

Franciszek R. KRYNOJEWSKI*

ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE W FIRMIE – ASPEKTY PRAWNE I PRAGMATYCZNE

Streszczenie

W artykule przedstawiono propozycję unifikacji dokumentów związanych z ogólnie pojmowanym bezpieczeństwem opracowywanych na poziomie zakładu pracy. Wskazano jak te problemy są traktowane w ujęciu prawnym w celu zapewnienia autentycznej troski o posiadanie w firmie sprawnego systemu reagowania na okoliczność zaistnienia zdarzeń kryzysowych w USA, Wielkiej Brytanii i UE.

Słowa kluczowe: kryzys, zarządzanie kryzysowe, planowanie w zakresie bezpieczeństwa firmy

Wstęp

Zakłady pracy w Polsce zobowiązane są do opracowywania wielu dokumentów mających za zadanie stworzenie parasola /systemu, stanu/ bezpieczeństwa osobom w nich przebywającym oraz mieniu, jakim dysponują. W Polsce władze centralne, ustawodawcze w praktyce nie tworzą i nie kształtują systemu zarządzania kryzysowego w podmiotach gospodarczych – firmach, instytucjach. Decydenci nie rozumieją, że sytuacja kryzysowa, np. nagły brak dostaw prądu, silne mrozy, uwolnienie się toksycznych środków przemysłowych, powódź to nie tylko zagrożenie dla administracji publicznej, ale również dla zakładów funkcjonujących w ich strefie oddziaływania i kierowania.

Nagła śmierć na stanowisku pracy głównego dyspozytora na węźle PKP, w kopalni, elektrowni, lokalna katastrofa budowlana, napad na kantor wymiany walut, kradzież materiałów wybuchowych, telefon o podłożonym ładunku wybuchowym w sądzie, szpitalu, szkole to sytuacje z którymi muszą uporać się dyrektorzy, prezesi zakładów. Wprawdzie wypadek na autostradzie jest sytuacją kryzysową, którą muszą zneutralizować odpowiednie służby, ale dlaczego Policja działa

* Franciszek Krynojewski, wykładowca Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach.

prymitywnie – zatrzymuje ruch, lekceważy uczestników ruchu drogowego i nie informuje użytkowników; przeważnie nie tworzy objazdów, a kierowcy po 2-3 godzinach stania w korku płacą na bramkach za „szybki” przejazd.

Również większość właścicieli, dyrektorów, kierowników nie widzi potrzeby zabezpieczenia się przed wystąpieniem sytuacji zewnętrznych i wewnętrznych innych, niż bezpieczeństwo ekonomiczne. Ich świadomość kończy się na ubezpieczeniu, a powołanie zespołu koordynującego ewakuację na wypadek pożaru stwarza problem nie do rozwiązania. Mimo, że odpowiadają oni bezpośrednio za bezpieczeństwo swych pracowników, większość z nich uważa, że jest stworzona do wyższych celów.

1. Wykaz dokumentów opracowywanych przez zakłady pracy – wspólne elementy

Do dokumentów opracowywanych przez zakłady pracy należy zaliczyć m.in.:

- Instrukcję bezpieczeństwa pożarowego – dokument jawny¹,
- Plan ochrony obiektu – dokument niejawny²,
- do 27 grudnia 2011 r. – Plan obrony cywilnej – dokument niejawny, od tej daty „Karty realizacji zadań obrony cywilnej” – z założenia jawny dokument³,
- Plan ochrony zabytku na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowej – jawny⁴,
- Plan ewakuacji (przyjęcia) ludności, zwierząt i mienia – jawny⁵,

¹ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 7 czerwca 2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (Dz. U. Nr 109, poz. 719).

² Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia (Dz. U. Nr 114, poz. 740, z późn. zm.).

³ Wytyczne Szefa Obrony Cywilnej Kraju z dnia 27 grudnia 2011 r. w sprawie zasad opracowania planu obrony cywilnej województw, powiatów i gmin.

⁴ Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 25 sierpnia 2004 r. w sprawie organizacji i sposobu ochrony zabytków na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowych (Dz. U. Nr 212, poz. 2153).

⁵ Wytyczne Szefa Obrony Cywilnej Kraju w sprawie zasad ewakuacji ludności, zwierząt i mienia na wypadek masowego zagrożenia z dnia 17 października 2008 r.

