

Plany zarządzania kryzysowego – Część II

Franciszek R. KRYNOJEWSKI

Podstawowe zasady utrzymania ciągłości działania (UCD)

Zgodnie z kodeksem dobrych praktyk, niezbędne jest stosowanie zasad utrzymania ciągłości istnienia i działania przedsiębiorstwa. Zasady te m.in. są upowszechniane przez amerykański Instytut ds. Utrzymania Ciągłości Działania Biznesu. Wyróżnić należy następujące:

- Działania muszą być dostosowane do przyjętej strategii działania przedsiębiorstwa.
 - Przedsiębiorstwo jako całość oraz wszystkie jego działy ponoszą odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem i skuteczne utrzymanie ciągłości działania.
 - Działania realizowane przez przedsiębiorstwa muszą stworzyć organizacyjną odporność na negatywne zdarzenia, tak aby gwarantować produkcję towarów bądź świadczonych usług na poziomie umożliwiającym przetrwanie firmy.
 - Wszystkie strategie, plany i koncepcje UCD muszą uwzględniać krytyczną ocenę wszystkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa jak również na ocenie już zaistniałych oraz możliwych strat.
 - Ocena strat jest przeprowadzana w odniesieniu do wszystkich produktów i usług przedsiębiorstwa.
 - Należy tak szacować koszty, aby powodowały proces zwiększania wartości firmy.
 - Nie można przesuwac w ramach działalności koncernu lub transferować do innej zarządzającej firmy zewnętrznej, odpowiedzialności za ryzyko utraty reputacji i udział w rynku.
 - Firma musi posiadać zatwierdzoną strategię utrzymania ciągłości działania w postaci pisemnej.
 - Procedury i zasady opisane w planie UCD muszą być zrozumiałe dla wszystkich odbiorców, osób w nim uczestniczących.
 - Procedury ujęte w planie UCD muszą być uwzględniane na każdym etapie uruchamiania nowych projektów, transakcji, produktów, usług i zmian w organizacyjnej infrastrukturze przedsiębiorstwa.
 - Proces UCD jest częścią składową wszystkich zmian w zarządzaniu firmą.
 - Przedsiębiorstwo winno współpracować z partnerami i usługodawcami, którzy również posiadają udokumentowane procedury UCD.
 - Kompetencja ekspertów ds. UCD powinna bazować na standardach międzynarodowych.
- Zdarzenia kryzysowe, wymagające korzystania z procedur UCD, mogą mieć wiele przyczyn.



Większość z nich można usunąć lub znacznie osłabić. Duża część kryzysów ma podłoże zewnętrzne. Należy wtedy szybko reagować, aby w jak najkrótszym okresie przywrócić stan normalny. Właściciele małych firm są wyjątkowo mocno zainteresowani losem swoich pieniędzy i swojego majątku. Inaczej wygląda sytuacja w dużych firmach - korporacjach, gdzie mogą wystąpić niezgodności między planowaniem a realizacją ustalonych wcześniej zadań. Może wystąpić rozbieżność interesów pomiędzy właścicielami a zarządcami. Te rozbieżności spowodowały konieczność wypracowania i opracowania, niekiedy bardzo szczegółowych, zasad i procedur do stosowania w dużych firmach a nawet branżach.

Przepisy prawne

1. Standard NFPA 1600 – amerykański standard opublikowany w grudniu 2006 r. jest podstawowym dokumentem, na którym wzorują się specjaliści i przedsiębiorcy zajmujący się ciągłością działania w Stanach Zjednoczonych i nie tylko. Pierwsza wersja została opublikowana w 1995 r. przez Radę Programową Narodowego Stowarzyszenia ds. Ochrony Przeciwpożarowej (NFPA) jako NFPA 1600 – *Polecane praktyki w zarządzaniu kryzysowym*. W 2010 r. oczekiwana jest wersja rozszerzona o doświadczenia wszystkich jej twórców oraz specjalistów z innych krajów. Obecny standard obejmuje zestaw

kryteriów służących prawidłowemu zarządzaniu w sytuacjach wystąpienia kryzysu i katastrof oraz zarządzaniu utrzymaniem ciągłości biznesu na terenie USA. Wyróżnia pięć aspektów utrzymania ciągłości:

