

# DŻUNGLA MIASTA



Jacek Pańkiewicz, Jacek Tyburek

Rozpoczynamy serię artykułów o bezpieczeństwie. Inspiracji do powstania cyklu dostarczył poradnik Jacka Pańkiewicza „Dżungla miasta. Klucz do bezpieczeństwa”. Na łamach „a&s Polska” partneruje mu wieloletni praktyk zarządzania bezpieczeństwem Jacek Tyburek. Wspólnie przedstawią swój punkt widzenia na bezpieczeństwo w jego różnych aspektach.

Mysłąc o współczesnych miastach, zwłaszcza metropoliach, trudno o lepszą nazwę niż „dżungla”. Określenia typu „betonowa dżungla” zazwyczaj sugerują siłę, dynamikę, czasami drapieżność i tempo życia w mieście. W tym kontekście porównanie do dżungli jest trafne, z jednym wszak zastrzeżeniem. Duże miasto, szczególnie metropolia, to organizm bardziej skomplikowany i wystawiający swoich mieszkańców na zagrożenia znacznie bardziej różnorodne. W tropikalnym lesie zabłąkany wędrowiec może stracić życie, bo się zgubi, coś go pożre, utopi się czy coś go śmiertelnie ukąsi. Lista zagrożeń jest spora, ale nie aż tak różnorodna jak w dzisiejszym mieście, które jest dżunglą do potęgi. Tak też chcemy na nie spojrzeć, bez opisywania możliwości urzędów, systemów czy rozwiązań organizacyjnych. Tę pracę wykonują profesjonalnie eksperci. Autorski duet Jacek&Jacek ma ambicję spojrzeć na bezpieczeństwo życia miejskiego z innej perspektywy.

**Bezpieczeństwo w przemyśle**  
Praktyka wskazuje, że elementami, które są warunkiem koniecznym zapewnienia bezpieczeństwa w zakładzie przemysłowym i jego otoczeniu, są: właściwe rozpoznanie zagrożeń (analiza ryzyka), system narzędzi prewencyjnych oraz umiejętność skutecznego reagowania na materializujące się zagrożenia.

Truizmem jest twierdzenie, że system jest tak skuteczny, jak jego najłabsze ogniwo. Truizmy mają jednak coś z mądrości ludowych, tzn. mogą wywoływać uśmiech politowania, lekkie zdenerwowanie u osobowości bardziej wymagających albo zadumę u mniej skłonnych do zbytniego zgłębiania materii. Jedno natomiast jest bezdyskusyjne – zarówno z mądrości ludowych, jak i truizmów przebija doświadczenie z trudnym do zmierzenia stażem i trudną do polichenia powtarzalnością. Doświadczenie w temacie skuteczności reakcji na zdarzenia niepożądane w przemyśle podpowiada, że kluczowych jest kilka kwestii: czas reakcji, właściwe skoordynowanie działań, niepopadanie w panikę oraz umiejętna i adekwatna komunikacja na temat zdarzenia. Co może być trudnego w takim zgraniu działań służb zakładowych, żeby sprawnie zarządzić incydem? Dlaczego jakieś zdarzenie miałyby wywoływać nerwowość czy wręcz panikę i po co w to mieszać komunikację zakładów lub grupy zakładów? W dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie przemysłowym, zwłaszcza gdy jest to firma o bogatej historii i wysokiej kulturze organizacyjnej, tego rodzaju kwestie

nie powinny stanowić jakiegokolwiek problemu. Działają tu różne służby, zarówno porządkowe, jak i ratownicze, które mają strukturę, dyżury, telefony kontaktowe, kamery, czytniki, czujniki, ekrany, aplikacje itd. Każda z tych służb odbywa szkolenia, w newsletterach pojawiają się „przypomnienia”, a niektóre muszą nawet raportować służbom państwowym, bo taki jest wymóg prawny. Rzeczywistość zakładów przemysłowych jest dużo bardziej złożona niż wyłaniająca się z prezentacji w PowerPoincie na temat bez-

pieczeństwa. Obiekty przemysłowe są organizmami niezwykle skomplikowanymi. Poziom skomplikowania zwiększa się wraz z ich wielkością, skalą działania, zaawansowaniem technologicznym produktów czy wreszcie branży, w której działają, lub sektora gospodarki. Należy więc przyjąć zasadę, że w obiektach przemysłowych „im bardziej, tym bardziej i trudniej”. Zasadą ta dotyczy szczególnie bezpieczeństwa i reagowania na incydenty.

