



**Zbigniew Żyra**  
Prezes zarządu spółki specjalizującej się w zarządzaniu ryzykiem Hestia Loss Control, inżynier, absolwent Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie, w Grupie Ergo Hestia od 1994 roku.



# SUCHĄ STOPĄ

## przez katastrofę

*Katastrofa - z języka greckiego *katastrophē* - oznacza nagłe nieszczęście, tragiczny w skutkach wypadek, klęskę. W antycznym teatrze greckim termin ten określał wydarzenie kończące i rozwiązujące akcję dramatu. Po katastrofie następował koniec - komos - czyli lament bohatera nad życiem, rządzonym przez boginie losu, Mojry. Nieprzygotowany na zbliżającą się katastrofę człowiek przegrywa. Jest już za późno na skuteczną reakcję. Kolejnego aktu nie ma.*

### Inna scena - współcześni aktorzy

W sztuce zarządzania przedsiębiorstwem współcześni menedżerowie są niczym aktorzy na globalnej scenie - w olbrzymim amfiteatrze zmagają z konkurencją i przeciwnościami losu. W odróżnieniu do bohatera antycznego - menedżer, pomimo tragicznego wydarzenia, może i powinien pokierować losem swoim i swoich podwładnych. Nie może dopuścić do zakończenia na wzór i podobieństwo do greckiej tragedii. Powinien rozpocząć kolejny etap - w nowych warunkach i niestety często w zupełnie innej rzeczywistości. Aby jednak tak się stało niezbędne jest odpowiednie przygotowanie na wszelkie przeszkody, które mogą pojawić się w najbliższym otoczeniu biznesowym.

Trudno jest w takiej sytuacji wyjść zza kurtyny na scenę i zagrać „pierwsze skrzypce”, ale od czego są instrumenty z obszaru zarządzania ciągłością działania (z angielskiego: *Business Continuity Management* - BCM). BCM to pojęcie, które na stałe powinno zapisać się w umysłach i procedurach organizacyjnych dobrze zarządzanych przedsiębiorstw. Motywacją do wprowadzania procedur zarządzania ciągłością działania mogą być nie tylko regulacje prawne czy wymagania właścicieli lub kontrahentów, ale przede wszystkim przesłanki biznesowe. Przerwa w ciągłości działania oznacza bowiem poważne kłopoty począwszy od utraty rynku na bankructwie firmy kończąc.

### Wyobraź sobie, że... czyli pisanie scenariuszy

Scenarzyści teatralni czy filmowi to prawdziwi artyści. Interesujące wątki, zawile intrygi i nieprzewidziane zwroty

akcji - dzięki nim możliwe jest wzbudzenie, a następnie utrzymanie zainteresowania widzów. Scenariusze wpływu różnych zdarzeń na działalność firmy nie muszą być tak rozbudowane i intrygujące. Powinny jednak opierać się na realistycznych założeniach i dotychczasowych doświadczeniach.

Rozważając różne wypadki katastroficzne, mamy najczęściej na myśli tak „medialne” zdarzenia jak powódź, wybuch, duży pożar czy rozległe skażenie środowiska. Należy jednak pamiętać, że dużo mniejsze incydenty mogą sprawić sporo kłopotów. Dotkliwa przerwa w działalności może być spowodowana awarią urządzeń pomocniczych, na przykład: klimatyzatorów, sprzężarek lub przerwą w dostawie surowców, półproduktów, energii elektrycznej wody lub gazu.

Odnosząc potencjalne zdarzenia do naszych kluczowych procesów biznesowych i ich wzajemnych zależności, tworzymy scenariusze wpływu na naszą działalność. Ten etap nazywany jest Analizą wpływu na firmę - w terminologii angielskiej występuje określenie *Business Impact Analysis* (BIA). Stanowi on podstawę do opracowania planu ciągłości działania.

