

IMPLEMENTAREA STANDARDULUI INTERNAȚIONAL ISO 22301:2012 MANAGEMENT AL CONTINUITĂȚII AFACERII ÎN ANTREPRENORIATUL SOCIAL

IMPLEMENTATION OF THE INTERNATIONAL STANDARD ISO 22301:2012 BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Magistru în economie **ALEXANDRU** *Master in Economics*
RUSU

Rezumat: Oricând pot apărea incidente care pot perturba o activitate antreprenorială, iar aplicarea standardului ISO 22301 le oferă organizațiilor mijloacele pentru a răspunde și pentru a-și continua operațiunile. Aceste incidente pot lua diverse forme, de la dezastre naturale de mare amploare și acte de terorism până la accidente care au legătură cu tehnologia sau incidente de mediu. Cu toate acestea, cele mai multe incidente sunt minore, însă pot avea un impact semnificativ, ceea ce face ca o strategie de management al continuității afacerii să fie foarte importantă. La nivel global există un grad crescut de sensibilizare la aceste probleme, acest lucru a dus la o conștientizare la nivel mondial, ca organizațiile din sectoarele public și privat să știe cum să se pregătească și să răspundă la incidente neașteptate și perturbatoare. ISO 22301 oferă un cadru pentru planificarea, elaborarea, implementarea, executarea, monitorizarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a sistemelor de management al continuității afacerii. Standardul ajută antreprenorii sociali să se protejeze împotriva incidentelor, să le poată răspunde și să se poată redresa în urma producerii acestor incidente.

Cuvinte cheie: standard, antreprenori sociali, sistem de management al continuității afacerii, îmbunătățirea continuă.

Summary: Incidents can occur at any time that can disrupt a business activity, and the application of ISO 22301 gives organisations the means to respond and continue their operations. These incidents can take many forms, from large-scale natural disasters and acts of terrorism to technology-related accidents or environmental incidents. However, most incidents are minor but can have a significant impact, making a business continuity management strategy very important. Globally there is an increased awareness of these issues, this has led to a worldwide awareness that public and private sector organisations need to know how to prepare for and respond to unexpected and disruptive incidents. ISO 22301 provides a framework for planning, developing, implementing, executing, monitoring, maintaining and continuously improving business continuity management systems. The standard helps social entrepreneurs protect against, respond to and recover from incidents.

Keywords: standard, social entrepreneurs, business continuity management system, continuous improvement.

Contingency planning and resumption of normal operations after

Planificarea urgentă și reluarea activității normale după un sinistru erau la început activități dictate de tehnologia informației, pentru a face față catastrofelor naturale și amenințărilor teroriste care au lovit întreprinderile în anii 1980 și la începutul anilor 1990. Or, oamenii și-au dat seama tot mai mult că procesul care trebuia stabilit în acest domeniu trebuia desfășurat de întreprindere și trebuia să cuprindă mijloace care să permită măsuri de precauție contra multiplelor incidente care le perturbă activitatea. Astfel, a apărut o nouă disciplină cunoscută sub denumirea de „managementul continuității afacerilor” [3].

În timp ce începeau să recunoască interesul acestei discipline pentru atenuarea efectelor incidentelor perturbatoare asupra societății, guvernele și autoritățile de reglementare au vrut să poată obține asigurarea că principalii factori erau dotați cu dispozitive corespunzătoare pentru a garanta continuitatea afacerilor.

În paralel, conștienți de interdependența lor, întreprinderile au vrut să fie sigure că principalii lor furnizori și parteneri erau în măsură să furnizeze produse și servicii esențiale în caz de incidente. Era nevoie, deci, de un element de referință recunoscut, care reprezenta bunele practici ale MCA și multe alte state, printre care Australia, Statele Unite, Marea Britanie și Singapore au elaborat standarde naționale care tratau această problemă.

Standardul britanic BS 25999 își propunea, de exemplu, să ajute la sta-

a disaster were initially information technology, driven activities to deal with the natural disasters and terrorist threats that hit businesses in the 1980s and early 1990s. Increasingly, however, people realised that the process that had to be established in this area had to be enterprise-led and had to include means to allow for precautions against the multiple incidents that disrupted their business. Thus, a new discipline known as business „continuity management” emerged [3].

