

Tadeusz Teofil Kaczmarek  
Grzegorz Ćwiek

**Ryzyko kryzysu, a ciągłość działania.  
Business Continuity Management**

**Warszawa 2009**

## Wykaz akronimów

## Wprowadzenie

**Cel: nie dopuścić do kryzysu!**

**O czym jest ta książka**

## **Rozdział 1**

### **Merytoryczne podstawy tworzenia planów utrzymania ciągłości działania przedsiębiorstwa (Business Continuity Planning)**

1. Rys historyczny
  - 1.1. Aspekt wojskowy
  - 1.2. Utrzymanie istnienia przedsiębiorstwa i cywilna obrona
  - 1.3. Technologie informatyczne
  - 1.4. Komplikacje zaistniałe po atakach terrorystycznych z 11 września 2001
  - 1.5. Zarządzanie ciągłością działania jako nowoczesne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem
  - 1.6. Psychologiczne skutki wystąpienia kryzysu lub nieciągłości w organizacji
2. Podstawowe zasady i uregulowania prawne
  - 2.1. Podstawowe zasady utrzymania ciągłości działania (UCD)
  - 2.2. Regulacje prawne
    - 2.2.1. Standard NFPA 1600
    - 2.2.2. British Standard BS 25999
    - 2.2.3. Civil contingencies act 2004
    - 2.2.4. ISO/PAS 22399:2007

- 2.2.5. HB 221:2004 i inne wytyczne australijskie
- 2.2.6. Publikacje Business Continuity Institute
- 2.2.7. BS 7799 (2002) oraz ÖNORM A 7799
- 2.2.8. PN-I-07799-2:2005 i bezpieczeństwo informacji
- 2.2.9. Sarbanes-Oxley Act of 2002
- 2.2.10. Ustawa o kontroli przejrzystości działania przedsiębiorstw w Niemczech
- 2.2.11. BS 25777
- 2.2.12. Prawo upadłościowe i naprawcze
- 2.2.13. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym
- 2.2.14. COSO
- 2.2.15. Specyficzne standardy branżowe
- 2.2.16. Inne polskie akty prawne związane z tematyką BCM

## Rozdział 2

### **Metodyka opracowania planu ciągłości działania przedsiębiorstwa w świetle międzynarodowych standardów**

1. Wprowadzenie
2. Metodologia badań naukowych
3. Metodyka badania ryzyka i zagrożeń o charakterze kryzysowym
4. Kolejne fazy cyklu zarządzania ciągłością działania
5. Międzynarodowe standardy zarządzania ciągłością działania
  - 5.1. Inicjowanie i zarządzanie
  - 5.2. Analiza ciężaru strat – *Business Impact Analysis* (BIA)
6. Ocena ryzyka i jego kontrola
7. Formułowanie prawidłowych strategii utrzymania ciągłości
8. Reakcje na sytuacje kryzysowe
9. Implementacja planów zapobiegania kryzysom
10. Programy regularnych treningów i ćwiczeń
11. Aktualizowanie planów UCD
12. Komunikowanie się w sytuacji kryzysowej
13. Koordynowanie współpracy z instytucjami zewnętrznymi

## Rozdział 3

### **Zasadnicze fazy tworzenia planu utrzymania ciągłości działania przedsiębiorstwa**

1. Czym jest planowanie utrzymania ciągłości działania (UCD), czyli Business Continuity Planning (BCP)?

2. Najważniejsze zadania w działalności biznesowej firmy
3. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie
4. Praktyczne wskazówki dla zespołu podejmującego strategiczne decyzje związane z ryzykiem
5. Przedsiębiorstwa i organizacje, które powinny stosować strategię UCD
6. Proces tworzenia planu utrzymania ciągłości – najważniejsze fazy
7. Problemy związane z wdrażaniem planu utrzymania ciągłości

