

# Instrukcja obsługi kryzysu

*Nieznana sytuacja - podobnie jak nowy produkt - to często wielka niewiadoma. Gdy otwieramy w domu pudło z nowo nabytym telewizorem czy pralką, intuicyjnie szukamy w nim instrukcji obsługi, która pozwoli nam na uruchomienie i właściwe użytkowanie tego „ustrojstwa”.*

*Czy kryzys jest dla nas nowym, nieznanym produktem, który wymaga dobrze przygotowanych instrukcji postępowania? Jeżeli dotknie naszą firmę, czy możemy wyjąć z „szuflady” stosowne procedury postępowania, które pozwolą nam na „miękkie lądowanie”? Czy wiemy, na co i w jakim stopniu się przygotować?*



### 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.

**W**ypadek pracowników, awaryjny przestój w działalności, skażenie środowiska i inne wydarzenia katastroficzne wiążą się zazwyczaj z ogromnymi emocjami. Strach przed nieznanym, niedowierzanie i często rezygnacja stanowią typowe zachowania ludzi w takich sytuacjach. Powinniśmy jednak działać, nie ma miejsca i czasu na rozważania czy „szczegółowe studia analityczne”. Każda minuta kosztuje i przybliża nas do kłopotów, a nawet bankructwa. Dlatego musimy reagować błyskawicznie, niemal automatycznie. Do tego niezbędna jest odpowiednia... „instrukcja obsługi kryzysu”. Kryzys może powstać w różnych okolicznościach. Niniejszy artykuł nawiązuje do sytuacji kryzysowych spowodowanych przez zdarzenia katastroficzne, które mogą dotknąć każde przedsiębiorstwo.

### Nie tak dawno temu w Ameryce

17 marca 2000 roku nad miejscowością Albuquerque, w Nowym Meksyku w Stanach Zjednoczonych przeszła potężna burza. Piorun uderzył w sieć energetyczną na terenie fabryki podzespołów elektronicznych Philips Electronics, w wyniku czego doszło do pożaru jednego z pomieszczeń magazynowych. Pożar został szybko ugaszony przez pracowników zakładu. Straty bezpośrednie spowodowane ogniem były stosunkowo małe - zniszczeniu uległo kilkaset tysięcy chipów. Zdecydowanie większe szkody spowodowały dym i woda gaśnicza. Przyczyniły się do uszkodzenia części parku maszynowego i ogromnej partii wyrobów gotowych liczonej w milionach sztuk. Konsekwencją pożaru był przestój w produkcji. Część maszyn udało się uruchomić po trzech tygodniach od zdarzenia, a dopiero po sześciu miesiącach osiągnięto 50% wydajności fabryki. Opisany zakład był głównym dostawcą podzespołów elektronicznych dla czołowych producentów telefonów komórkowych, między innymi Nokii i Ericssona.

styczeń 2009

### Nokia - pilny uczeń

Nokia stosunkowo szybko podjęła stosowne działania awaryjne. W ciągu kilku dni od pożaru na miejscu pojawili się inżynierowie Nokii, dokonując szczegółowej analizy konsekwencji biznesowych tego incydentu dla ich firmy. W miejsce cotygodniowych analiz dostaw wprowadzono codzienny system monitoringu. Po twardych negocjacjach Philips Electronics zobowiązał się do przeznaczania na rzecz Nokii całej „okrojonej” produkcji z Albuquerque oraz wszystkich rezerw wytwórczych w innych fabrykach.

Nokia jednocześnie zadbała o zwiększenie dostaw od innych producentów z USA i Japonii. Podjęto również prace nad nowymi rozwiązaniami konstrukcyjnymi telefonów pozwalającymi na wykorzystanie innych podzespołów. Dzięki tym działaniom Nokia nie odczuła znaczących konsekwencji związanych z przerwą w dostawie podzespołów.