As they began to recognise the value of this discipline in mitigating the effects of disruptive incidents on society, governments and regulators wanted to be able to gain assurance that key stakeholders were equipped with appropriate devices to ensure business continuity.

At the same time, aware of their interdependence, businesses wanted to be sure that their key suppliers and partners were able to provide essential products and services in the event of an incident. There was therefore a need for a recognised benchmark that represented best practice in MCA and many other countries, including Australia, the United States, the United Kingdom and Singapore, developed national standards that addressed this issue.

The British standard BS 25999, for example, was intended to help establish a business continuity management system and was the first that could serve as a reference

bilirea unui sistem de management al continuității activităților și era primul care putea servi drept referință în scopuri de certificare acreditată.

Când organismele active la nivel internațional au început să facă eforturi pentru elaborarea unui standard internațional unic, comitetul tehnic ISO/TC 223, Securitatea societății, a întreprins lucrări cu privire la standardul ISO 22301:2012, Securitatea societății. Managementul continuității afacerilor [2].

Cerințe. Acest standard nou, rod al unui interes semnificativ la nivel mondial, a fost realizat cu participarea experților din lumea întreagă.

ISO 22301 este un standard pentru sisteme de management pentru MCA, care poate fi utilizat de organizațiile de toate dimensiunile și de toate tipurile.

Imediat ce sistemul de MCA este funcțional, organizațiile au posibilitatea să solicite certificare acreditată de conformitate cu standardul, pentru a dovedi că respectă bunele practici de MCA organismelor legislative și de reglementare, clienților potențiali și altor părți interesate. La nivelul întreprinderii, persoana însărcinată cu MCA poate, datorită standardului ISO 22301, să arate managementului de la cel mai înalt nivel că un standard recunoscut funcționează, că a fost realizat.

Din cauza faptului că ISO 22301 este utilizat în scopuri de certificare, cerințele pe care le specifică descriu elemente esențiale ale MCA în mod scurt și concis. Un standard cu o orientare mai completă (ISO 22313),

for accredited certification purposes.

When internationally active bodies began working towards a single international standard, the ISO/TC 223 technical committee, Corporate security, undertook work on ISO 22301:2012, Corporate security - Business continuity management [2].

Requirements. This new standard, the fruit of significant worldwide interest, was developed with the participation of experts from around the world.

ISO 22301 is a management system standard for BCM that can be used by organizations of all sizes and types.

As soon as the MCA system is in place, organisations have the opportunity to apply for accredited certification of compliance with the standard to prove that they comply with good MCA practices to legislative and regulatory bodies, potential customers and other stakeholders. At company level, the person in charge of the CSM can, thanks to ISO 22301, show top management that a recognised standard works, that it has been achieved.

Because ISO 22301 is used for certification purposes, the requirements it specifies describe the essential elements of the MCA in a short and concise manner. A standard with more comprehensive guidance (ISO 22313), which provides more detail for each require-

care furnizează mai multe detalii pentru fiecare cerință a ISO 22301 este în curs de pregătire.

ISO 22301 poate servi întreprinderii ca referință pentru a își evalua situația în raport cu bunele practici și auditorii lor, pentru a întocmi raportul lor către managementul lor de la cel mai înalt nivel. Interesul acestui standard nu se limitează la simpla obținere a unui certificat de conformitate.

Un început dificil ISO 22301 are la origine un seminar ISO cu privire la „pregătirea pentru situațiile de urgență”, care a avut loc la Florența, în 2006. Pe vremea aceea, numeroși experți considerau că standardul lor național era cel care convenea cel mai bine pentru a servi drept standard internațional. Pentru ca lucrurile să avanseze, a fost organizată o reuniune a principalilor factori, pentru a identifica similitudinile dintre standarde.

Consensul astfel realizat a ocazionat publicarea unui document de orientare, ISO/PAS 22399:2007, Securitatea societății. Linii directoare pentru pregătirea în cazul unui incident și managementul continuității operaționale.

Majoritatea oamenilor ar dori să aibă succes în activitățile lor, dar nu știu ce trebuie să facă pentru aceasta și de aceea preferă să nu facă nimic. Frica de a face greșeli sau posibilitatea de a eșua în ceea ce și-au propus sunt principalele motive prin care ei încearcă să justifice inacțiunile lor.