## **Rozdział 4**

### **Przyczyny i źródła powstawania sytuacji kryzysowych**

1. Sytuacje kryzysowe powstałe w wyniku działania siły wyższej
  - 1.1. Opady śniegu i zamiecie śnieżne
  - 1.2. Trzęsienia ziemi
  - 1.3. Wyładowania elektryczne, pioruny
  - 1.4. Pożary
  - 1.5. Powodzie
  - 1.6. Huragany, tornada i bardzo silne wiatry
2. Negatywne zdarzenia spowodowane awariami urządzeń technicznych
  - 2.1. Przerwy w dostawach energii elektrycznej
  - 2.2. Trudności związane z pracą w nowych budynkach
  - 2.3. Awarie systemów komputerowych i utrata danych
  - 2.4. Wirusy komputerowe
  - 2.5. Włamania do sieci komputerowych
3. Zagrożenia ze strony pracowników i organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa
  - 3.1. Brak przywództwa i wizjonerów
  - 3.2. Zarząd firmy jako istotny czynnik ryzyka utraty ciągłości działalności firmy
  - 3.3. Zagrożenia ze strony niewłaściwej struktury organizacyjnej
  - 3.4. Negatywny aspekt środowiska pracy
  - 3.5. Brak następców i zastępstwa dla kluczowych pracowników
  - 3.6. Szpiegostwo przemysłowe, nielojalność pracowników i sabotaż operacyjny
4. Inne zdarzenia zagrażające działalności przedsiębiorstwa
  - 4.1. Zagrożenie skażeniem biologicznym lub chemicznym
  - 4.2. Zmiana miejsca prowadzenia działalności biznesowej
  - 4.3. Pomyłki w dostawach i błędy logistyczne
  - 4.4. Niepokoje społeczne, zamieszki i akty wandalizmu
  - 4.5. Zagrożenia pochodzące ze środowiska naturalnego
  - 4.6. Problemy prawne przedsiębiorstwa

## **Rozdział 5**

### **Potrzeba zrozumienia istoty prowadzonego biznesu**

1. Model biznesowy przedsiębiorstwa
  - 1.1. Pierwszy krok – to zrozumienie strategii przedsiębiorstwa
  - 1.2. Drugi krok – to zrozumienie najważniejszych działań i procesów
  - 1.3. Trzeci krok – to zrozumienie istoty działalności przedsiębiorstwa
  - 1.4. Czwarty krok – świadomość występowania podstawowych sygnałów alarmowych
2. Ocena możliwych przyszłych strat
  - 2.1. Prognoza faktycznych strat
    - 2.1.1. Poszczególne procesy
    - 2.1.2. Współzależność poszczególnych procesów
  - 2.2. Wymagania wobec normalnego i zakłóconego procesu
  - 2.3. Finansowa wycena strat
    - 2.3.1. Straty w posiadanym majątku
    - 2.3.2. Obniżona jakość procesu biznesowego
    - 2.3.3. Utracony lub zmniejszony wolumen sprzedaży
    - 2.3.4. Utracony zysk
    - 2.3.5. Utrata udziału w rynku
    - 2.3.6. Straty wynikające z cyklu życia produktu
    - 2.3.7. Straty o charakterze prawnym
    - 2.3.8. Utrata dobrej reputacji i koszt powrotu do normalności
    - 2.3.9. Przywracanie procesów produkcyjnych
3. Ocena zaistniałego ryzyka
  - 3.1. Psychologiczne aspekty oceny ryzyka
  - 3.2. Ocena poszczególnych rodzajów ryzyka
  - 3.3. Ramy zarządzania ryzykiem

## **Rozdział 6**

### **Praktyczne aspekty formułowanie strategii utrzymywania ciągłości działania przedsiębiorstwa**

1. Ramowa strategia dla przedsiębiorstwa
2. Przesłanki organizacyjne
3. Analiza istniejącej sytuacji (analiza luki – Gap analysis)
4. Analiza SWOT

5. Ustalenie strategicznych opcji
6. Strategiczne decyzje inwestycyjne
7. Strategie zorientowane na proces
  - 7.1. Przesłanki organizacyjne
  - 7.2. Analiza powiązań i zależności
  - 7.3. Opcje strategiczne
  - 7.4. Zarządzanie kryzysem przedsiębiorstwa
  - 7.5. Strategia zorientowana na zasoby

## **Rozdział 7**

### **Testowanie i aktualizowanie planów utrzymania ciągłości działania**

1. Przygotowanie testu i ćwiczeń
2. Przeprowadzenie testu i praktycznego ćwiczenia
3. Ocena testu i ćwiczeń
4. Doskonalenie i aktualizowanie programów UCD