- Plan postępowania na wypadek wycieku amoniaku i zagrożenia pożarowego – jawny⁶,
- Plan zarządzania kryzysowego – Plan ciągłości działania – jawny, bez polskich podstaw prawnych.

Nie wszystkie zakłady posiadają taki obowiązek. Zależy to jest od ich charakteru, zakresu realizowanych usług bądź produkcji. W wielu krajach w przeszłości było podobnie. Jednak, w szczególności po 11 września 2001 r., w związku z pojawiającym się coraz częściej nowym zagrożeniem, jakim są działania terrorystyczne, odpowiednie służby postanowiły stworzyć dokument, który ujmowałby wszystkie składniki, elementy wymienionych powyżej dokumentów.

W skład przedstawionych powyżej dokumentów wchodzi następujące składniki:

1.1. Instrukcja bezpieczeństwa pożarowego

- I. Podstawy prawne opracowania Instrukcji Bezpieczeństwa Pożarowego Postanowienia ogólne
- II. Warunki ochrony przeciwpożarowej, wynikające z przeznaczenia obiektu, sposobu użytkowania, prowadzonego procesu technologicznego i jego warunków technicznych, w tym zagrożenia wybuchem.
 - Ogólna charakterystyka obiektu
 - Warunki budowlane
 - Drogi pożarowe
 - Odległość od sąsiadujących obiektów
 - Instalacje techniczne
 - Klasa odporności pożarowej
 - Podział na strefy pożarowe
 - Warunki budowlano-ewakuacyjne
- III. Rozmieszczenie podręcznego sprzętu gaśniczego
- IV. Potencjalne źródła powstania pożaru
- V. Zadania i odpowiedzialność pracowników w zakresie ochrony przeciwpożarowej
- VI. Zasady organizacji działań ratowniczych

⁶ Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 3 marca 2008 r. w sprawie poziomów niektórych substancji w powietrzu (Dz. U. Nr 47, poz. 281).

- VII. Wskazania w zakresie bezpieczeństwa pożarowego dla organizatorów imprez z udziałem dużych grup ludzi
- VIII. Organizacja i zasady zaznajamiania pracowników z przepisami przeciwpożarowymi.

1.2. Plan ochrony obiektu

- Charakter produkcji i rodzaj działalności jednostki
- Analiza stanu potencjalnych zagrożeń i aktualnego stanu bezpieczeństwa jednostki
- Ocena aktualnego stanu ochrony jednostki
- Dane dotyczące specjalistycznej, uzbrojonej formacji ochronnej
- Dane dotyczące rodzaju zabezpieczeń technicznych
- Zasady organizacji i wykonywania ochrony jednostki
- Wykaz obowiązujących załączników do Planu Ochrony

1.3. Karty realizacji zadań obrony cywilnej – były Plan OC – a w nich:

- Treść zadania
- Termin wykonania zadania
- Procedura
- Podmioty współdziałające – zewnętrzne
- Podmioty współdziałające – wewnętrzne
- Dokumentacja bazowa (dokumenty warunkujące realizację w zadania oraz miejsce ich przechowywania)
- Dodatkowe ustalenia

Do zadań obrony cywilnej należy zaliczyć te, ujęte w I Protokole Dodatkowym do Konwencji Genewskich z 12 sierpnia 1949 r., dotyczącym ochrony ofiar międzynarodowych konfliktów zbrojnych, Genewa – 8 czerwca 1977 r.⁷.

- służba ostrzegawcza,
- wykrywanie i oznaczanie stref niebezpiecznych,
- ewakuacja,
- przygotowanie i organizowanie schronów,
- obsługa środków zaciemnienia,
- ratownictwo,

⁷ Załącznik do Dz. U. z 1992 r. Nr 41, poz. 175

- służby medyczne, włączając w to pierwszą pomoc oraz opiekę religijną,
- walka z pożarami,
- odkażanie i inne podobne działania ochronne,
- dostarczanie doraźnych pomieszczeń i zaopatrzenia,
- doraźna pomoc dla przywrócenia i utrzymania porządku w strefach dotkniętych klęskami,
- doraźne przywrócenie działania niezbędnych służb użyteczności publicznej,
- doraźne grzebanie zmarłych,
- pomoc w ratowaniu dóbr niezbędnych dla przetrwania,
- dodatkowe rodzaje działalności, niezbędne dla wypełniania któregoś z zadań wyżej wymienionych, w tym planowanie i prace organizacyjne.