Succesul nu este un fenomen care vine pe neașteptate. Pentru a reuși,

ment of ISO 22301 is in preparation.

ISO 22301 can serve as a reference for companies to assess their situation against best practice and their auditors to report to their top management. The interest of this standard is not limited to simply obtaining a certificate of conformity.

A difficult start to ISO 22301 originates from an ISO seminar on „preparing for emergency preparedness” held in Florence in 2006. At the time, many experts felt that their national standard was best suited to serve as an international standard. To move things forward, a meeting of key stakeholders was organised to identify similarities between standards.

The resulting consensus led to the publication of a guidance document, ISO/PAS 22399:2007, Corporate security - Guidelines for incident preparedness and business continuity management.

Most people would like to be successful in their activities, but they don't know what they need to do to achieve this and therefore prefer to do nothing. Fear of making mistakes or the possibility of failing in what they set out to do are the main reasons they try to justify their inactions.

Success is not something that comes out of the blue. In order to succeed, a lot of hard work is needed and managers must have certain qualities that are indispensable for

trebuie de muncim foarte mult și managerii organizației să aibă anumite calități indispensabile reușitei ca: fermitatea, riscul, bunavoința, încrederea în propriile forțe, finalitatea.

Fiecare organizație poate avea succes și, pentru a ajunge la el, ar trebui să nu ezite și să aștepte ani de-a rândul cea mai favorabilă oportunitate. Ea trebuie să acționeze cât mai curând încercând să găsească calea cea mai potrivită pentru a ajunge la punctul final.

Oricând pot apărea incidente care pot perturba o întreprindere socială, aceste incidente pot lua diverse forme, de la dezastre naturale de mare amploare și acte de terorism până la accidente care au legătură cu tehnologia sau incidente de mediu. Cu toate acestea, cele mai multe incidente sunt minore, însă pot avea un impact semnificativ, ceea ce face ca o strategie de management al continuității afacerii să fie foarte importantă.

La nivel global, există un grad sporit de sensibilizare la aceste probleme, acest lucru a condus la o conștientizare la nivel mondial, ca organizațiile din sectoarele public și privat să știe cum să se pregătească și să răspundă la incidente neașteptate și perturbatoare.

Noul Standard ISO 22301 – *Sistemul de Management al Continuității Afacerii* - a fost aprobat prin vot de către comitetul tehnic ISO/TC223 în data de 2 aprilie 2012, care vine să simplifice sarcina de planificare pentru evenimentele neașteptate și le va da posibilitatea managerilor organizațiilor să reacționeze în

success: determination, risk-taking, goodwill, confidence in their own strengths, purposefulness.

Every organisation can be successful and, to achieve it, it should not hesitate and wait years for the most favourable opportunity. It must act as quickly as possible in trying to find the most appropriate way to reach the end point.

Most people would like to know when incidents can occur that can disrupt a social enterprise, these incidents can take many forms, from large-scale natural disasters and acts of terrorism to technology-related accidents or environmental incidents. However, most incidents are minor but can have a significant impact, making a business continuity management strategy very important.

Globally, there is a heightened awareness of these issues, this has led to a worldwide awareness that public and private sector organisations need to know how to prepare for and respond to unexpected and disruptive incidents.

The new ISO 22301 Business Continuity Management System Standard was approved by a vote of the ISO/TC223 technical committee on 2 April 2012, which simplifies the task of planning for unexpected events and will enable managers of organisations to react in a timely manner when difficulties arise. Because the standard is internationally accepted, it will enable a collabora-

timp util atunci când vor apărea dificultăți. Pentru că standardul este acceptat la nivel internațional, el va permite o abordare în colaborare pe întregul glob. [1]

ISO 22301 provoacă organizațiile să-și examineze îndeaproape planificarea actuală și să se întrebe dacă aceasta este sau nu este destul de precisă și de detaliată. Dacă abordarea adoptată inițial de o organizație a fost aprofundată și cuprinzătoare, atunci acesteia nu-i va mai rămâne decât puțin de făcut pentru a atinge standardul ISO.