### Ericsson - grzech zaniechania

Ericsson, dla którego Philips Electronics był jedynym dostawcą chipów (zgodnie z zasadą *single sourcing*), zbagatelizował problem dostaw, całkowicie polegając na uspakajających komunikatach z fabryki w Albuquerque. Przyjęto, że zakład wznowi produkcję w ciągu tygodnia, maksymalnie dwóch. Ericsson przez niemal trzy tygodnie nie podjął żadnych działań awaryjnych związanych z zaistniałym zdarzeniem u swojego dostawcy. Gdy firma zdała sobie sprawę z powagi sytuacji, było za późno - wszystkie rezerwy zostały „zagospodarowane” przez fińskiego konkurenta. Wkrótce zabrakło niezbędnych komponentów do produkcji telefonów. Firma pogrążyła się w kryzysie. Jakiś czas później na rynku pojawiła się nowa marka, Sony-Ericsson.

## Tajemnice Nowego Jorku

Atak terrorystyczny z 11 września 2001 roku na World Trade Center w Nowym Jorku to wielka tragedia, w której zginęło 2 749 osób, a 26 uznano za zaginione. Zniszczeniu uległo około 8,5 mln m<sup>2</sup> powierzchni biurowej oraz ponad 70 tysięcy stanowisk komputerowych i sprzęt telekomunikacyjny o łącznej wartości kilku miliardów dolarów. Tylko z dwóch zniszczonych wieżowców około 1 200 firm musiało przenieść swoją działalność w inne miejsca. Wyłączenie z działalności okolicznych obiektów biurowych, przerwa w łączności telefonicznej i transmisji danych w okresie nawet do 28 dni, czy wstrzymanie transportu na dwa tygodnie dopełniały obrazu „sytuacji”.

Tak rozpoczęły się tysiące kryzysów, uderzających w firmy prowadzące swoją działalność w miejscu ataku terrorystycznego. Tragiczne wydarzenia stały się poligonem doświadczalnym dla planów awaryjnych firm, które prowadziły działalność w tym rejonie. Nie każdy pamięta, że pierwszy atak terrorystyczny na WTC miał miejsce już w 1993 roku. W podziemnym garażu doszło do eksplozji samochodu ciężarowego z materiałami wybuchowymi. Po tym zdarzeniu większość firm przygotowała stosowne procedury awaryjne na wypadek ataku terrorystycznego. Nikt wtedy chyba nie przypuszczał, że podjęte przedsięwzięcia zostaną wkrótce poddane tak ostrej weryfikacji.

Atak terrorystyczny na WTC z 2001 roku brutalnie obnażył niedoskonałość procedur awaryjnych firm, które zostały doświadczone tą tragedią. Niestety w zdecydowanej większości planów nie przewidziano katastrofy o tak dużym zasięgu. Głównym problemem był brak kompleksowych rozwiązań, obejmujących wszystkie obszary związane z zachowaniem ciągłości działania.

Większość firm nie była przygotowana na utratę kluczowego personelu, w wyniku czego część procedur okazała się bezużyteczna. Wiele planów awaryjnych nie przewidywało utraty całej powierzchni biurowej. Ze względu na rozmiar tragedii znalezienie i wynajęcie wolnej przestrzeni biurowej w Nowym Jorku było bardzo trudne i czasochłonne. Nikt nie przewidywał, że powierzchnia biurowa stanie się najbardziej deficytowym towarem w Nowym Jorku.

Kolejne grzechy dotyczyły niezgodności procedur awaryjnych z rzeczywistymi wymaganiami podczas kryzysu oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Tylko część planów uwzględniała możliwość przerwy w łączności czy ograniczenia w ruchu kołowym.

Brak szkoleń i niewystarczający poziom edukacji pracowników w zakresie postępowania w sytuacjach kryzysowych to kolejne słabe punkty. W dużej części przypadków powrót do normalnej działalności trwał znacznie dłużej niż zakładano to „na papierze”. Jak wynika z analiz skuteczności planów, stosunkowo najmniej ucierpiały firmy, które posiadały zapasowe centra danych (tak zwane *hot site* lub *cold site*) lub stosowne umowy serwisowe na dostawę sprzętu informatycznego i telekomunikacyjnego.