1.4. Plan ochrony zabytku na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowej

- Charakterystyka zabytku, z określeniem najbardziej cennych elementów oraz stanu dokumentacji
- Ocena położenia i możliwych zagrożeń dla zabytku z wnioskami
- Ocena stanu technicznego obiektu, urządzeń, instalacji, komunikacji wewnętrznej, dojazdów, miejsc poboru lub odprowadzania wody i innych
- Zamiar działania, z określeniem niezbędnych priorytetów
- Instrukcja postępowania pracowników lub wyznaczonych grup pracowników, w tym wewnętrznych służb ochrony, w razie określonych sytuacji kryzysowych
- Wykaz prac przygotowawczych, organizacyjnych, techniczno-inżynierskich, dokumentacyjnych i innych niezbędnych do wykonania, z określeniem osób odpowiedzialnych i zespołów, ze wskazaniem przypisanych im zadań oraz czasu ich wykonania
- Wykaz rodzajów i ilości potrzebnych materiałów i urządzeń, z określeniem ich przeznaczenia, sposobu pozyskania i miejsc przechowywania
- Określenie przybliżonych kosztów wykonania prac przygotowawczo-zabezpieczających
- Wykaz osób reklamowanych na wniosek kierowników jednostek organizacyjnych na wypadek konfliktu zbrojnego oraz wykaz osób

posiadających przydziały organizacyjno-mobilizacyjne do formacji obrony cywilnej

- Określenie sposobu dokumentowania działań ratowniczych i informowania o stratach, szkodach i potrzebach w zakresie ich likwidacji
- Organizacja prac zabezpieczających z podziałem na prace I i II kolejności
- Sposób oznakowania zabytku nieruchomego (obiektu, zespołu), na wypadek konfliktu zbrojnego, znakiem rozpoznawczym Konwencji haskiej

1.5. Plan ewakuacji (przyjęcia) ludności, zwierząt i mienia na wypadek masowego zagrożenia.

W zależności od oceny zagrożeń realizuje się ewakuację I, II lub III stopnia.

1.6. Plan postępowania na wypadek wycieku amoniaku i zagrożenia pożarowego

- I. Charakterystyka obiektu, potencjalne źródła powstania pożaru i drogi jego rozprzestrzeniania
- II. Charakterystyka właściwości fizyczno-chemicznych środka chemicznego
- III. Organizacja Akcji Ratunkowej
- IV. Załączniki

1.7. Plan zarządzania kryzysowego – Plan ciągłości działania (Układ autorski)

I. Plan główny

- Podstawa prawna opracowania planu
- Zarządzenie Dyrektora w sprawie powołania Zakładowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego
- Charakterystyka zakładu
- Organizacja zakładu
- Charakterystyka – ocena zagrożeń
- Siatka bezpieczeństwa
- Zestawienie sił i środków własnych i zewnętrznych
- Zespół przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowej
- System monitorowania zagrożeń

- Tryb uruchamiania niezbędnych sił i środków, uczestniczących w realizacji planowanych przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowej
- Procedury reagowania kryzysowego
- Współdziałanie pomiędzy siłami
- Polityka informacyjna – kontakt z mediami

II. Załączniki funkcjonalne

- Organizacja ewakuacji z miejsc zagrożonych
- Organizacja łączności i zasady informowania pracowników o zagrożeniu (-ach) oraz sposobach postępowania na wypadek jego (ich) wystąpienia
- Organizację systemu ostrzegania i alarmowania
- Organizacja ewakuacji z obszarów zagrożonych
- Organizację ratownictwa, opieki medycznej, pomocy społecznej oraz pomocy psychologicznej
- Wykaz zawartych umów i porozumień związanych z realizacją zadań zawartych w planie zarządzania kryzysowego
- Zasady oraz tryb oceniania i dokumentowania szkód
- Priorytety w zakresie ochrony oraz odtwarzania działalności zakładu – ZMP
- Zakup odpowiedniego sprzętu mającego zastosowanie w akcji kryzysowej
- Plan szkolenia pracowników w zakresie postępowania w sytuacjach kryzysowych