### Najpierw tragedia, a potem napięcie roślinie

Na początku trzęsienie ziemi, a potem napięcie roślinie - to często cytowana recepta Alfreda Hitchcocka na mocny film. Z katastrofą jest podobnie, najpierw dochodzi do zaskakującego wydarzenia, a później następują jego konsekwencje, przy stopniowo rosnącej świadomości powagi sytuacji. Często pierwszą reakcją na to, co się

wydarzyło, jest niedowierzenie. Bywają próby odrzucenia - na zasadzie „to nas nie dotyczy” - oraz szukanie winnego, jakby to miało złagodzić skutki katastrofy. O poprawie sytuacji myśli się w dalszej kolejności albo nie myśli się wcale. W sytuacji kryzysowej, tak jak w zwierciadle, pojawiają się typowe dla ludzi zachowania - strach, gniew, rezygnacja. Często nasuwają się pytania: „co teraz z nami będzie?”. To oczywiście błędna postawa. W takiej sytuacji trzeba „schłodzić umysł” i metodycznie wziąć się do pracy. Od właściwego przygotowania firmy na takie zdarzenia często zależy jej dalsze funkcjonowanie, dalszy udział w grze, kolejny akt.

### Nasze życie, nasz majątek nasze pieniądze

Ratowanie własnego życia to priorytet, o którym nikomu nie trzeba przypominać. Jeżeli są sprzyjające okoliczności, jeśli jest bezpiecznie, należy podjąć próby ratowania naszego majątku. Mogą to być obiekty, maszyny i urządzenia, środki obrotowe, dokumenty czy też wszelkiego rodzaju nośniki danych. Jakież byłoby bowiem życie naszego antycznego bohatera bez dorobku jego życia, wszystkiego, co miał i co zapewniało mu egzystencję?

Firma powinna posiadać procedury umożliwiające lub ułatwiające ratowanie swoich dóbr. Odpowiednie

przygotowanie, wiedza i możliwości techniczne mogą zapewnić skuteczną ochronę lub ewakuację ruchomości, nie narażając przy tym życia i zdrowia pracowników. Co i w jakiej kolejności ratujemy? Tu klucz wyboru bywa różny. O kolejności może decydować wartość maszyn czy środków obrotowych, ich znaczenie dla firmy czy też możliwości techniczne i lokalizacyjne akcji ratowania. Łatwiej i szybciej jest ewakuować magazynowane towary, na przykład za pomocą wózków widłowych, niż demontować linię produkcyjną.

### Kontakt z widownią

Odpowiedni kontakt ze światem jest niezwykle ważny dla firmy, która zmaga się ze skutkami katastrofy. Sprawna komunikacja to jeden z kluczowych aspektów planów awaryjnych. Dopracowane komunikaty dla mediów oraz wzorowa współpraca z dziennikarzami i partnerami biznesowymi ograniczają ryzyko negatywnego postrzegania naszej firmy przez otoczenie zewnętrzne. Przesyłanie uspokajających komunikatów powinno być odpowiednio przećwiczone przez dzisiejszych aktorów sztuki biznesu. Dzięki nim możemy zapobiec niepokojom i panice wśród właścicieli, inwestorów, kontrahentów czy klientów.

Przygotowując się do tej sceny, należy również pamiętać o rodzinach naszych pracowników. Pytania nasuwają się same. Kto powiadomi najbliższych pracowników



rys. Magdalena Beneda

poszkodowanych w wypadku? Prezes, dyrektor biura HR czy może bezpośredni przełożony? I w jaki sposób - osobiście, telefonicznie czy może pocztą elektroniczną? To wyjątkowo delikatne zadanie, tylko nieliczni mogą zostać „posłańcami złych wieści”.

Jak wynika z doświadczeń w obszarze komunikacji, warto mieć „gotowce” - przygotowane wcześniej komunikaty, formularze i ogłoszenia, które można przekazać zainteresowanym stronom. Tworzenie treści na gorąco, podczas kryzysu, jest zawsze kłopotliwe. Działamy wtedy pod presją czasu, w dużym stresie i często opierając się na niezbyt precyzyjnych informacjach. Możliwość popełnienia błędów w takich okolicznościach jest duża, o czym przekonało się wiele firm dotkniętych katastrofą.

## Nie ma czasu na długi antrakt

Każdy dzień przerwy w działalności powiększa nasz rachunek strat, zarówno bezpośrednich jak i pośrednich. Straty z tego tytułu idą w miliony, często przekraczając nawet najbardziej odważne przypuszczenia. Dlatego hasło „kontynuować biznes za wszelką cenę” przyświeca wszystkim specjalistom i ekspertom z obszaru zarządzania ciągłością działania, zarówno w fazie przygotowywania procedur awaryjnych, jak i podczas działań w trakcie kryzysu. Chodzi o to, by utrzymać się na powierzchni, nie stracić klientów i kontraktów - po prostu przeżyć. Kontynuacja to najważniejsze przesłanie związane z tym obszarem zarządzania. Długie antrakty niech pozostaną atrybutem przedstawień teatralnych i koncertów muzycznych.