### Zarządzanie ciągłością działania (z angielskiego:

BCM - *Business Continuity Management*) - część systemu zarządzania organizacją rozumiana jako zbiór mechanizmów, procedur i rozwiązań umożliwiających taką reakcję w sytuacji kryzysowej, która pozwoli na utrzymanie funkcjonowania najważniejszych procesów biznesowych organizacji na minimalnym akceptowalnym poziomie.

### Plan ciągłości działania (z angielskiego BCP - *Business*

*Continuity Plan*) - dokument, który zawiera wszelkie sformalizowane i zaaprobowane decyzje organizacyjne, wszelkie prawa, odpowiedzialności, działania i dane niezbędne do zarządzania firmą w sytuacji kryzysowej.

**Hot site** - awaryjne centrum przetwarzania, wyposażone w sposób umożliwiający przejęcie przetwarzania niezbędnych aplikacji firmowych. *Hot site* posiada pełną infrastrukturę, zapewniającą ciągłość działalności, to jest powierzchnie biurowe, meble, sprzęt komputerowy i telekomunikacyjny.

**Cold site** - puste pomieszczenie komputerowe przygotowane do przeniesienia i podłączenia odpowiedniego sprzętu komputerowego i uruchomienia niezbędnych aplikacji. *Cold site* jest rozwiązaniem tańszym niż *hot site*, ale w jego przypadku powrót do normalnej działalności trwa znacznie dłużej.

## Nieocenione lekcje z placu walki

Poniżej przedstawiam kilka przykładów firm bezpośrednio dotkniętych katastrofą z 11 września, które mimo posiadanych planów miały duże problemy z powrotem do normalnej działalności.

### Firma 1

Pewna firma finansowa mająca siedzibę w WTC stanęła przed problemem szybkiego znalezienia powierzchni biurowej. Plan awaryjny nie przewidywał kłopotów związanych z jej wynajęciem. Skala tragedii spowodowała deficyt na rynku nieruchomości komercyjnych. Dopiero po siedmiu dniach udało się znaleźć biura zaspakajające część potrzeb firmy. Jakiś czas zajęło również umeblowanie i wyposażenie pomieszczeń w odpowiedni sprzęt biurowy i techniczny. Po czterech tygodniach firma w dalszym ciągu poszukiwała dodatkowej powierzchni biurowej.

### Firma 2

Spółka, której biura znajdowały się w bezpośrednim sąsiedztwie WTC, musiała opuścić budynek z powodu dużej ilości gruzu i pyłu. Dodatkowym problemem było uszkodzenie łączności sieciowej, co wymusiło konieczność uruchomienia zapasowego centrum przetwarzania danych.

Firma była przygotowana na taką sytuację - posiadała zlokalizowany w okolicach Bostonu ośrodek awaryjny

---

*Wymyślanie scenariuszy szkodowych i ustalanie ich skutków bywa często długotrwałą pracą analityczną, w którą powinni być zaangażowani najbardziej doświadczeni pracownicy firmy.*

---

wraz z okresowo archiwizowanymi na taśmach danymi. Nie przewidziano jednak, że dojdzie do wstrzymania lotów samolotów pasażerskich, dlatego przetransportowanie pracowników IT trwało dłużej niż zakładano. Na miejscu okazało się, że odtworzenie zarchiwizowanych danych jest niemożliwe ze względu na problemy z kompatybilnością sprzętu IT. Zakupienie nowych systemów, odtworzenie danych i przywrócenie funkcjonowania firmy trwało tydzień.

### Firma 3

To firma posiadająca biura w WTC, która była zmuszona do przeniesienia działalności w inne miejsce. Dzięki odpowiedniej umowie miała zapewnione alternatywne pomieszczenia biurowe - jednak bez wyposażenia w sprzęt IT. W planach nie przewidziano, że w wyniku katastrofy dojdzie do całkowitego zniszczenia sprzętu komputerowego. W magazynie firmy (poza obszarem tragedii) na Manhattanie znajdowało się 50 nowo zakupionych komputerów, które w tej sytuacji stały się niezbędne do wznowienia działalności.