ISO 22301 este primul standard publicat care se aliniază noului format ISO de scriere a standardelor pentru sisteme de management. Acest lucru va ușura înțelegerea și va asigura omogenitatea cu celelalte sisteme de management, cum ar fi ISO 9001 (managementul calității), ISO 14001 (managementul mediului) și ISO/IEC 27001 (managementul securității informației) etc.

Există deja un interes sporit manifestat de mediul de afaceri mondial, care dorește să aplice cele mai bune practici și să obțină certificarea conform acestui standard. ISO 22301 face parte dintr-o serie de standarde dezvoltate de comitetul tehnic ISO/TC 223. Comitetul are în curs de pregătire standardul ISO 22313, care este programat spre publicare la începutul anului viitor. Acest standard va conține îndrumări pentru implementarea ISO 22301.

ISO 22301 specifică cerințele pentru a planifica, stabili, implementa, opera, monitoriza, revizui, menține

tive approach across the globe. [1]

ISO 22301 challenges organisations to take a close look at their current planning and ask themselves whether or not it is accurate and detailed enough. If an organisation's initial approach has been thorough and comprehensive, then it will have little left to do to achieve the ISO standard.

ISO 22301 is the first published standard that aligns with the new ISO format for writing standards for management systems. This will make it easier to understand and ensure consistency with other management systems such as ISO 9001 (quality management), ISO 14001 (environmental management) and ISO/IEC 27001 (information security management) etc.

There is already a growing interest from the global business community to apply best practice and achieve certification to this standard. ISO 22301 is one of a series of standards developed by the ISO/TC 223 technical committee. The committee is preparing ISO 22313, which is scheduled for publication early next year. This standard will contain guidance for the implementation of ISO 22301.

ISO 22301 specifies requirements to plan, establish, implement, operate, monitor, review, maintain and continually improve a documented management system prepared to respond to and recover from disruptive events when they occur. [4]

și îmbunătăți continuu un sistem de management documentat pregătit pentru a răspunde și a se recupera în cazul evenimentelor perturbatoare, atunci când acestea apar. [4]

Certificarea ISO 22301 ajută să îmbunătățim modul în care orice afacere gestionează această posibilitate, asigură un sistem de management eficient privind continuitatea afacerii (B.C.M.), și vă oferă posibilitatea de a reacționa eficient la orice astfel de întrerupere. Programul global B.C.M. trebuie administrat cu ajutorul planului pentru continuitatea afacerii și al unor activități precum instruirea, exercițiile și revizuirea permanentă. Chiar dacă organizația nu a raportat niciodată un incident grav, organizarea unui sistem B.C.M., pe baza ISO 22301, va ajuta organizația să definească procesele operaționale de bază și efectele ce ar putea apărea din cauza unor pericole.

ISO 22301 Management al Continuității Afacerii este cel de-al doilea standard pentru sisteme de management care a adoptat noua structură de înalt nivel și textul standardizat convenit în cadrul ISO. Obiectivul este să se asigure coerența cu toate standardele viitoare și revizuite de acest tip și să se faciliteze integrarea cu diferitele standarde, de exemplu, ISO 9001 (calitate), ISO 14001 (mediu) și ISO/CEI 27001 (securitatea informației). Standardul cuprinde zece capitole:

Domeniu de aplicare, Referințe normative, Termeni și definiții, apoi diferite cerințe, printre care următoarele: [2]

ISO 22301 certification helps improve the way any business manages this possibility, ensures an effective business continuity management (B.C.M.) system, and gives you the ability to react effectively to any such disruption. The overall B.C.M. programme should be managed using the Business Continuity Plan and activities such as training, exercises and ongoing review. Even if the organisation has never reported a serious incident, organising a B.C.M. system, based on ISO 22301, will help the organisation to define the basic operational processes and effects that could arise from hazards.

ISO 22301 Business Continuity Management is the second management system standard to adopt the new high-level structure and standardized text agreed within ISO. The aim is to ensure consistency with all future and revised standards of this type and to facilitate integration with the various standards, e.g. ISO 9001 (quality), ISO 14001 (environment) and ISO/IEC 27001 (information security). The standard comprises ten chapters:

Scope, Normative references, Terms and definitions, then various requirements, including the following: [2].