2. Obowiązujące akty prawne w innych krajach

Powstanie sytuacji kryzysowych obfitujących w daleko idące skutki jest nieodłącznym składnikiem współczesnego etapu rozwoju cywilizacyjnego. Niezwykle złożony charakter instytucji i systemów, jakie funkcjonują we współczesnym świecie, jest jednym z głównych czynników występowania kryzysów wynikających z działalności człowieka. W Stanach Zjednoczonych⁸ (w wielu krajach Europy Zachodniej również) posiadanie planów ciągłości działania jest wymagane od firm, które są notowane na giełdzie. Obowiązek ten

⁸ I. Mitroff, Ch. M. Pearson, *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa 1998.

posiadają zarówno instytucje finansowe, jak i banki. Ustawa Sarbanes Oxley Act, która została przyjęta po aferach finansowych Worldcomu, Enronu, wymaga przejrzystości i zabezpieczenia danych księgowych. Żeby wywiązać się z tego obowiązku, firma musi choćby w minimalnym zakresie funkcjonować nawet w przypadku katastrofy.

W Polsce obowiązek posiadania Planów Ciągłości Działania jest regulowany sektorowo i na razie dotyczy banków i firm telekomunikacyjnych. Główny inspektor nadzoru bankowego wydał w tej sprawie rekomendację, a Ministerstwo Infrastruktury rozporządzenie pod adresem operatorów. Obowiązku tego nie mają spółki notowane na warszawskiej giełdzie. Posiadanie planu jest wyrazem odpowiedzialności zarządów za losy spółki oraz czytelnym sygnałem wysyłanym pod adresem inwestorów, akcjonariuszy i klientów.

Pozytywnie zachowują się tylko polskie firmy z udziałem kapitału zagranicznego, które wzorce obowiązujące w ich krajach przenoszą do naszego. Plany Ciągłości Działania pozwalają na utrzymanie funkcjonowania najważniejszych procesów biznesowych organizacji – firmy, na minimalnym akceptowalnym poziomie. Decyzje o opracowaniu Planu Ciągłości Działania mają charakter strategiczny, są wyrazem rzeczywistej troski zarządu przedsiębiorstwa o jego przyszłość. Posiadanie Planu podnosi wiarygodność firmy w oczach udziałowców, inwestorów i klientów. Coraz częściej jest również wymogiem stawianym przez ubezpieczycieli. Zgodnie z Brytyjskimi Standardami⁹ (BS 25999-1:2006) i ISO 27001 proces tworzenia Planu Ciągłości Działania obejmuje 10 głównych obszarów:

- Inicjacja i zarządzanie projektem,
- Ocena i zarządzanie ryzykiem operacyjnym,
- Wpływ zdarzenia na przedsiębiorstwo,
- Opracowanie strategii przetrwania,
- Pierwsza reakcja na zdarzenie,
- Opracowanie i wdrożenie planu ciągłości działania,
- Program szkoleń i budowanie świadomości pracowników,
- Aktualizacja i testowanie planu ciągłości działania,
- Komunikacja medialna – relacje publiczne,

⁹ T. T. Kaczmarek, G. Ćwiek, *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

- Koordynacja działań ze służbami publicznymi i instytucjami nadzorczymi.

Do podstawowych zasad utrzymania ciągłości działania (UCD) należy zaliczyć 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
- Ocena strat jest przeprowadzana w odniesieniu do wszystkich produktów i usług przedsiębiorstwa
- Należy tak szacować koszty, aby powodowały proces zwiększania wartości firmy
- Nie można przesuwać 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.

2.1. Przepisy prawne

- 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 Przeciwpowodzi (NFPA) jako NFPA 1600 – Polecane praktyki w zarządzaniu kryzysowym. 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:
 - Zapobieganie kryzysom
 - Minimalizowanie i łagodzenie ich skutków
 - Przygotowanie działań naprawczych
 - Przeciwdziałanie kryzysom

- Odzyskiwaniem zasobów i naprawy infrastruktury.
- Brytyjski Standard BS 25999 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 jednolitej 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 kulturze 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.
- 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 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 dwóch podstawowych części uzupełnionych szeregiem aktów uzupełniających.

Część pierwsza zawiera trzy grupy zagrożeń scharakteryzowanych jako możliwość wystąpienia kryzysu lub utraty ciągłości działania:

- Zdarzenia lub sytuacje niosące poważne zagrożenia dla ludzi
- Zdarzenia lub sytuacje niosące poważne zagrożenia dla środowiska
- 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 telekomunikacyjni, operatorzy infrastruktury kolejowej, drogowej, lotniczej, inne strategiczne instytucje oraz specjaliści z zakresu BHP.