Wysłano ciężarówkę, która miała przewieźć cały ładunek za jednym razem. Niestety samochód został zatrzymany na pierwszej blokadzie na Manhattanie, a jej kierowca aresztowany, ponieważ był naturalizowanym Amerykaninem z rosyjskim akcentem. Wzięto go za terrorystę - nikt nie uwierzył, że jedzie dużą ciężarówką po firmowe komputery. Dopiero po 72 godzinach udało się go uwolnić. Dostawa komputerów dotarła później niż zakładano.

### Firma 4

Spółka prowadząca działalność w sąsiedztwie WTC, ale poza bezpośrednim zasięgiem tragedii, nie odczuła bezpośrednio skutków katastrofy. Jednak w wyniku zawalenia się wież WTC doszło do uszkodzenia linii telekomunikacyjnych. Firma zdecydowała się kontynuować pracę w swoich biurach, ponieważ plan awaryjny zakładał, że w takiej sytuacji sieć firmowa zostanie podłączona do mobilnego systemu satelitarnego. Nie przewidziano jednak, że na Manhattanie zostanie całkowicie wstrzymany ruch kołowy, w efekcie czego nie można było dostarczyć systemów satelitarnych na wskazane miejsce.

## Copywriterzy scenariuszy

Duży pożar, wybuch, skażenie środowiska, awaria kluczowych urządzeń, czy wypadek pracowników to zazwyczaj standardowe pozycje przy rozpatrywaniu

zdarzeń, które często wywołują prawdziwy kryzys. Należy jednak pamiętać, że gigantyczne szkody mogą przynieść tak niepozorne incydenty jak krótkotrwała przerwa w dostawie prądu czy drobna awaria serwera. Nie da się przewidzieć wszystkich zagrożeń, ale należy podjąć wszelkie możliwe kroki, aby uwzględnić realne niebezpieczeństwa.

Proces, podczas którego rozpatrywane są różne scenariusze szkodowe i ich konsekwencje, określany jest jako *Business Impact Analysis* (BIA). To duże pole do popisu dla prawdziwych *copywriterów*. Wymyślanie scenariuszy szkodowych i ustalanie ich skutków bywa często długotrwałą pracą analityczną, w którą powinni być zaangażowani najbardziej doświadczeni pracownicy firmy.

Co może wywołać kryzys? Jakie zdarzenia mogą być groźne dla firmy? Jaki może być ich rozmiar? Jak będą szkody bezpośrednie (zniszczenia i uszkodzenia) i pośrednie (finansowe)? Jakie są możliwości przeciwdziałania tym zdarzeniom? To najczęściej zadawane pytania podczas pracy nad scenariuszami. BIA stanowi podstawę do budowania planów działania na wypadek katastrofy. W celu opanowania chaosu firma może pogrupować zdarzenia według własnych kryteriów. Przykładowy podział znajduje się poniżej.

- **Wypadki** (na przykład: pożar, wybuch, awaria, katastrofa budowlana)
- **Siły przyrody** (na przykład: powódź, trzęsienie ziemi, huragan)
- **Zdarzenia wewnętrzne** (na przykład: strajk, sabotaż, kradzież)
- **Konflikty zbrojne** (na przykład: działania wojenne, ataki terrorystyczne)
- **Cyberzagrożenia** (na przykład: wirusy, trojany, robaki, spyware)

#### Zagrożenia uwzględniane w planach awaryjnych:

- klęski żywiołowe	69%
- awarie komputerów	67%
- wirusy komputerowe	57%
- inne zagrożenia zewnętrzne	57%
- wojna i ataki terrorystyczne	31%

\*na podstawie *Disaster Recovery Research 2007*, opracowania przygotowanego przez niezależną firmę analityczną Dynamic Markets na zlecenie Symantec