• *Chapter 4: Context of the organisation* The first step is to understand the organisation, what it requires internally and externally and to set clear boundaries on the influence of management systems. In par-

- *Capitolul 4: Contextul organizației* Prima etapă constă în a înțelege organizația, ce necesită ea pe plan intern și extern și să stabilească limite clare cu privire la influența sistemelor de management. În mod deosebit, organizația trebuie să știe bine care sunt cerințele părților interesate pertinente ale organismelor de reglementare, ale clienților și ale personalului. Mai ales, ea trebuie să cunoască cerințele juridice și de reglementare aplicabile. Ea va putea astfel să determine influența sistemului de management al continuității afacerilor (SMCA).

- *Capitolul 5: Leadership.* ISO 22301 insistă în mod deosebit asupra unui leadership corespunzător al SMCA. Managementul de la cel mai

ticular, the organisation needs to have a good understanding of the requirements of relevant stakeholders from regulators, customers and staff. Above all, it needs to know the applicable legal and regulatory requirements. It will then be able to determine the influence of the business continuity management system (BCMS).

- *Chapter 5: Leadership.* ISO 22301 places particular emphasis on appropriate leadership of the SMCA. Management at the highest level must ensure that adequate resources are made available, they set policies and designate the people charged with implementing and maintaining the SMCA.

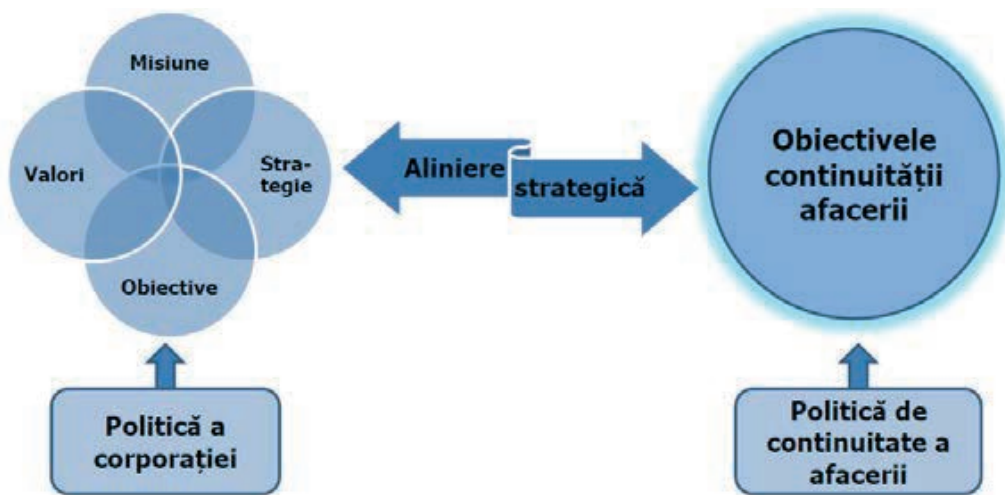


Figura 1. Contextul organizațional de implementare a standardului ISO 22301 Management al Continuitatii Afacerii

*Sursa:*elaborată de autor în baza ISO 22301 Management al Continuitatii Afacerii

Figure 1. Organisational context for implementing ISO 22301 Business Continuity Management

Source: prepared by the author based on ISO 22301 Business Continuity Management

Înalt nivel trebuie să facă astfel încât resursele adecvate să fie puse la dispoziție, el stabilește politicile și desemnează persoanele însărcinate să implementeze și să mențină SMCA.

- *Capitolul 6: Planificarea.* Organizația trebuie să identifice riscurile asociate cu implementarea sistemului de management și să stabilească obiective și criterii clare, care pot fi utilizate pentru măsurarea reușitei sale

- *Capitolul 7: Sprijin* Dat fiind faptul că implementarea necesită resurse, aici intervine noțiunea importantă de competență. Pentru a asigura continuitatea activităților, trebuie să existe persoane dotate cu cunoștințe, competențe și expe-

- *Chapter 6: Planning.* The organisation should identify the risks associated with implementing the management system and set clear objectives and criteria that can be used to measure its success.

