. Primer motnje v delovanju podjetja je večji požar. Zaradi nastale škode lahko proizvodnja v podjetju nekaj časa stoji. Zaradi tega lahko podjetje izgubi že sklenjen posel, plača zamudne obresti za kasnejšo dobavo izdelkov in izgubi zaupanje pri poslovnih partnerjih. V fazi analize

vplivov mora podjetje določiti tudi kritično infrastrukturo, torej tisti del zaposlenih ali proizvodnje, ki so za nemoteno delovanje podjetja ključnega pomena (Slika 2). V fazi analize vplivov na poslovanje podjetja je treba opredeliti tudi dva pomembna merljiva dejavnika: najdaljši dopustni čas ali obratovalni zastoj, ki si ga podjetje še lahko privošči, in čas (ter s tem povezane stroške), ki ga podjetje potrebuje do ponovnega zagona. Na opredelitev najdaljšega dopustnega časa, ki si ga podjetje lahko privošči ob motnji, vplivajo že sklenjene pogodbe, razmerja med partnerji v oskrbovalni verigi, prisotnost konkurence ali npr. panoga, v kateri podjetje deluje. V fazi opredelitve najdaljšega dopustnega časa, ki si ga podjetje lahko privošči ob motnji, si podjetje lahko zastavi enostavno vprašanje: koliko časa bo tržišče še toleriralo našo odsotnost?



Slika 2: Ključni deli analize vplivov tveganja na poslovanje podjetja

Predvideni čas do ponovnega zagona predstavlja čas, ko podjetje (proizvodnja linija ipd.) ne deluje, ter čas, ki ga sistem potrebuje od zastoja do ponovnega zagona. Podjetje brez vgrajenega sistema za gašenje je lahko v primeru požara izpostavljeno daljšem času do ponovnega zagona. Požar lahko poškoduje objekt, stroj in drugo opremo, ki jo podjetje težko hitro nadomesti. Čakalna doba za nekatera orodja ali stroje je lahko tudi eno leto ali več. S tem se podaljšuje čas do ponovnega zagona, kar hkrati vpliva tudi na povečevanje stroškov. Pri izdelavi načrta nemotenega poslovanja podjetja si mora podjetje kot cilj zastaviti, da je predvideni čas do ponovnega zagona vedno krajši od najdaljšega dopustnega časa neobratovanja. V nasprotnem primeru, ko predvideni čas do ponovnega zagona presega najdaljši dopustni čas neobratovanja, se kaj lahko zgodi,

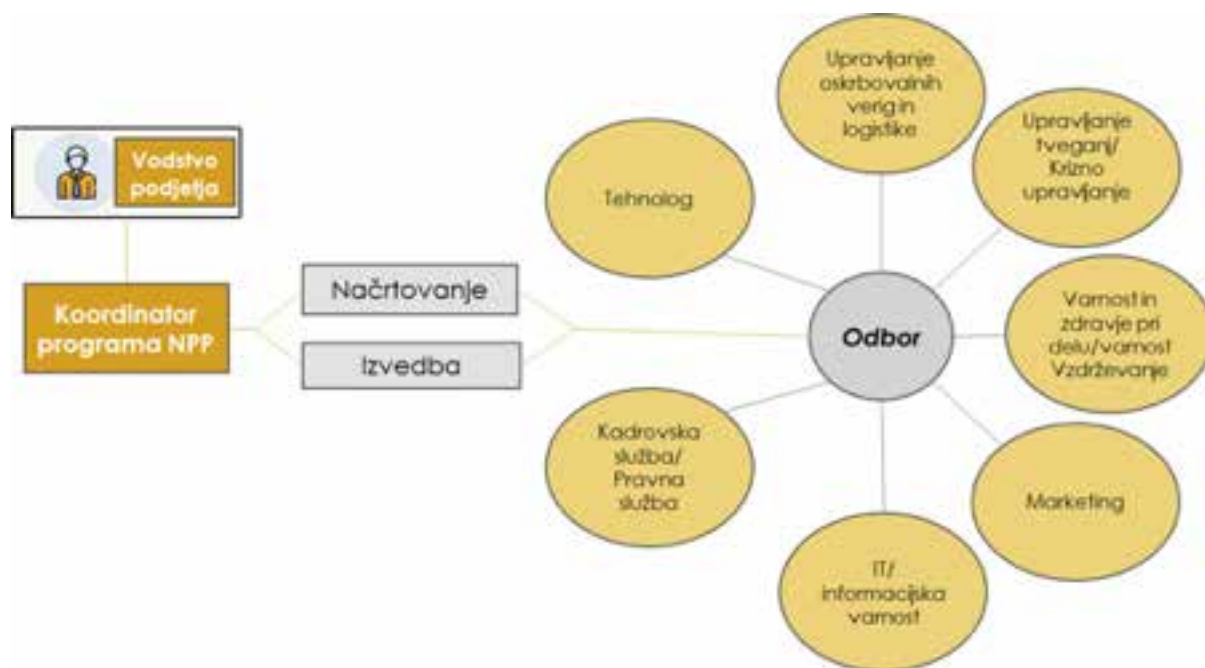
da konkurenca podjetje izpodrine ali pa mu odvzame velik tržni delež.