Bo czym są incydenty w takim obiekcie? Czy będą je tak samo rozumieli zakładowy strażak, szef bezpieczeństwa, szef służby BHP, szef zakładowej służby zdrowia, prawnik, specjalista IT czy wreszcie szef HR, zakładowy specjalista środowiskowy i rzecznik prasowy? Doświadczenie podpowiada, że zdecydowanie nie. Każda z tych służb czy osób na to samo zdarzenie spojrzysz z innej perspektywy – innych przepisów, regulacji, procedur. Dla jednego to samo zdarzenie będzie ogromne i krytyczne, inni odnotują je bez emocji.

Czy incydent, zdarzenie, wypadek, sytuacja kryzysowa to synonimy opisujące to samo zdarzenie przez wszystkich interesariuszy? Czy wymienione wcześniej służby zareagują tak samo, czy zastosują podobne działania? Czy wreszcie powiadomią siebie nawzajem o zdarzeniu i w jakiej kolejności?

Są zapewne zakłady przemysłowe, które na wszystkie z tych pytań mogą udzielić pozytywnych i właściwych odpowiedzi. W pozostałych – środowisko osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo przemysłowe powinna „zjeść” profesjonalna zazdrość, która wywoła jednocześnie ambicję zbudowania podobnego systemu u siebie w firmie. Można jednak mieć obawy, że nie istnieje wiele takich obiektów...

## Powiadamanie służb

Przygotowanie sprawnego systemu jest nie lada sztuką i proces budowy go napotyka wiele raf. Jednym z podstawowych czynników krytycznych jest skuteczność powiadomienia służb o zdarzeniu. Rządzą to służby same z siebie lokalizują incydent lub inne poważniejsze zdarzenie. Zazwyczaj to osoby znajdujące się najbliższym problemu są naoczni świadkami lub pierwszymi odkrywcami trudnej sytuacji. Taka osoba musi powiadomić odpowiednie służby.

Pytanie pierwsze – czy wie, jak to zrobić? Każdy z nas zna numer 112. Nie wchodzimy w dyskusję na temat sposobu działania 112. Jego niewątpliwą zaletą jest to, że jest powszechnie znany, co ważne – łatwo z niego skorzystać. Nie potrzebujemy prefiksów, instrukcji, po prostu wybieramy 112 i czekamy na reakcję operatora. Czy mamy pewność, że w zakładach przemysłowych, które znamy, są takie numery telefonów alarmowych?

Kolejne pytanie, jakie należy zadać, to czy świadomość istnienia takiego telefonu jest



**W obiektach przemysłowych „im bardziej, tym bardziej i trudniej”.**



powszechna wśród pracowników i podwykonawców? Często problemem jest zapewnienie różnych możliwości dodzwonienia się na telefon alarmowy, szczególnie gdy firma jest zakładem wieloobiekowym, rozproszonym w terenie. Jeden numer telefonu, bez skomplikowanych prefiksów, identyczny dla telefonów służbowych i prywatnych, zarówno komórkowych, jak i tradycyjnych, stojących na biurkach, jest wyzwaniem technicznym. Wyzwaniem organizacyjnym jest z kolei takie komunikowanie ścieżki powiadomienia o incydentach, aby była ona utrwalona w pamięci pracowników i gości na terenie zakładu, by nie stanowiła problemu w sytuacji stresu. Specyfika telefonu 112 jest taka, że rozmowa jest kierowana do operatora, który po krótkim wywiadzie na temat zdarzenia właściwie je adresuje. Zdarzenie zgodnie ze specyfiką otrzymuje swojego „opiekuna”, który rozwiązuje problem. Identycznie jest w zakładzie przemysłowym. W każdym razie tak być powinno. Oznacza to ni mniej, ni więcej, że właściwie zorganizowany system bezpieczeństwa zakładu powinien mieć centrum nadzoru i monitoringu. Powinno być ono multidyscyplinarne, a ludzi w nim pracujących należy bardzo starannie dobierać i regularnie szkolić. Na polskim rynku działają już firmy, które profesjonalnie przygotowują pracowników centrum monitoringu.

## Rozwiązanie operacyjne oparte na zautomatyzowanych procesach IT, ze sprawnym procesem komunikacji, dostosowanym do procedur przekazywania zadań i korzystania z systemów bezpieczeństwa mogłoby być hitem sprzedaży.