## **Rozdział 8**

### **Budowanie kultury utrzymywania ciągłości działania w przedsiębiorstwie**

1. Czynniki kulturowe i organizacyjne
  - 1.1. Strategia utrzymania ciągłości jako cel organizacyjny
2. Ład korporacyjny (Corporate Governance) i akcjonariusze
3. Udziałowcy w spółkach i interesariusze (stakeholders)
4. Wpływ innych czynników
5. Uświadomienie pracownikom znaczenia kultury UCD
6. Kształcenie i doskonalenie zawodowe
  - 6.1. Dokumentacja i szkolenie
  - 6.2. Trening komputerowy
  - 6.3. Symulacje i ćwiczenia
  - 6.4. Strategia szkoleń zewnętrznych
  - 6.5. Certyfikaty w obszarze znajomości procedur utrzymania ciągłości

### **Bibliografia i literatura pozwalająca lepiej zrozumieć problematykę zarządzania ciągłością działania**

## Wprowadzenie

---

- *Rząd USA rozważa kontrolowane bankructwo branży samochodowej. W wywiadzie dla Amerykańskiego Instytutu Przedsiębiorczości prezydent George W. Bush zadeklarował, iż niepokoi go możliwość „nieuporządkowanego bankructwa” całego przemysłu samochodowego USA, co poważnie zaszkodziłoby rynkom finansowym<sup>1</sup>. Mniej więcej 6 miesięcy wcześniej europejscy „turyści” ustawiają się w kolejkach po tanie auta z USA, a sprzedawcy komisów i właściciele amerykańskich salonów zacierają ręce i liczą zyski.*
- *Filary Wall Street – liczący sobie 158 lat bank Lehman Brothers oraz Merrill Lynch, nie przetrwają kryzysu<sup>2</sup>. Świat finansów zamiera. To początek niespotykanego od dziesiątków lat kryzysu finansowego, a od czasów Wielkiego Kryzysu prawdopodobnie największy dramat światowych instytucji finansowych.*
- *Ministrowie energetyki z kilkunastu krajów bogatych w gaz podpisali w Moskwie porozumienie, że siedzibą forum państw-eksporterów gazu (ang. GECF) będzie stolica Kataru, Doha<sup>3</sup>. Organizacja powstała na wzór OPEC budzi strach konsumentów i przedsiębiorców w Europie przed wzrostem cen tego surowca. Kryzys finansowy i kryzys gospodarczy okazały się ciężką próbą dla sektora naftowego i gazowego na świecie. Od sierpnia do listopada ceny ropy spadły prawie czterokrotnie, gdy koszty eksploatacji, produkcji i transportu rosły nieuchronnie – podkreśla Władimir Putin.*

---

<sup>1</sup> Informacja PAP z dnia 19 grudnia 2008 roku.

<sup>2</sup> Informacja PAP z dnia 15 września 2008 roku.

<sup>3</sup> Informacja PAP z dnia 23 grudnia 2008 roku.

- W końcu grudnia 2007 roku japoński koncern Toyota ogłosił, że w 2007 roku został największym producentem aut na świecie, pokonując General Motors. Rok później: *Toyota, największy producent samochodów, zanotuje największe straty finansowe w swojej historii w wysokości 1,7 mld dolarów, które są spowodowane spadkiem sprzedaży samochodów na całym świecie*<sup>4</sup>.
- *Król Belgii Albert II przyjął dymisję złożoną przez premiera Yvesa Leterme'a – poinformował pałac królewski Belgii. 48-letni Leterme złożył rezygnację po raporcie Sądu Najwyższego, który uznał, że w sprawie ratowania mającego kłopoty finansowe banku Fortis były wywierane naciski na wymiar sprawiedliwości*<sup>5</sup>. Nikt nie spodziewał się tak nagłego upadku rządu. Gospodarce grozi kryzys.
- *Dramat amerykańskiej snowboardzistki Lindsey Jacobellis, która jest liderką klasyfikacji generalnej w snowcrossie, na zwycięstwo w tegorocznym Pucharze Świata. Nagłe wycofanie się sponsorów stawia pod znakiem zapytania dokończenie zawodów PŚ w snowboardzie przez ekipę USA. W jednej chwili wielkie plany mogą lec w gruzach. Lindsey nie może pogodzić się z tak nagłym zwrotem sytuacji*
- *Hongkong ma najbardziej wolnorynkową gospodarkę na świecie – wynika z najnowszego raportu Heritage Foundation i „Wall Street Journal”. Polskę wyprzedziły m.in. takie państwa jak Botswana, Izrael, Meksyk, Albania, Mongolia i Madagaskar*<sup>6</sup>. Czyżby miało to wpływ na redukcję inwestycji zagranicznych w Polsce?