- *Chapter 7: Support* Given that implementation requires resources, this is where the important notion of competence comes in. To ensure continuity of activities, there must be people with the knowledge, skills and experience to contribute to the SMCA and to intervene when incidents occur. It is important that everyone has a good understanding of their role in the operational response. This chapter deals with

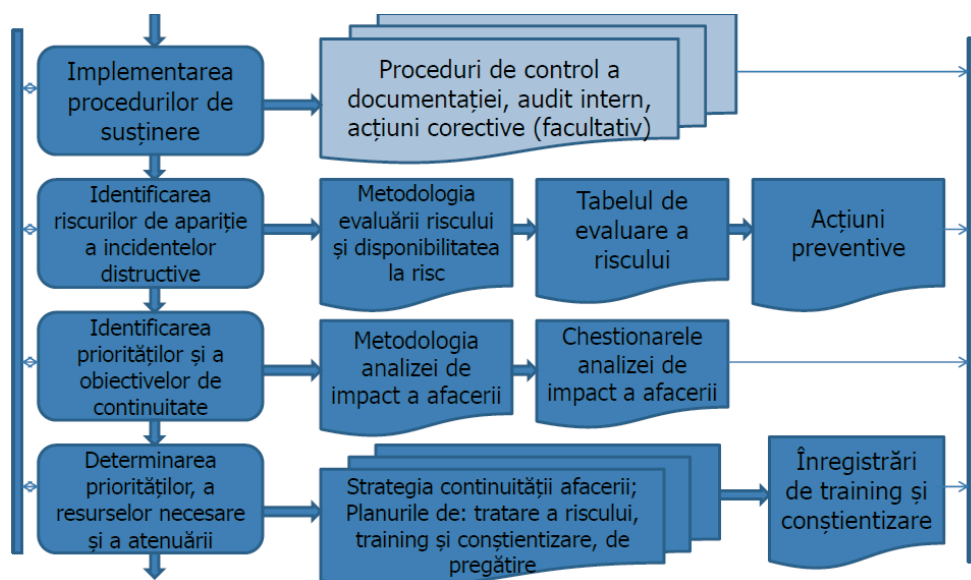


Figura 2. Procesul de planificare în conformitate cu standardul ISO 22301 Management al Continuității Afacerii

Sursa:elaborată de autor în baza ISO 22301 Management al Continuității Afacerii

Figure 2. Planning process according to ISO 22301 Business Continuity Management

Source: prepared by the author based on ISO 22301 Business Continuity Management

riență pentru a contribui la SMCA și pentru a interveni când se produc incidente. Este important ca fiecare să își cunoască bine rolul pe care trebuie să îl joace în răspunsul operațional. Acest capitol tratează toate aceste aspecte, precum și problema informațiilor care trebuie comunicate SMCA – de exemplu, clienții trebuie să fie informați că organizația a creat un SMCA în formă corespunzătoare și cu privire la modul de comunicare prevăzut în caz de incident (întrucât toate canalele de comunicare normale pot fi perturbate).

- *Capitolul 8: Activități.* Este vorba despre competențele specifice în domeniul continuității activităților. Organizația trebuie să efectueze o analiză de impact asupra activităților sale pentru a înțelege repercusiunile perturbațiilor și evoluția pe durată. Evaluarea riscurilor pentru întreprindere trebuie operată într-un mod structurat și trebuie să se țină seama de acest lucru în stabilirea unei strategii de continuitate a activităților. Paralel cu măsurile de prevenire sau de limitare a probabilității de incidente, trebuie să se ia măsuri în caz de incident. Cum este imposibil să se prevadă și să se prevină toate incidentele, abordarea de reducere a riscurilor și de planificare pentru toate eventualitățile este complementară.

Trebuie să se spere numai lucruri bune, în condițiile în care s-au prevăzut cele rele ISO 22301 pune accentul pe necesitatea unei structuri bine definite de răspuns la incidente. Astfel, în caz de incident, intervențiile

all of these issues, as well as the issue of what information needs to be communicated to the SMCA - for example, customers need to be informed that the organisation has created an SMCA in the appropriate form and how communication is expected in the event of an incident (as all normal communication channels may be disrupted).

- *Chapter 8: Activities.* This is about specific competences in the area of business continuity. The organisation must carry out an impact analysis on its activities to understand the repercussions of disruptions and the long-term evolution. Risk assessment for the business should be carried out in a structured way and this should be taken into account when establishing a business continuity strategy. In parallel with measures to prevent or limit the likelihood of incidents, action must be taken in the event of an incident. As it is impossible to predict and prevent all incidents, the approach of risk mitigation and planning for all eventualities is complementary.