## Ludzie, procedury, bazy danych i... „gotowce”

„Ludzie są najważniejsi” - to często przytaczane przy różnych okazjach zdanie. Właśnie o tym powinniśmy pamiętać, przygotowując „instrukcję obsługi kryzysu”. Powołanie różnych zespołów, które powinny reagować i działać w sytuacji kryzysu, jest jednym z ważniejszych elementów planu awaryjnego. Zespół Zarządzania Kryzysowego (*Crisis Management Team*) to swoisty „zarząd na czas wojny”. Składa się on zazwyczaj z najważniejszych menedżerów firmy, których doświadczenie może być przydatne w tym trudnym czasie. W innych bardziej specjalistycznych zespołach, np. do spraw IT (*IT Team*), prowadzenia produkcji (*Production Units Team*), czy infrastruktury (*Facility Team*), mogą uczestniczyć zaproszeni eksperci zewnętrzni, jeśli ich wiedza będzie przydatna przy szacowaniu rozmiaru i skutków katastrofy oraz przy szybkim powrocie do stanu „sprzed”.

Procedury awaryjne to kolejny istotny obszar profesjonalnego planu. Zazwyczaj zaczynamy od procedur ratowniczych i ewakuacyjnych. Spontaniczne ratowanie tego, „co się da”, może być niezbyt udanym przedsięwzięciem. Warto zastanowić się, co ma największe znaczenie dla naszego biznesu i jak chronić lub ratować to przed zniszczeniem. Podczas jednego z seminariów poświęconych planowaniu awaryjnemu miałem okazję zapoznać się z procedurami ratowniczymi dotyczącymi majątku producenta koniaku.

Otóż zgodnie z nimi pracownicy firmy byli zobowiązani do ratowania w pierwszej kolejności koniaków najstarszych roczników. Maszyny i urządzenia miały być ewakuowane w dalszej kolejności. Odpowiedź Prezesa dotycząca kolejności ratowanego majątku była prosta: *Czas odtworzenia maszyn i urządzeń wynosi od 12 do 18 miesięcy. Czas odtworzenia koniaku 25-letniego wynosi dokładnie 25 lat - nie krócej.*

Przy opracowywaniu procedur awaryjnych można zadawać sobie kolejne pytania. Kto powiadomi rodziny pracowników poszkodowanych w wypadku? Prezes, dyrektor Biura HR, czy może bezpośredni przełożony? I w jaki sposób - osobiście, telefonicznie, czy może e-mailem? To wyjątkowo delikatne zadanie, tylko nieliczni nadają się na „posłańców złych wieści”. Odpowiednie procedury powinny dać rozwiązanie tego i innych dylematów dotyczących powiadamiania odpowiednich służb i poszczególnych zespołów kryzysowych, procedur komunikacji wewnętrznej oraz zasad współpracy z ekspertami i specjalistami zewnętrznymi.

Przygotowanie pomocniczych baz danych stanowi często uzupełnienie procedur awaryjnych. Bazy teledadresowe przedstawicieli firmy, listy dostawców surowców i mediów, sprzętu IT, bazy danych producentów maszyn i urządzeń czy informacje o obiektach tymczasowych pozwalają na szybkie dotarcie do potrzebnych informacji w czasie kryzysu. Niezwykle ważnym obszarem do zagospodarowania są też tak zwane „gotowce” - a więc przygotowane wcześniej różnego rodzaju komunikaty,



oświadczenia i formularze, pozwalające na sprawną komunikację ze światem. Często firmy, które zmagają się ze skutkami katastrofy, wypuszczają nieprecyzyjne albo sprzeczne sygnały. A to zamiast pomóc może pogłębiać kryzys. Dzięki posiadaniu dopracowanych gotowców możemy ograniczyć niepokój i panikę właścicieli, inwestorów, kontrahentów czy klientów. Jasny komunikat, że „panujemy nad sytuacją” może zdziałać cuda.