Przedstawione wyżej informacje mogą dziwić, zaskakiwać, a osoby o wcale niewyjątkowym poczuciu humoru także śmieszyć – jak ta ostatnia. Nie to jednak jest istotne. Ważne jest poczucie zawodu, bezradności, żalu, a nawet wstydu wtedy, gdy mając wpływ na podejmowane działania w toku bieżącej działalności gospodarczej, przedsiębiorca zorientuje się, że podjął decyzje złe i dopuścił do kryzysu w firmie, a w rezultacie do jej upadku i poważnych strat finansowych.

Oczywiście nie wszystkie zdarzenia da się przewidzieć, ale przed znakomitą większością sytuacji niekorzystnych dla firmy, organizacji non-profit, czy instytucji publicznej, dzięki wykorzystaniu koncepcji *Business Continuity Management*, można się w dużym stopniu zabezpieczyć.

---

<sup>4</sup> Informacja PAP za serwisem Internetowym [www.wrum.pl](http://www.wrum.pl).

<sup>5</sup> Informacja serwisu Wprost 24 z dnia 22 grudnia 2008 roku.

<sup>6</sup> Informacja PAP z dnia 13 stycznia 2009 roku.

## Cel: nie dopuścić do kryzysu!

---

Spośród ponad 1000. przedsiębiorstw amerykańskich, gruntownie przeanalizowanych pod kątem wyników działalności od początku ich powstania, aż do końca lat 90., tylko 160. zakwalifikowano do grupy „długowiecznych”<sup>7</sup>. Jak udowadniają eksperci z *Mckinsey and Company*, **założenie ciągłości** działania jakiegokolwiek firmy to mit.

Spośród 100 firm, jakie znalazły się na pierwszej *liście* B.C. Forbsa, opublikowanej w 1917 roku, do roku 1987 nie przetrwało 61. Z pierwszej *listy* 500 największych firm, opublikowanej w roku 1957, do roku 1997 pozostało już tylko 74!

Stworzona w 1946 roku przez Petera Druckera koncepcja trwających wiecznie korporacji, w XXI wieku staje się coraz mniej przydatna, a większość przedsiębiorców nadal nie wyciągnęło wniosków z kolejnej jego publikacji, powstałej w roku 1969 – *The Age of Discontinuity*<sup>8</sup>.

Rosnąca wydajność przedsiębiorstw, komputeryzacja, nowe narzędzia komunikacji, transportu, zmiany na rynkach kapitałowych, globalizacja, powstanie nowych potęg gospodarczych, zmuszających firmy do zmiany sposobu działalności i modeli strategicznego funkcjonowania, a także wiele innych czynników powodują, że otoczenie biznesowe każdej organizacji zmienia się w coraz szybszym tempie. By utrzymać przedsiębiorstwo na rynku, nie dopuścić do jego unicestwienia, a jednocześnie rozwijać jego możliwości, należy dostosować się do owych zmian; reagować na nie w sposób błyskawiczny, a nawet w razie potrzeby je wywoływać. By móc tego dokonać, należy przygotować całe przedsiębiorstwo i wszystkich jej członków do odpowiedniego zachowania w – jak ujął to w latach 40 ubiegłego wieku J.A. Schumpeter, warunkach działania *wichrów twórczej destrukcji*.