Usługi takie, czyli centrum monitoringu z *hot line* można również zorganizować na zasadach *outsourcingu*, ale jest to niezwykle trudne do skutecznego przeprowadzenia. Wymaga znacznie dokładniejszego procesu przejęcia usługi i jej zorganizowania. Podjęcie takiej decyzji wymaga wielkiej rozwagi i związania się ze sprawdzonym partnerem. Centrum monitoringu i nadzoru musi mieć stały personel pracujący w trybie ciągłym 24/7/365. Jego budowa to proces również bardzo skomplikowany, gdyż wymaga współpracy wielu służb, zbudowania zaufania do działania centrum, któremu de facto najbliższą jest z podległością firmowemu Działowi Bezpieczeństwa. Pracownicy

centrum muszą więc przyjąć informacje o zdarzeniu w sposób kompleksowy i gwarantujący zdobycie o nim możliwie dużo wiadomości. Muszą takiej informacji nadać bieg, uruchomić właściwe służby. To od tych ludzi może zależeć życie i zdrowie, ale też dzięki ich właściwemu działaniu incydent ma szansę nie rozwinąć się do poziomu sytuacji kryzysowej. Nigdy nie wiadomo, czy dany przypadek jest jeszcze incydentem, czy już zdarzeniem, a może wręcz wypadkiem. A może jednocześnie nosić cechy zdarzenia, wypadku BHP, uszczerbku na zdrowiu i mieć charakter kryminalny. Które służby wtedy uruchomić, kto ma priorytet? Kogo powiadomić? W działaniach pracowników centrum nie ma przypadkowości. Jest głębokie przeszkolenie, często odnawiane, znajomość organizacji i umiejętność pracy w sytuacji stresu. Przygotowania organizacyjne w postaci posiadania własnego lub w *outsourcingu* centrum nadzoru i monitoringu musi być wsparte niezawodnymi technologiami. Ściana ekranów, pracownicy maksymalnie skupieni nad obrazem z kamer lub/i innych systemów, w tym systemów operacyjnych, integrujących pozostałe systemy bezpieczeństwa i zarządzanie obiektem w wysokiej jakości operacyjnej platformy integrującej jest typowym obrazem, ale w żadnym stopniu nie przesadzonym. Dobrze funkcjonujące centrum monitoringu i nadzoru musi być wyposażone w systemy telewizji przemysłowej, system alarmowy, wizualizację systemu ppoż. i innych krytycznych dla obiektu przemysłowego systemów. Brak pełnej integracji systemów w jednej platformie sterującej jest natomiast czynnikiem kosztotwórczym. Powiadomianie o zdarzeniach niekorzystnych, możliwość prowadzenia komunikacji z osobami decyzyjnymi oraz pracownikami uczestniczącymi w usuwaniu skutków incydentu znacząco poprawia sprawność operacyjną i niesie korzyści synergii.

Rynek proponuje narzędzia, które do tego typu zdarzeń mogą być użyte. Praktyk wskazuje jednak, że w większości przypadków wymagają one dostosowania, szycia na miarę. Czasami problemem jest struktura aplikacji, jej strony prawna i własnościowa. Duże firmy korporacyjne niechętnie zgadzają się na wprowadzenie w swój krwiobieg systemów IT obcych rozwiązań. Występowanie o tego typu zgody, badania zgodności oraz mierzenie ryzyka przekazywania danych do nie swoich rozwiązań IT często na tyle zniechęca do przechodzenia przez proces, że w końcu takie projekty upadają. A rozwiązanie operacyjne oparte na zautomatyzowanych procesach IT, ze sprawnym procesem komunikacji, dostosowanym do procedur przekazywania zadań, korzystania z systemów bezpieczeństwa mogłoby być hitem sprzedaży.

### Zarządzanie incydem

Zarządzanie incydemem w zakładzie przemysłowym to przede wszystkim sprawna komunikacja, podział kompetencji i wypracowane procedury działania. Przy czym komunikacja stanowi nerw całej operacji. Z jednej strony zawsze w sytuacji trudnej naturalnym mechanizmem ludzkim ujawniającym się jest ciekawość. Ludzie chcą wiedzieć, co się stało. Dlaczego na teren zakładu wjeżdża na sygnale karetka pogotowia, straż pożarna lub widać umundurowanych policjantów? Zmora służb ratunkowych i odpowiadających za bezpieczeństwo są telefony od wielu osób. Problem pojawia się, gdy członkowie zarządu o incydencie dowiadują się nie od szefa bezpieczeństwa czy BHP, ale od przypadkowych osób, z plotek, e-maili i innych komunikatorów. Nigdy nie pomogą akcji ratunkowej zdenerwowany prezes i jeszcze bardziej zdenerwowany członek zarządu, który nie wie, co odpowiedzieć prezesowi, bo jeszcze nie uzyskał informacji od szefa bezpieczeństwa. Sytuacja staje się jeszcze trudniejsza, gdy informacje o incydencie zaczynają wpływać poza firmę w niekontrolowany sposób przez media społecznościowe, udzielanie informacji mediom w wywiadach itp. Duży obiekt przemysłowy może być źródłem