- a) zapobieganie kryzysom,
 - b) minimalizowanie i łagodzenie ich skutków,
 - c) przygotowanie działań naprawczych,
 - d) przeciwdziałanie kryzysom,
 - e) odzyskiwaniem zasobów i naprawy infrastruktury.
2. Brytyjski Standard BS 25999 standard ten składa się z dwóch dokumentów prawnych. Pierwszy to BS 25999-1:2006 z 2006 r. noszący nazwę Kodeks praktyk. Zawiera on ogół zasad zarządzania ciągłością biznesu, ustanowienia odpowiednich procesów w firmie oraz planów, zasad i reguł działania oraz przyjęcia jednorakiej terminologii. Drugi dokument oznaczony symbolem BS 25999-2:2007 powstał w 2007 r. jako *Specyfikacja do programu zarządzania ciągłością biznesu*. Jest zbiorem szczegółowych wytycznych i zaleceń oraz wzorów postępowania w ramach programu ciągłości działania. Uwzględnia on wymagania w zakresie planowania, wdrożenia, funkcjonowania, udoskonalenia, testowania oraz dokumentowania całego systemu działań tak, aby można było go poddać audytowi, na podstawie

którego zakład otrzyma odpowiedni certyfikat. Dokument ten wydają jednostki brytyjskie np. BSI lub LRQA – działająca w ramach Lloyd's Register Group. Dokument brytyjski jest inaczej skonstruowany, od samego początku skupia się bardziej na przedsiębiorstwach niż na instytucjach publicznych. Kładzie szczególny nacisk na kulturę zarządzania ciągłością, jako działaniem systemowym. Ze względu na swą konstrukcję wyrażoną, jako Planuj – Wykonuj – Sprawdzaj – Działaj, stanowi dobry model do wprowadzenia w warunkach międzynarodowych jako standard ISO.

3. Kolejnym brytyjskim aktem prawnym jest ustawa o zarządzaniu kryzysowym *Civil contingencies Act 2004*. Pozwala ona rządowi brytyjskiemu podejmować szerokie działania wspierające instytucje publiczne i obronę cywilną. Akt ten zastąpił akta wcześniejsze z lat 20 ubiegłego wieku a w zakresie obrony cywilnej z roku 1948 i 1950. Przypomina trochę, ze względu na jej publiczny charakter amerykański Standard NFPA 1600. Składa się z dwu podstawowych części uzupełnionych szeregiem aktów uzupełniających. Część pierwsza zawiera trzy grupy zagrożeń scharakteryzowanych, jako możliwość wystąpienia kryzysu lub utraty ciągłości działania:

- a) zdarzenia lub sytuacje niosące poważne zagrożenia dla ludzi,
- b) zdarzenia lub sytuacje niosące poważne zagrożenia dla środowiska,
- c) wojny, akty terroru i inne zdarzenia niosące zagrożenia dla bezpieczeństwa Wielkiej Brytanii.

Ustawa charakteryzuje również dwie kategorie służb, których zadaniem jest reagowanie na sytuacje zagrożenia. Do pierwszej, tzw. szybkiego reagowania zaliczono – policję, straż pożarną, służby ratownictwa medycznego, straż wybrzeża, lokalne władze, ośrodki opiekuńcze agencje ochrony środowiska itp. Drugą kategorię stanowią instytucje wspierające pierwszą tj.: dostawcy energii, dostawcy gazu, służby komunalne, dostawcy telekomunikacji, operatorzy infrastruktury kolejowej, drogowej, lotniczej, inne strategiczne instytucje oraz specjaliści z zakresu BHP.

Do innych brytyjskich dokumentów zaliczyć należy m.in.:

- a) wydany przez Brytyjski Instytut ds. Utrzymania Ciągłości w Biznesie w 2008 r. Przewodnik po dobrych praktykach. Wytyczne dla zarządu: wdrażanie światowych, dobrych praktyk w zarządzaniu ciągłością biznesu,
- b) standard BS 7799 składający się z dwóch części – BS 7799-1:1999 Kodeks praktyk zarządzania bezpieczeństwem informacji i BS 7799-2:1999 Specyfikacja dla systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Polskie przepisy prawne

1. **PN-I-07799-2:2005** *Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji* – polskie tłumaczenie normy ISO/IEC 17799 (wcześniej znanej jako brytyjska norma BS 7799-2). 4 stycznia 2007 r. opublikowano normę PN-ISO/IEC 27001:2007, która ją zastępuje. Norma dotyczy zarządzania bezpieczeństwem informacji tzn. planowaniem, wdrażaniem, eksploatacją, kontrolą, udoskonaleniem i tworzeniem dokumentacji. Pełna nazwa tej normy brzmi: *Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Specyfikacja i wytyczne do stosowania*. Wprowadza nowy skrót SZBI – System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji. Norma przedstawia ok. 120 wymagań dotyczących SZBI oraz proponuje ok. 130 rodzajów zabezpieczeń.

2. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. **Prawo upadłościowe i naprawcze** (Dz.U. z 2003 r. Nr 60, poz. 535 z późn. zm.) jest jedną z ważniejszych ustaw dotyczących zagadnień UCD (utrzymania ciągłości działania) w Polsce. Kłopoty firmy czy nawet bankructwo nie są jednoznaczne z przerwaniem ciągłości działania. Na odwrót – jeśli przeprowadzone zostanie w sposób kontrolowany, zgodnie z odpowiednim planem postępowanie naprawy firmy, można ją uratować i odtworzyć jej struktury od nowa. W ustawie zdefiniowano dokładnie podmioty, których ustawa dotyczy. Obejmuje swym zakresem przede wszystkim przedsiębiorców, których określa następująco: *jest to osoba fizyczna, osoba prawna albo jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową*. Najważniejsze treści w stosunku do przedsiębiorców, którzy zainteresowani są utrzymaniem ciągłości działania, znajdują się w rozdziale IV, który określa możliwości prowadzenia postępowania naprawczego w razie zagrożenia niewypłacalności firmy.

3. Ustawa z dnia 21 maja 2007 r. **o zarządzaniu kryzysowym** (Dz.U. Nr 89 poz. 590 z późn. zm.) to przede wszystkim akt prawny, który dotyczy organów administracji publicznej. Art. 2 tej ustawy określa: *Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej*. W ustawie zostały określone nowe definicje np. sytuacja kryzysowa, infrastruktura krytyczna, planowanie cywilne itp. Jej wadą jest brak odniesienia do przedsiębiorstw. Ostatnia aktualizacja

ISO/PAS 22399:2007 – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO), opublikowała w 2007 r. dokument, ratyfikowany jednogłośnie przez przedstawicieli 50 krajów, pierwszy na świecie dokument standaryzujący zagadnienia utrzymania ciągłości działania. Zawarte w nim wytyczne oparte zostały o te najlepsze praktyki, opracowane w USA, Wielkiej Brytanii, Australii, Japonii i Izraelu. Norma ISO/PAS 22399:2007 – Bezpieczeństwo publiczne – wytyczne do operacyjnego przygotowania i zarządzania ciągłością działania organizacji w sytuacjach kryzysowych. Celem ISO/PAS 22399:2007 jest zapobieganie zawieszeniu lub przerwaniu działań organizacji w przypadku wystąpienia aktu terroru, zanieczyszczenia środowiska, kryzysu technologicznego bądź wystąpienia klęski żywiołowej. Trwają prace nad aktualizacją ww. dokumentu.

HB 221:2004, ale również HB 292-2006 oraz HB 293 – to dokumenty, które zostały opracowane na potrzeby Australii, Nowej Zelandii i innych krajów Azji. Ciekawostką tych dokumentów jest niemal poradnikowe ujęcie problematyki ciągłości działania.

z dnia 17 lipca 2009 r. **o zmianie ustawy o zarządzaniu kryzysowym** w wersji projektu, posiadała rozszerzenie o: projekt **Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie Narodowego Programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej** i projekt **Rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie planów ochrony infrastruktury krytycznej**. Oba projekty zostały, w formie rozporządzeń Rady Ministrów, zatwierdzone i umieszczone w Dz.U. Nr 83, poz. 541 i 542. Szczególnie ten drugi projekt jest krokiem miłym w opracowywaniu dokumentacji przez przedsiębiorstwa w zakresie UCD. Wymagania związane z kształtem tego opracowania wskazują na to, że odnosi się do rzeczywistości, w odróżnieniu do archaicznego np. *Planu obrony cywilnej*, który nie pasuje do dzisiejszych czasów i wymaga dużego retuszu. Sprawa jest o tyle poważna, że obrona cywilna uwarunkowana jest odpowiednimi przepisami międzynarodowymi, które Polska ratyfikowała w 1991 r. i musi ich przestrzegać.