Codziennie rutynowo troszczymy się, jako przedsiębiorcy, o zdobywanie nowych zamówień i pozyskiwanie nowych klientów. Staramy się konsekwentnie zwiększać obroty firmy, aż pewnego dnia nadchodzi zdarzenia, których nie spodziewaliśmy się i które uniemożliwiają jej normalne funkcjonowanie. Wówczas przerażeni zastanawiamy się: co robić, żeby przetrwać? Co zmienić w działaniu, żeby odzyskać kontrolę nad przedsiębiorstwem? Zwykle bywa już zbyt późno.

Sytuacje kryzysowe, mogące stanowić zagrożenie dla egzystencji firmy obejmują szerokie spektrum zdarzeń. Ich wspólną cechą jest utrudnienie lub uniemożliwienie zdobycia i wykorzystania tych zasobów, które są niezbędne do realizacji najistotniejszych procesów biznesowych. Z tego względu planowanie ciągłości działania powinno uwzględniać scenariusze zdarzeń uznawanych za katastrofalne, takich jak pożar, powódź, tornado, zawalenie się budynku, ale także wewnętrzne problemy skutecznie utrudniające realizację ważnych działań, do których zaliczyć można utratę najważniejszych pracowników, zniszczenie istotnych zasobów informacji, unieruchomienie bazy informatycznej.

Problemem pojawiającym się przy próbie rozpoczęcia prac nad zapewnieniem ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa jest uznanie za mało znaczące zdarzeń, które mogą spowodować

---

<sup>7</sup> Por. R. Foster i S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Wyd. Galaktyka, Łódź, 2003.

<sup>8</sup> *Wiek nieciągłości*, tłum. aut.

sytuację kryzysową. Może to skutecznie sparaliżować wszelkie inicjatywy zmierzające do ochrony firmy przed skutkami katastrofy.

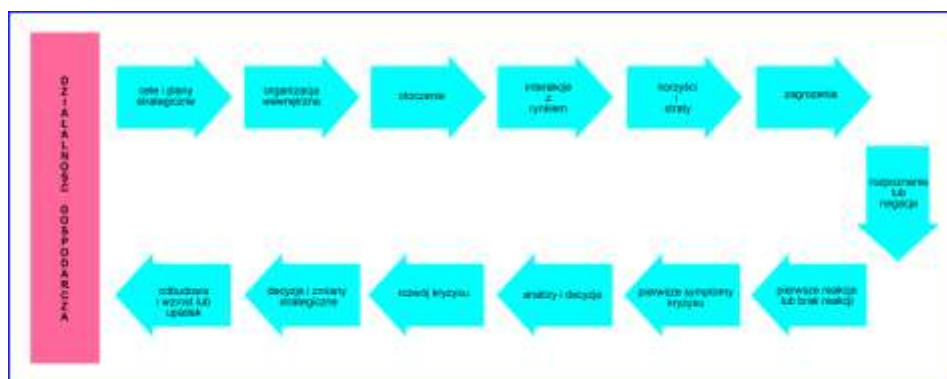
### O czym jest ta książka?

To nie jest książka o kryzysie finansowym przełomu roku 2008 i 2009, giełdzie, kłopotach banków i nieostrożnych przedsiębiorcach, którzy stracili fortuny na opcjach walutowych. To także nie jest książka o zarządzaniu kryzysowym i restrukturyzacji przedsiębiorstw. To książka sięgająca do rdzenia problematyki bezpieczeństwa biznesu, działalności gospodarczej, czy decyzji ekonomicznych każdego człowieka.

To książka, której celem jest uświadomienie czytelnikowi, że można zrobić wiele, by nie stać się ofiarą kryzysu w ogóle lub, gdy on nadejdzie, ponieść znacznie mniejsze straty, niż inni uczestnicy gry rynkowej, szybciej odbudować swoją pozycję konkurencyjną by wygrać.