Kakovostno narejena analiza vplivov prepoznanih tveganj na poslovanje podjetja je dobra osnova za načrtovanje nemotenega poslovanja podjetja in faz, ki sledijo. Hkrati analiza vplivov omogoča tudi dober vpogled v izvedeno varnost in tako dodatno podkrepi pomen varnosti v podjetju. S tem lahko rečemo, da je načrt nemotenega poslovanja podjetja v podporo varnosti in kadrom, ki se na ravni podjetja ukvarjajo z varnostjo.

Fazi, ki sledita v izdelavi načrta nemotenega poslovanja podjetja, sta opredelitev ukrepov za zmanjšanje tveganj in načrt ukrepanj za zmanjšanje tveganj ter vzpostavitev

skupine na ravni podjetja, ki bo skrbela za izdelavo, uvajanje in posodabljanje načrta nemotenega poslovanja podjetja. Pogosta praksa je, da vodstvo podjetja imenuje koordinatorja, ki bo skrbel za komunikacijo med vodstvom podjetja in skupino (pogosto odbor) za načrtovanje nemotenega poslovanja podjetja. Smernice in strategije načrtovanja nemotenega poslovanja podjetja morajo biti usklajene ter sprejete s strani vodstva podjetja.

Načrtovanje nemotenega poslovanja podjetja zahteva celovit pristop več služb na ravni podjetja (Slika 3), ki lahko skupaj realno ocenijo tveganja, politiko načrtovanja nemotenega poslovanja podjetja in sisteme, postopke ter protokole, s katerimi se lahko podjetje izogne prekinitvi poslovanja, v primeru prekinitve poslovanja pa to v najkrajšem možnem času ponovno vzpostavi.



Slika 3: Skupina, ki se na ravni podjetja ukvarja z uvajanjem načrtovanja in politike nemotenega poslovanja podjetja

Interdisciplinarna sestava odbora za načrtovanje nemotenega poslovanja podjetja pomeni povezovanje različnih področij znanja z namenom celovitega pristopa k obravnavanju za podjetje pomembne tematike – nemotenega poslovanja. Sodelovanje posameznih sklopov podjetja spodbudi diagonalno (ali navzkrižno) komunikacijo, ki se pojavi, ko se sporočila izmenjujejo med zaposlenimi na različnih hierarhičnih ravneh. Služba za varnost in zdravje pri delu, varovanje in požarna varnost odbor seznani s tveganji, elementi požarne varnosti, preventivni ukrepi, evidencami, izjavo o varnosti s presojo tveganja, postopki in programi usposabljanj, trenutnimi in planiranimi varnostnimi ukrepi, oskrbo z energijo, vzdrževanjem ipd. Marketing lahko v odbor prenese znanja na temo poznavanja kupcev, poslovnih partnerjev, konkurence, strategije za doseg kupcev, marketinških orodjih, iskanja alternativnih trgov ipd.

Zadnja faza v procesu načrtovanja nemotenega poslovanja podjetja so neprestano testiranje, usposabljanje, priprave strategij in stalne dopolnitve načrta nemotenega poslovanja podjetja. Le na tak način v podjetju dosežejo, da zaposleni načrt poznajo, razumejo in se bodo znali, ko

bo treba, odzvati hitro in učinkovito. V primeru, ko podjetja imajo načrt nemotenega poslovanja, so manj ranljiva, po motnji prej okrevajo in imajo običajno manjši negativen finančni vpliv v primeru tveganj.

Načrtovanje neprekinjenega poslovanja je postopek vzpostavitve mehanizmov prepoznavanja, preprečevanja in okrevanja v primeru, ko je podjetje izpostavljeno tveganjem. Poleg samega preprečevanja tveganj je cilj načrtovanja neprekinjenega ravnanja podjetja predvideti in omogočiti tekoče poslovanje podjetja v času okrevanja. Kaže se, da imata v podjetjih z dorečeno politiko načrtovanja nemotenega poslovanja podjetja posebno mesto tudi varnost in zdravje pri delu ter požarna varnost. Takšna podjetja se zavedajo, da bo lahko poškodovani ključni kader del kritične infrastrukture, od katerega je zelo odvisna izpolnitev že podpisane poslovne pogodbe. S tem kar naenkrat varnost in zdravje na delovnem mestu ter požarna varnost dobita nov pomen, saj imata pomemben finančen učinek.