## Próba generalna

Pełny scenariusz, przygotowani aktorzy oraz dekoracje i rekwizyty nie gwarantują sukcesu i burzy braw na widowni. Naszemu bohaterowi najprawdopodobniej nie wszystko pójdzie jak z płatka. Znając złośliwość fatum, na horyzoncie pojawiają się nieprzewidziane kłopoty. Dlatego niezwykle istotne są wszelkiego rodzaju próby i testy, które powinny stać się integralną częścią reakcji na katastrofę. Testowanie planów ciągłości działania jest przedsięwzięciem dość skomplikowanym i czasochłonnym, ponieważ niezwykle trudno zainscenizować sytuację kryzysową. Jest jednak niezbędne, aby w przyszłości uniknąć przykrych niespodzianek. Podobnie jak w przypadku próby generalnej, która zawsze poprzedza przedstawienie.

## 25.999 ma chronić miliony

Od połowy lat 90. ubiegłego wieku rozpoczął się proces systematyzowania wiedzy z zakresu zarządzania ciągłością działania. W 1997 roku pojawiły się Zasady dla Specjalistów do spraw Planowania Ciągłości Działania wydane przez Disaster Recovery Institute International. Kilka lat później Business Continuity Institute opublikował Dobre Praktyki, które z kolei stały się podstawą do stworzenia nowego standardu dotyczącego ciągłości działania (PAS 56 *Guide To Business Continuity Management*) oraz ciągłości serwisu informatycznego (PAS 77 *IT Service Continuity Management. Code of Practice*).

W 2006 roku PAS 56 został zastąpiony przez Brytyjski Standard BS 25.999 Business Continuity Management. Norma ta stanowi systemowe podejście do zarządzania ciągłością działania w oparciu o dotychczasowe doświadczenia i dobre praktyki. Przy jej opracowywaniu brali udział najlepsi specjaliści reprezentujący różne sektory gospodarki, dzięki czemu udało się ustanowić i ujednoczyć elementy procesu, zasady i terminologię zarządzania ciągłością działania. Wiele wskazuje na to, że standard ten w najbliższym czasie może stać się źródłem wiedzy i inspiracji przy tworzeniu planów ciągłości działania w wielu firmach i organizacjach.

## Szczęśliwy epilog dla dobrze przygotowanych

Mimo coraz lepszych i bardziej zaawansowanych metod prognozowania i zabezpieczeń, nie ma możliwości całkowitego wyeliminowania skutków katastrof z naszego życia. Takie zdarzenia były i będą miały miejsce w najbliższej przyszłości. Dlatego tylko odpowiednio przygotowani menedżerowie, wyposażeni w wiedzę, umiejętności i skuteczne narzędzia mogą pozwolić sobie na odegranie kolejnego aktu, zmierzając do udanego epilogu. W przeciwnym razie możemy usłyszeć lament bohatera nad złym losem.

### Często stosowane akronimy

<b>BCM</b>	Business Continuity Management (zarządzanie ciągłością działania)
<b>BCP</b>	Business Continuity Plan (plan ciągłości działania)
<b>BIA</b>	Business Impact Analysis (analiza wpływu na działalność)

### BS 25.999 Business Continuity Management składa się z dwóch części:

<b>BS 25.999-1:2006 Business Continuity Management. Code of practice</b>	Norma zastępująca dokument PAS 56, rodzaj kodeksu dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania ciągłością działania (BCM). W formie przewodnika zawiera wytyczne i rekomendacje oraz procesy, zasady i terminologię BCM.
<b>BS 25.999-2:2007 Business Continuity Management. Specification</b>	Norma specyfikacyjna przedstawiająca wymagania odnośnie zarządzania ciągłością działania (BCM) w organizacji. Zawiera pakiet wytycznych do użytku wewnętrznego i zewnętrznego, pozwalających na określenie zdolności organizacji do spełnienia kryteriów prawnych, oczekiwań klientów oraz wymogów samej organizacji.

Zbigniew Żyra  
zbigniew.zyra@ergohestia.pl