Dzisiaj, na całym świecie, w gazetach, prasie fachowej i telewizji pisze i mówi się o kryzysie. Słowo to nabiera nieco wypaczonego charakteru, bo kojarzy się niemal wyłącznie z kryzysem globalnym i wynikającymi z tego problemami finansowymi firm, zwolnieniami pracowników, spowolnieniem gospodarczym i szalejącymi kursami wymiany walut. Ludzie nabierają wrażenia, że muszą poddać się czemuś w rodzaju siły wyższej. Niestety w wielu wypadkach mają rację, a to dlatego, że w swoich planach i działaniach wcześniej nie zabezpieczyli się przed ryzykiem wystąpienia kryzysu i to w każdej postaci – bo przecież kryzys ma nie tylko wymiar finansowy, szczególnie w początkowej jego fazie. Możemy mieć do czynienia z kryzysem na długo zanim zabraknie nam pieniędzy w kasie i na koncie bankowym. Sztuką jest zabezpieczyć się przed nim, wyprzedzić wypadki, umieć postępować właściwie, kiedy tylko pojawią się pierwsze sygnały lub nagłe zagrożenia. Potrafić przewidywać i minimalizować straty. Znać wymiar porażki, którą możemy zaakceptować, a także umieć rozpoznać moment, w którym należy całkowicie zmienić swoje plany, cele i sposoby ich osiągnięcia. To właśnie o tym jest niniejsza publikacja.

### OBSZARY ZAINTERESOWANIA BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT



źródło: opracowanie własne

Ten uproszczony, przykładowy i jednowymiarowy łańcuch zdarzeń i zależności między kluczowymi etapami działalności gospodarczej przedsiębiorstw, a raczej polami podejmowania decyzji w ramach tejże działalności, ma za zadanie w sposób schematyczny, przedstawienie obszaru zainteresowania szerokiej dziedziny zarządzania, jaką jest *Business Continuity Management*, czyli zarządzanie ciągłością działania. BCM obejmuje zatem całość działań, decyzji i zdarzeń mających miejsce w ramach organizacji i leży u jej podstaw. Uwzględnia wszystkie procesy działalności gospodarczej oraz etapy życia firmy – od momentu kształtowania pierwszych jej celów strategicznych, poprzez kształtowanie się organizacji wewnętrznej i etapy działalności rynkowej. BCM, jako styl myślenia musi być obecne dalej na etapie pojawienia się pierwszych sygnałów o nadchodzącym kryzysie, przez fazę ujawnienia się i rozwoju kryzysu, aż do momentu odzyskania przez firmę zdolności do dalszego działania. Czasem, zarządzanie ciągłością działania kontynuowane jest także w procesie podjęcia przez zarząd świadomej decyzji o upadłości firmy, ale w celu ponownego odtworzenia jej działalności i szybkiego przywrócenia zdolności działania w ramach prowadzonej restrukturyzacji lub pod postacią innej jednostki gospodarczej, utworzonej na jej bazie. Politykę zarządzania ciągłością można wdrożyć na każdym etapie cyklu życia organizacji. U podstaw teorii zarządzania utrzymaniem ciągłości działania (UCD) leżą zgromadzone od zarania dziejów doświadczenia, wskazujące na fakt występowania nieciągłości w biznesie oraz 100% pewność wystąpienia kryzysu (różnej wagi i w różnym momencie cyklu życia organizacji) w każdym istniejącym przedsiębiorstwie.

Koncepcja zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zarządzania ciągłością działania, musi oczywiście stanowić kompromis pomiędzy poziomem zabezpieczenia przed niepożądanymi zdarzeniami i kosztami tego zabezpieczenia. Istotnym zadaniem jest więc określenie realnych możliwości organizacji. Chodzi o określenie potencjalnych zagrożeń i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Trzeba też oszacować konsekwencje, wynikające z zawieszenia realizacji procesów produkcyjnych lub usługowych na pewien czas.

Do szczególnie dotkliwych zagrożeń należą wszelkiego rodzaju działania sabotażowe oraz ataki terrorystyczne, wymierzone w samo przedsiębiorstwo lub w jego bezpośrednie otoczenie. Globalne wydarzenia ekonomiczne, klęski żywiołowe i inne, nagłe zdarzenia to kolejny typ zagrożeń, które mogą być przyczyną wystąpienia kryzysu. Analizując problem, nie powinniśmy ograniczać się jedynie do rozpatrywania zdarzeń o szerokim zasięgu, lecz powinniśmy zastanowić się, czy nasza firma nie jest narażona na zjawiska o charakterze lokalnym, stanowiące dla nas poważne zagrożenie.