Wspomniane powyżej Rozporządzenie **w sprawie planów ochrony infrastruktury krytycznej**, jest pewnym rozwiązaniem problemu związanego z wykonywaniem dokumentacji z zakresu ogólnie pojmowanego bezpieczeństwa zakładów pracy. Według zapisów ujętych w ww. rozporządzeniach, plany ochrony infrastruktury krytycznej (§ 2) powinny ujmować następujące zagadnienia:

1. Dane ogólne:
 - a) obejmujące nazwę i lokalizację infrastruktury krytycznej,
 - b) pozwalające zidentyfikować operatora infrastruktury krytycznej: nazwa, adres i siedziba, numery REGON, NIP i KRS,
 - c) pozwalające zidentyfikować zarządzającego przedsiębiorstwem w imieniu operatora infrastruktury krytycznej: nazwa, adres i siedziba, numery REGON, NIP i KRS,
 - d) obejmujące w zakresie niezbędnym do realizacji zadań wynikających z ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, zwanej dalej „ustawą” — dane służbowe osoby, o której mowa w art. 6 ust. 5a ustawy, odpowiedzialnej za utrzymywanie kontaktów z podmiotami właściwymi w zakresie ochrony infrastruktury krytycznej,
 - e) obejmujące imię i nazwisko osoby sporządzającej plan.
2. Dane infrastruktury krytycznej obejmujące:
 - a) charakterystykę i podstawowe parametry techniczne,
 - b) plan (mapę) z naniesieniem lokalizacji obiektów, instalacji lub systemu,
 - c) funkcjonalne połączenia z innymi obiektami, instalacjami, urządzeniami lub usługami.
3. Charakterystyka:
 - a) zagrożeń dla infrastruktury krytycznej oraz oceny ryzyka ich wystąpienia wraz z przewidywanymi scenariuszami rozwoju zdarzeń,
 - b) zależności infrastruktury krytycznej od pozostałych systemów infrastruktury krytycznej oraz możliwości zakłócenia jej funkcjonowania w wyniku zakłóceń powstałych w pozostałych systemach infrastruktury krytycznej,
 - c) zasobów własnych możliwych do wykorzystania w celu ochrony infrastruktury krytycznej,
 - d) zasobów właściwych terytorialnie organów, możliwych do wykorzystania w celu ochrony infrastruktury krytycznej.
4. Zasadnicze warianty:
 - a) działania w sytuacji zagrożenia lub zakłócenia funkcjonowania infrastruktury krytycznej,
 - b) zapewnienia ciągłości funkcjonowania infrastruktury krytycznej,
 - c) odtwarzania infrastruktury krytycznej.
5. Zasady współpracy z właściwymi miejscowo:
 - a) centrami zarządzania kryzysowego,
 - b) organami administracji publicznej.

Uwzględniając powyższe, należy zadać sobie pytania,

1. Czy powyżej przytoczony schemat planu może być zastosowany przez wszystkie firmy w Polsce?

2. Jakie kryteria należy spełnić, aby firma była zobligowana do obowiązku opracowania takiego planu?

Inne polskie przepisy prawne

W rzeczywistości, w każdym ważniejszym akcie prawnym znajdziemy zapisy kształtujące filozofię UCD. By je sobie uświadomić, należy je dogłębnie przestudiować. Do tych dokumentów należy zaliczyć przede wszystkim: Kodeks cywilny, Kodeks spółek handlowych, Ustawę o ochronie danych osobowych, Prawo budowlane wraz z rozporządzeniami o bezpieczeństwie osób, budynków i infrastruktury, Prawo bankowe i inne branżowe.

Niezależnie od ilości przepisów występujących w danym kraju, najważniejszym jest zapoznanie się z nimi i wybranie oraz zastosowanie we własnym przedsiębiorstwie tych najbardziej odpowiednich, gwarantujących utrzymanie ciągłości działania.

Celowość opracowania Planów Zarządzania Kryzysowego – Planów Ciągłości Działania

Plany Zarządzania Kryzysowego opracowuje się wraz z Planami Ciągłości Działania dla firm, które chcą się zabezpieczyć przed ewentualnością wystąpienia wszelkiego rodzaju kryzysów. Mogą one mieć charakter wewnętrzny bądź zewnętrzny.