niepoliczalnych ilości oraz charakterystyk incydentów i wypadków. Bardzo łatwo mogą się one przerodzić w kryzys zarówno wewnętrzny, zagrażający ciągłości produkcji, jak i zewnętrzny (np. w sytuacjach opisywanych przez Jacka Pałkiewicza w „Dżungli miasta...”). Zanieczyszczenie środowiska, skażenie terenu czy stworzenie zagrożenia życia ludzi w mieście, w którym funkcjonuje zakład, lub ekosystemu, jeśli firma prowadzi swoją produkcję na obrzeżach miasta, to potencjalne zdarzenia z długiej listy. Budowanie sprawnego systemu reagowania na incydenty i inne zdarzenia wymaga inwestycji w rozwiązania techniczne, ale również zgrzywania procedur wszystkich służb z terenu zakładu przemysłowego. Każda z nich ma swoich szefów, bywa, że raportują oni do różnych dyrektorów strukturalnych i członków zarządów. Przekonanie tych osób do tego, żeby dopasować wzajemnie procedury działania, swoje przyzwyczajenia i przekonania o wyższości własnej służby, zazwyczaj jest trudne. Oddanie części władzy operacyjnej nad służbą na rzecz centrum monitoringu i nadzoru, które musi podlegać jednej ze służb (np. ochronie zakładu, rozumianej jako dział bezpieczeństwa, a nie firmą ochrony osób i mienia), może stanowić problem, głównie mentalny i organizacyjny. Nie są to jednak trudności, których nie da się rozwiązać. Pomoc jest stała i konsekwentne analizowanie każdego przypadku i incydentu na terenie zakładu przemysłowego. Gdy zaczyna się liczyć wszystkie zdarzenia, badać ich źródła i zaangażowane siły oraz uruchomione procedury, okazuje się, że wachlarz zdarzeń jest bardzo szeroki, ich liczba niemała, a zakład przemysłowy jest stale narażo-

## W przemyśle zdolność do wychwycenia nieprawidłowości w fazie incydentu, który nie eskalował do poziomu zdarzenia, wypadku czy kryzysu, stanowi test jakości polityki bezpieczeństwa.

ny na zagrożenia integralności i ciągłości produkcji. Odporność organizacji jest funkcją przygotowania do reagowania na zdarzenia, umiejętności rozpoznania, czy incydent ma potencjał do rozwinięcia się w poważny kryzys, czy jest łatwy do zażegnania. System reagowania na incydenty i zdarzenia jest jednym z podstawowych zadań polityki bezpieczeństwa i odporności przedsiębiorstwa produkcyjnego. Spina inne podsystemy – techniczne (telewizji przemysłowej, kontroli dostępu, różne systemy alarmowe) i powiadomienia o nieprawidłowościach w działaniu infrastruktury obiektu, a także proceduralne. W przemyśle zdolność do wychwycenia nieprawidłowości w fazie incydentu, który nie eskalował do poziomu zdarzenia, wypadku czy kryzysu, stanowi test jakości polityki bezpieczeństwa. Budowanie sprawnych służb wyspecjalizowanych w obsłudze obiektu, które w przypadku sytuacji trudnej przeistaczają się w zespół reagowania, jest zadaniem logicznym i oczywistym. Dlaczego jednak ciągle tak rzadkim? W gronie specjalistów warto podjąć dyskusję nad stworzeniem modelu zarządzania bezpieczeństwem i odpornością zakładów przemysłowych. ■

### BIO

#### Jacek Pałkiewicz

Reporter, jeden z najbardziej aktywnych podróżników i eksploratorów naszych czasów. Trener i twórca pierwszej szkoły survivalu w Europie. Członek rzeczywisty Królewskiego Towarzystwa Geograficznego w Londynie. Na swoim koncie ma wiele osiągnięć i wyróżnień, m.in. odkrycie źródła Amazonki, szkolenia kosmonautów i jednostek antyterrorystycznych. Autor ponad 40 książek i wielu publikacji w prasie międzynarodowej.

### BIO

#### Jacek Tyburek

Menedżer bezpieczeństwa organizacji. Doświadczenie zdobywał w różnych obszarach bezpieczeństwa; od przemysłu i logistyki, przez BPO, po bezpieczeństwo w rzeczywistości wirtualnej. Promotor pojęcia *Organisational Resilience*. Entuzjasta bezpieczeństwa miast, realizujący swoją pasję w powstającej pracy doktorskiej.