Nieraz czynniki wywołujące sytuację kryzysową i zagrażające funkcjonowaniu firmy, mogą być innej natury. I tak, np. awaria urządzeń, zapewniających przetwarzanie informacji lub realizację procesu produkcji, może sparaliżować funkcjonowanie całej firmy, jeżeli nie przewidzieliśmy wcześniej środków zaradczych. Awaria systemów bezpieczeństwa, które powinny chronić biznes także jest możliwa – w końcu to tylko urządzenia elektroniczne. Podobnie utrata ważnych

pracowników może stanowić duże zagrożenie dla działania przedsiębiorstwa. Mówimy tutaj nie tylko o kadrze kierowniczej, ale także o specjalistach, ponieważ istnieją branże, w których pozyskanie wykwalifikowanego specjalisty jest niezmiernie trudne, a przeszkolenie nowego pracownika może trwać wiele miesięcy. Łatwo wyobrazić sobie konsekwencje utraty tego rodzaju ekspertów w trakcie realizacji kluczowego projektu.

Chodzi także o określenie zasobów, których dostępność musi być zapewniona w sytuacji kryzysowej. Dostępność zapasów ma istotne znaczenie dla powodzenia całego przedsięwzięcia. Ich braki mogą skutkować opracowaniem planów całkowicie niezgodnych z rzeczywistymi celami biznesowymi przedsiębiorstwa. Nic wielkiego, jeżeli błąd zostanie stwierdzony w trakcie przeprowadzania testów, natomiast gorzej, jeżeli braki i rozbieżności zostaną wykryte dopiero w sytuacji wystąpienia kryzysu.

Punktem wyjścia do określenia zasobów, których dostępność musi być zagwarantowana, będzie ocena konsekwencji przerwania procesu produkcyjnego. Przerwanie kluczowego procesu z reguły będzie powodować straty na wielu płaszczyznach. Zatem określenie poziomu strat, które nie będą już akceptowalne dla przedsiębiorstwa, pozwala na wyznaczenie dopuszczalnej przerwy w dostępności procesu.

Ocena potencjalnych strat nie jest prosta. Oprócz łatwych do zmierzenia bezpośrednich strat finansowych, wynikających na przykład ze spadku obrotów, konieczności wydatków związanych z odbudową zniszczonych urządzeń lub nadrobieniem zaległej pracy albo też zapłacenia kar finansowych nałożonych na przedsiębiorstwo, mogą wystąpić znacznie trudniej mierzalne straty związane np. z utratą reputacji firmy.

Kiedy mówimy o podstawowych procesach, powinniśmy postarać się określić niezbędny czas do odtworzenia ciągłości realizacji procesu produkcyjnego. Należy przyjąć, że uruchomienie procesu produkcyjnego w sytuacji kryzysowej będzie dłużej trwać niż ten sam proces w sytuacji normalnej. Przykładem mogą być procesy związane z logistyką i transportem, gdzie w sytuacji kryzysowej czas dostawy będzie znacznie dłuższy.

### **Zabezpieczenie ciągłości procesów biznesowych.**

Zabezpieczenie ciągłości procesów biznesowych obejmuje zarówno działania zapobiegawcze, mające na celu niedopuszczenie do utraty majątku, jak i wdrożenie planów pozwalających na jak najszybsze jego odtworzenie. W skład prewencji mogą wchodzić zarówno czynności o charakterze operacyjnym (np. ochrona obiektu w celu ograniczenia dostępu osób nieupoważnionych, zabezpieczenie systemu informatycznego, ochrona informacji), jak i decyzje strategiczne określające m.in. lokalizację obiektów firmy lub sposób prowadzenia działalności biznesowej.



### cykl życia programu zarządzania ciągłością działania (BCM).

źródło: opracowanie własne na podstawie normy BS 25999-1.

Najprostszym działaniem jest duplikacja pewnych zasobów (redundancja). W przypadku systemów informatycznych będą to centra zapasowe i podwójne połączenia telekomunikacyjne pomiędzy poszczególnymi obiektami (jednostkami). W przypadku infrastruktury i zabudowań - dodatkowe doprowadzenie energii elektrycznej i własne generatory prądu oraz dodatkowe ujęcie wody. Systemy sygnalizacji pożarowej, systemy kontroli dostępu oraz zaawansowane systemy automatyki budynkowej. Jednakże duplikacja zasobów nie zawsze jest uzasadniona ekonomicznie. Pewnych zasobów zduplikować się nie da. Trudno bowiem wyobrazić sobie podwojenie stanu osobowego firmy tylko po to, aby część pracowników była wykorzystywana jedynie w wypadku kryzysu. W takich wypadkach stosuje się inne metody zapewnienia ciągłości funkcjonalnej organizacji.