One can only hope for the best, given that the bad ones have been foreseen ISO 22301 emphasises the need for a well-defined incident response structure. In this way, in the event of an incident, interventions are triggered at the right time and everyone takes the necessary emergency measures according to their abilities. The safety of people is a fundamental issue and the organi-

sunt declanșate la momentul potrivit și fiecare ia măsurile de urgență necesare potrivit abilităților sale. Securitatea persoanelor este un aspect fundamental și organizația trebuie să comunice cu părțile din exterior, care pot fi puse în pericol, de exemplu, dacă un incident prezintă un risc toxic sau exploziv pentru cei care locuiesc în apropiere. Cerințele referitoare la planurile de continuitate a activităților sunt bine definite în capitolul 8.A. În acest sens, documente ușor de înțeles sunt mai adaptate decât marile dosare prevăzute pentru auditori. Va fi mai util să se dispună de mai multe planuri decât de un singur plan mare. O cerință care nu a fost abordată până acum în standardele referitoare la continuitatea activităților este necesitatea de a planifica reluarea ritmului normal. Această simplă cerință implică o activitate de gândire aprofundată întrucât organizațiile trebuie să definească ce anume trebuie făcut odată ce operațiile de urgență sunt terminate.

Primul paragraf al capitolului 8 se referă la exercițiile practice și la încercări, un element esențial al MCA: Încercările permit să se verifice concret elementele dispozitivului de continuitate care funcționează (încercare reușită) și cele care nu funcționează (eșec). De exemplu, putem pune în funcțiune generatorul de sprijin pentru a verifica dacă funcționează. Un exercițiu practic poate cuprinde încercări, dar este, în general, un demers care își propune să simuleze anumite aspecte ale răspunsului operațional. Exercițiul implică,

sation needs to communicate with external parties who may be at risk, for example if an incident poses a toxic or explosive risk to those living nearby. The requirements for business continuity plans are well defined in Chapter 8.A. In this respect, easy-to-understand documents are more suitable than the large files provided for auditors. It will be more useful to have several plans than one large plan. A requirement not addressed so far in the business continuity standards is the need to plan for the resumption of normal business rhythm. This simple requirement involves a great deal of thought as organisations need to define what needs to be done once contingency operations are complete.

The first paragraph of Chapter 8 deals with practical exercises and tests, an essential element of the MCA: Tests allow to verify concretely which elements of the continuity device work (successful test) and which do not work (failure). For example, we can run the support generator to check if it works. A practical exercise may include trials, but it is generally an approach that aims to simulate certain aspects of operational response. The exercise generally involves prior training and awareness raising on how to handle disruptive incidents in a difficult and unusual context and at the same time to check that the processes are working as intended. Exercises and

În general, o activitate prealabilă de formare și de sensibilizare cu privire la modul de a gestiona incidentele perturbatoare într-un context dificil și neobișnuit și în același timp să se verifice dacă procesele funcționează după cum s-a prevăzut. Exercițiile și încercările sunt fundamentale în standardul ISO 22301.

Numai datorită exercițiilor structurate – proiectate pentru a pregăti indivizii și echipele implicate – o organizație poate obține o asigurare obiectivă că dispozitivul său va funcționa după cum s-a prevăzut la momentul dorit.

- *Capitolul 9: Evaluare* Pentru orice sistem de management, este esențial să se evalueze performanța în raport cu planul. ISO 22301 cere, deci, ca organizația să aleagă parametri de măsurare în raport cu care va evalua performanța corespunzătoare. Trebuie efectuate audituri interne și managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să examineze SMCA și să acționeze în consecință.

- *Articolul 10: Îmbunătățirea*. Niciun sistem de management nu este perfect, iar organizațiile și mediul lor evoluează constant. Capitolul 10 definește acțiunile care trebuie întreprinse pentru îmbunătățirea SMCA de-a lungul timpului și a veghea ca măsurile corective puse în evidență de audituri, analize și exerciții să fie bine realizate.