Aby taki dokument wykonać, należy uzyskać pełne informacje o zakładzie pracy z zakresu administracyjnego, kadrowego, finansowego, technologicznego i zagrożeń wynikających z usytuowania zakładu. Następnie tworzy się najgorszy prawdopodobny scenariusz zdarzeń jakie mogą wystąpić w zakładzie. Po opracowaniu scenariusza możliwych zdarzeń opracowuje się szczegółowe procedury awaryjne i odtwarzające funkcjonowanie firmy. Zakończeniem planów jest ich testowanie oraz aktualizacja na bazie doświadczeń wynikających z testów i ćwiczeń.

Opracowanie takiego dokumentu daje szansę na funkcjonowanie firmy chociaż w minimalny sposób i na zwolnionych obrotach w sytuacji kryzysowej, to wyraz społecznej i biznesowej odpowiedzialności firmy, troski o pracowników i strategiczne zasoby, które decydują o działalności po katastrofie. Posiadanie planu jest wyrazem odpowiedzialności zarządców firm za losy ich zakładów oraz czytelnym sygnałem wysłanym pod adresem inwestorów, akcjonariuszy i klientów. **Dodatkowo stanowi kartę przetargową w udowodnieniu prokuratorowi i ubezpieczycielowi, że zrobili wszystko, aby zabezpieczyć firmę przed katastrofą oraz postępowali właściwie, zgodnie z procedurami w trakcie zdarzenia.** Posiadanie ww. dokumentów powinno mieć wpływ na ustalanie wagi ryzyka i wysokości składki ubezpieczeniowej.

Celowość opracowania procedur do procesu korporacyjnego zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem, to zarządzanie firmą z uwzględnieniem ryzyka, tak aby osiągnąć cel biznesowy. Proces zarządzania ryzykiem ma dwa główne cele:

1. Obniżenie kosztów ryzyka, tzn. kosztów ewentualnej reakcji na wynikłe w wyniku realizacji ryzyka straty, kosztów pokrycia tych strat oraz kosztów działań prewencyjnych;
2. Zapobieganie sytuacjom kryzysowym.

Pomimo posiadania profesjonalnie opracowanych Planów Zarządzania Kryzysowego bezdyskusyjnym jest fakt, że należy zrobić wszystko, aby zapobiec zaistnieniu sytuacji kryzysowych. Wiąże się one bowiem z ponoszeniem ogromnych strat, które nawet jeżeli w całości zostaną zrekompensowane przez zakład ubezpieczeń, to i tak pozostaje problem utraty klientów, utraty reputacji, a często całkowitego zaprzestania działalności firmy.

Proces zarządzania ryzykiem w fazie szacowania ryzyka pozwala ustalić wagę ryzyk i określić ryzyka krytyczne mogące doprowadzić do utraty ciągłości działania firmy poprzez zaistnienie sytuacji kryzysowej.

Raport z szacowania ryzyka wskazuje na konieczność stworzenia planów zarządzania kryzysowego i ciągłości działania, czasem w całkiem nieoczekiwanych obszarach działalności firmy. Głównie jednak wskazuje na to co należy zrobić, aby nie dopuścić do zaistnienia sytuacji kryzysowej i przerwania ciągłości działania.

Posiadając opracowane procedury do korporacyjnego zarządzania ryzykiem działa się i raportuje w sposób ciągły i systemowy.

*Autor artykułu powołuje się na treści zawarte w publikacji **Ryzyko kryzysu a ciągłość działania** Tadeusza Teofila Kaczmarka, Grzegorza Cwieka. Jednej z niewielu polskich publikacji dotyczących tematyki BCM.*

*W październiku 2010 roku, nakładem wydawnictwa Difin ukazała się publikacja: **pt. Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej**, autorstwa Franciszka R. Krynojewskiego i Katarzyny Sienkiewicz-Matyjurek.*

Literatura:

1. Davidson R., *Strach się bać, Sukces*, Warszawa 2006.
2. Kaczmarek T. T., Cwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2009.
3. Krynojewski F. R., Mazur S., Mikrut G., Tchorzewski P., *Zarządzanie kryzysowe, obrona cywilna kraju, ochrona informacji niejawnych*, AWF, Katowice 2003.
4. Mitroff I. I., Pearson Ch. M., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.