## Jaki plan, taki kram

Plany na wypadek kryzysu mogą mieć różną formę. Mogą być wydane w formie pisemnej lub elektronicznej, mogą przybrać postać procedur, instrukcji, formularzy, obrazków i innych ogólnie znanych form przekazu informacji.

Niezwykle ważne jest to, aby opracowany plan stanowił element całości - element zarządzania ciągłością działania (BCM). Plan powinien być oparty na realistycznych założeniach. Można oczywiście uwzględnić tak wymyślane zdarzenia, jak atak kosmitów czy złe duchy w hali produkcyjnej, ale szkoda na to czasu i atlasu...

Niezwykle ważne jest również precyzyjne określenie odpowiedzialności za poszczególne działania i przygotowanie efektywnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, gdyż - jak pokazują doświadczenia - te właśnie elementy stanowią często najsłabsze ogniwa. Opisy działań powinny być jednoznaczne i przejrzyste. W sytuacji kryzysowej nie ma czasu na interpretację i rozpatrywanie, „co poeta miał na myśli”.



---

*Plany na wypadek kryzysu mogą mieć różną formę. Mogą być wydane w formie pisemnej lub elektronicznej, mogą przybrać postać procedur, instrukcji, formularzy, obrazków i innych ogólnie znanych form przekazu informacji.*

---

Elastyczność to kolejny atut, który należy brać pod uwagę podczas prac przygotowawczych. Jak pokazuje życie, nie zawsze sytuacja rozwija się zgodnie z naszymi założeniami. Często pojawiają się nieprzewidziane okoliczności, dlatego sztywne plany mogą okazać się nieskuteczne podczas działań awaryjnych. Możliwość zastosowania planu w różnych sytuacjach jest niezwykle pożądaną cechą tego dokumentu.

I jeszcze jedno, może najważniejsze - aktualizacja i testowanie! Raz na jakiś czas (na przykład raz na rok lub w chwili większych zmian w firmie) należy aktualizować przygotowane zasoby i procedury. Wartość nieaktualizowanych planów możemy rozpatrywać po jakimś czasie w kategoriach wartości historycznej. Takie plany bardziej nadają się do kroniki firmowej niż do pomocy menedżerom w obliczu tragedii. Testowanie wybranych procedur pozwala na znalezienie słabych stron planów i wprowadzenie stosownych modyfikacji.

## Tyle zachodu - czy warto?

W dzisiejszym świecie - pełnym zagrożeń i ostrej konkurencji - instrukcje awaryjne stają się koniecznością, podobnie kontrola jakości czy oczyszczanie ścieków. Dobrze przygotowane plany spełniają wiele warunków:

- Odzwierciedlają troskę Zarządu o przyszłość firmy.
- Podnoszą wiarygodność firmy wśród udziałowców, inwestorów, kontrahentów i klientów.
- Minimalizują straty wynikające z zaistniałych zdarzeń.
- Pozwalają na optymalizację kosztów i nakładów na ochronę procesów biznesowych.

- Coraz częściej są wymogiem regulatorów, ubezpieczycieli i kontrahentów.

Czy zatem warto? Trzeba - to chyba jedyna sensowna odpowiedź.

## Zakończenie

Nikt nie jest w stanie całkowicie wyeliminować nadejścia katastrofy. Możemy stosować różne systemy zabezpieczeń, które zminimalizują możliwość lub skutki zdarzeń katastroficznych, ale zawsze istnieje ryzyko realizacji niekorzystnych scenariuszy.

Plany awaryjne to narzędzia, które mają pomóc „walczyć z tym „smokiem” często sposobem, a nie siłą - tak jak w bajce o Smoku Wawelskim zrobił to szewczyk Skuba. Zamiast szukania odpowiedzi na pytanie „co teraz z nami będzie?” należy zakasać rękawy i wziąć się do roboty. Od właściwego zabezpieczenia firmy od katastrofy często zależy jej dalsze funkcjonowanie, dalszy udział w grze... TEJ GRZE.

---

Zbigniew Żyra  
zbigniew.zyra@hestia.pl