Do innych brytyjskich dokumentów zaliczyć należy m.in.:

- 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”
- 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”
- ISO/PAS 22399:2007 – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO), opublikowała w 2007 r. dokument, ratyfikowany jednomyślnie 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.
- 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.

3. Propozycja nowelizacji dokumentacji z zakresu bezpieczeństwa zakładu pracy

Najlepszym rozwiązaniem unifikacji wszystkich obecnie występujących dokumentów w zakładach pracy, byłoby wprowadzenie do ustawy o zarządzaniu kryzysowym stosownych zapisów zobowiązujących do opracowania przez zakłady Planów zarządzania kryzysowego, które jako cel główny miałyby zagwarantować ciągłość pracy tych zakładów w wyniku wystąpienia różnych zagrożeń zarówno o charakterze wewnętrznym jak i zewnętrznym. Zapis ten winien posiadać swoistą strukturę, która spełniałaby wszystkie elementy występujące w dotychczas obowiązujących zapisach. Wzorcem tej struktury powinien być Plan ZK opracowywany na poziomie gmin, powiatów i województw. Taki kształt dokumentu powodowałby pewnego rodzaju kompatybilność z dokumentami wykonywanymi na wyższych poziomach zarządzania, co ułatwiałoby pracę zarówno organom kontrolującym (reprezentującym instytucje i służby) realizację zagadnień wchodzących w strukturę planu jak również wszystkim służbom uczestniczącym w akcji ratunkowej na terenie i w pobliżu zakładu.

Do najważniejszych, wspólnych zagadnień, które winny znajdować się w dokumencie należałoby zaliczyć:

- **Plan główny, a w nim:**

- a) Podstawa prawna opracowania planu – należy ująć wszystkie zapisy prawne na czas stałej jak podwyższonej gotowości obronnej kraju czyli czas „P” i „W” (uwzględniająca potrzeby stałej jak i wyższej gotowości obronnej).
- b) Układ planu – z uwzględnieniem zagadnień obowiązujących w czasie „P” i „W”
 - czas „P” to zagadnienia ujęte w Instrukcji bezpieczeństwa pożarowego, Planie ochrony obiektu, Planie ochrony zabytku, Planie ewakuacji (przyjęcia) ludności, zwierząt i mienia, w zależności od oceny zagrożenia i wymagań służb terenowych I lub II stopnia, Plan postępowania na wypadek wycieku amoniaku i zagrożenia pożarowego, Plan zarządzania kryzysowego zakładu – Plan ciągłości działania – jawny,

- czas „W” to przede wszystkim „Karty realizacji zadań obrony cywilnej” realizowane przez zakłady ujęte w strukturach terenowych, Plan ochrony zabytku ze szczególnym uwzględnieniem odpowiedniego oznakowania zabytków nieruchomych oraz ewakuacją zabytków ruchomych, Plan ewakuacji (przyjęcia) ludności, zwierząt i mienia – w zależności od oceny zagrożenia i wymagań służb terenowych III stopnia.
- c) Zarządzenie Dyrektora/ właściciela zakładu w sprawie powołania Zakładowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego – jednego zespołu odpowiedzialnego za wszystkie zdarzenia znamionujące neutralizację negatywnych zjawisk ujętych w siatce bezpieczeństwa.
- d) Charakterystyka zakładu – ujmująca wszelkiego rodzaju dane poczynając od umiejscowienia z ujęciem współrzędnych, poprzez charakter budowli z ujęciem szczegółowych wymagań z punktu widzenia przepisów przeciwpożarowych, zakresu produkcji włącznie z charakterem środków chemicznych stosowanych przez zakład, a kończąc na całej infrastrukturze zasilającej firmę. Informacje powyższe winny posiadać zarówno charakter opisowy, jak i graficzny.
- e) Organizacja zakładu – najlepiej przedstawić ją w postaci graficznej, winna ujmować schemat ogólny, jak również szczegółowe poszczególnych wydziałów – działów, charakter pracy zmianowej i czasokres zmian pracowników, w formie tabelarycznej powinno być przedstawione zatrudnienie.
- f) Charakterystyka – ocena zagrożeń – to najtrudniejsza część planu, wymaga od wykonującego uwolnienia fantazji, bo dziś przestępcy nie są ograniczeni żadnymi regułami bądź tabu. Ocena zagrożeń musi ujmować zarówno zagrożenia zewnętrzne jak i wewnętrzne. Musi ujmować wszystkie szczegóły wchodzące w zakres jednego niebezpieczeństwa. Przykładem niech będzie zagrożenie związane z gazem. Charakterystyka tego zagrożenia winna ujmować możliwość wystąpienia awarii urządzeń produkujących, przesyłowych, rozdzielczych i urządzeń oraz instalacji odbiorczych, czego konsekwencją będzie brak dopływu gazu oraz przerwanie produkcji. Zagrożenia muszą jednocześnie ujmować ustalenia ujęte we wszystkich dokumentach prawnych, na