Implementare reușită. Pentru o bună aplicare a ISO 22301, organizațiile trebuie să îi fi înțeles bine cerințele. Fiecare rând și fiecare cuvânt au importanța lor și importanța rela-

tests are fundamental to the ISO 22301 standard.

It is only through structured exercises - designed to train the individuals and teams involved - that an organisation can gain objective assurance that its device will perform as intended at the desired time.

- *Chapter 9: Evaluation* For any management system, it is essential to evaluate performance against plan. ISO 22301 therefore requires the organisation to choose the metrics against which it will assess appropriate performance. Internal audits must be conducted and top management must review the SMCA and act accordingly.

- *Article 10: Improvement.* No management system is perfect, and organisations and their environment are constantly evolving. Chapter 10 defines the actions that need to be taken to improve the MCMS over time and ensure that corrective actions highlighted by audits, reviews and exercises are well implemented.

For a successful implementation of ISO 22301, organisations must have a good understanding of its requirements. Every line and every word has its importance and the relative importance of a subject is not necessarily proportional to the number of words devoted to it. SMCA is not a project or a simple „plan” to be established, it is an ongoing management process involving competent people working with

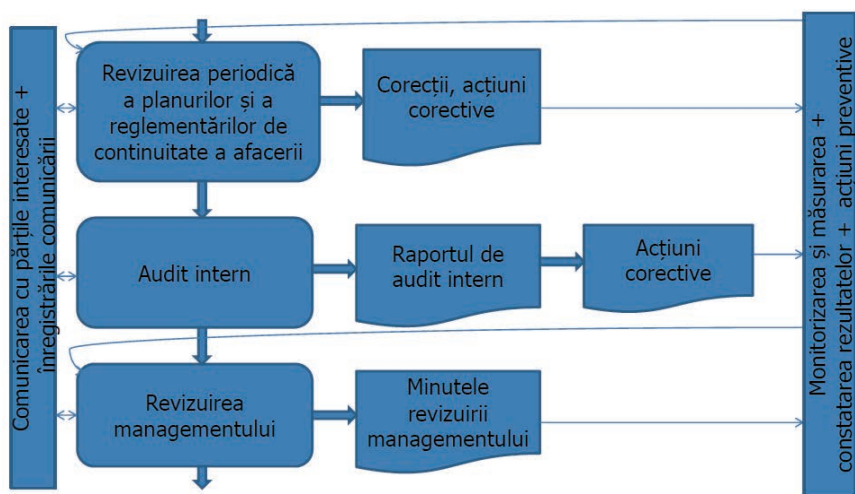


Figura 3. Procesul de îmbunătățire în conformitate cu standardul ISO 22301 Management al Continuității Afacerii

*Sursa:*elaborată de autor în baza ISO 22301 Management al Continuității Afacerii

Figure 3. Improvement process according to ISO 22301 Business Continuity Management

Source: prepared by the author based on ISO 22301 Business Continuity Management Successful implementation.

tivă a unui subiect nu este neapărat proporțională cu numărul de cuvinte care îi sunt consacrate. SMCA nu este un proiect sau un simplu „plan” care trebuie stabilit, este un proces de management continuu care face apel la persoane competente ce lucrează cu un sprijin corespunzător și cu structuri adecvate care vor fi aduse la îndeplinire când va trebui.

appropriate support and structures that will be brought to fruition when needed.

BIBLIOGRAFIE:

1. Allaire Y, Firșirotu M. Management Strategic. Strategiile succesului în afaceri. – București: Editura Economică, 1998.
2. Standardul ISO 22301 Management al Continuității Afacerii. [Accesat 30.05.2022] Disponibil: <https://rigcert.ro/certificari/iso-22301-managementul-continuitatii/>
3. Olaru M. Managementul calității, Ediția a II revizuită și adăugită, București: Editura Economică, 1999

BIBLIOGRAPHY:

1. Allaire Y, Firșirotu M. Strategic Management. Strategies for business success. - Bucharest: Editura Economica, 1998.
2. ISO 22301 Business Continuity Management Standard. [Accessed 30.05.2022] Available: <https://rigcert.ro/certificari/iso-22301-managementul-continuitatii/>
3. Olaru M. Quality Management, 2nd revised and added edition, Bucharest: Editura Economică, 1999