W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej uruchamiane są plany przywrócenia ciągłości działania, zmierzające do podtrzymania ważnych dla firmy procesów biznesowych. Oprócz procedur mających na celu minimalizację strat, obejmują one szczegółowe instrukcje uruchomienia określonych procesów. Dotyczyć mogą one centrum zapasowego, przeniesienia siedziby firmy oraz zmiany wykorzystania pewnych zasobów. Mogą również określać sposób podjęcia działań wspólnie z podmiotami zewnętrznymi, np. w zakresie wykorzystania ich infrastruktury lub okresowego wsparcia w realizacji pewnych zadań.

Tworząc procedury w ramach planów ciągłości działania, musimy pamiętać o tym, że w sytuacji kryzysowej niektórzy pracownicy mogą być niedostępni. Plan musi być tworzony w taki sposób, aby uwzględnić możliwość zastępstw i zminimalizować ryzyko jednoczesnego braku osoby przypisanej do danego zadania i jej zastępcy. Ponadto opisy sposobu działania oraz lokalizacji niezbędnych zasobów powinny być jasne i jednoznaczne. Plan będzie uruchamiany w sytuacji dużego

stresu, a pewne czynności mogą być wykonywane przez osoby spoza firmy.

Przy formułowaniu planów ciągłości działania przedsiębiorstwa warto zwrócić uwagę na dwa istotne zagadnienia.

- Pierwsze z nich to zasady zarządzania organizacją w sytuacji kryzysowej. Będą one wymagać szybkich działań, stąd konieczność uproszczenia schematu decyzyjnego.
- Drugi problem to komunikacja w sytuacji kryzysowej. Obejmuje ona zarówno wymianę informacji z podmiotami zewnętrznymi - klientami, dostawcami, organami administracji, mediami - a także komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa.

### **Sam plan to nie wszystko.**

Samo opracowanie planów i jednorazowe przeszkolenie pracowników nie zapewnią tego, że opisane procedury będą prawidłowo realizowane w sytuacji kryzysowej. Można nawet z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, iż tak nie będzie. Rzeczywiste przygotowanie organizacji do przetrwania wymaga testowania planów UCD. Okresowo powtarzane testy i ćwiczenia stanowią skuteczny element szkoleniowy, przynoszący lepsze rezultaty niż prezentacja procedur w sali konferencyjnej.

Przeprowadzenie testów nie jest zadaniem łatwym. Testy wiernie odzwierciedlające sytuację kryzysową, obejmujące np. wyłączenie pewnych elementów infrastruktury teleinformatycznej, mogą doprowadzić do katastrofy, jeżeli plany ciągłości działania nie spełnią pokładanych w nich nadziei. Z drugiej strony testy powinny umożliwić w miarę wiarygodną weryfikację opracowanych procedur, co będzie niemożliwe, jeżeli poprzestaniemy na odpytaniu pracowników ze znajomości stosownych instrukcji. Plany ciągłości działania przedsiębiorstwa powinny odzwierciedlać rzeczywiste potrzeby firmy.

Tym właśnie zagadnieniom poświęcone zostały kolejne rozdziały tej książki. Autorzy mają świadomość tego, że nasilające się w globalnej gospodarce zdarzenia katastroficzne wymagają aktywnej postawy przedsiębiorców. Nie mogą oni pasywnie poddawać się ich skutkom. Podejście to stanowi punkt wyjścia do jakichkolwiek działań związanych z problematyką BCM. Zarządzanie ciągłością działania jest także zintegrowane z zarządzaniem zdywersyfikowanym ryzykiem, które w swej książce przedstawia wiodący współautor niniejszej publikacji, Dr Tadeusz T. Kaczmarek:

**Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne**, wydanej także w Wydawnictwie Difin. W ten sposób obie książki stanowią całość i wzajemnie się uzupełniają.