podstawie których opracowywane są dokumenty ujęte w wstępie i pierwszej części artykułu.

- g) Siatka bezpieczeństwa – na potrzeby obecnie obowiązujących dokumentów powołuje się grupy osób odpowiedzialnych za wykonanie pewnych czynności, przykładowo „Wykaz osób kierujących procesem ewakuacji”, Zespół Kierowania Obroną Cywilną itd. Siatka bezpieczeństwa to dokument ułatwiający nam, a w szczególności Dyrektorowi/ Prezesowi, wydawanie poleceń, przyjmowanie sugestii co do rozwiązania problemu przez osoby z góry przypisane do wykonania odpowiednich czynności. Ujmuje ona podział osób na te które są odpowiedzialne za podejmowanie decyzji, koordynujące całe zjawisko, koordynujące tylko poszczególne jej specyficzne elementy, określa jednostki i służby wiodące przy neutralizacji zdarzenia, jednostki pomocnicze oraz te, które w działaniu ściśle określonym nie uczestniczą. Układ graficzny tego dokumentu powoduje praktycznie natychmiastowe określenie i przystąpienie do działania tylko tych osób, których działania wymaga zdarzenie. W starych dokumentach znalezienie odpowiedzi za co kto odpowiada wymagało przewertowania czasami tomów zapisów.
- h) Zestawienie sił i środków własnych oraz zewnętrznych – siły własne to przede wszystkim wszyscy pracownicy zakładu. Stosownym byłoby powołanie Zakładowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego, który spełniałby rolę kierowniczą w organizacji neutralizacji zdarzenia. Grupa ta nie musi mieć składu stałego, na wypadek zdarzenia specyficznego można do jego składu dokooptować każdego pracownika zakładu wg. potrzeb. Dokument musi być ściśle powiązany z siatką bezpieczeństwa.

- **Zespół przedsięwziąć na wypadek sytuacji kryzysowej**

- a) System monitorowania zagrożeń – każdy zakład na swe potrzeby powinien mieć zainstalowane urządzenia bądź systemy umożliwiające stały monitoring. Do nich możemy między innymi zaliczyć czujki przeciwpożarowe, ręczne ostrzegacze pożarowe (ROP), kamery wewnętrzne i zewnętrzne itd. Do nich można również dołączyć np. monitoring wizyjny Urzędu Miasta, dane z odczytów poziomów wód na rzekach, które przekazuje odpowiednia komórka Urzędu Miasta, odpowiednie komórki

realizujące wykrywanie i ostrzeganie przed zagrożeniami, a na koniec również dane IMiGW czy system powszechnego ostrzegania i alarmowania gminy, starostwa czy województwa funkcjonujący w ramach krajowego systemu wykrywania skażeń i alarmowania.

- b) Tryb uruchamiania niezbędnych sił i środków – oprócz dokładnej informacji związanej z możliwością wykorzystania sił i środków w akcji ratunkowej, najlepiej w postaci bazy danych. Każdy Zakładowy Zespół Zarządzania Kryzysowego powinien posiadać możliwość szybkiego kontaktu z osobami funkcyjnymi jak i wspomnianymi siłami i środkami. Można ten dokument opracować w formie „książki telefonicznej” lub w formie graficznej. Jeśli odpowiednie służby podkreślimy odpowiednimi kolorami charakterystycznymi na co dzień np. straż pożarna – kolor czerwony, policja – niebieski, a np. straż leśna zielonym, szybciej znajdziemy dostęp do nr telefonu bądź adresu zamieszkania. Należy jednak zwrócić uwagę na to aby te informacje mogły być wykorzystane przez osoby upoważnione i do celów służbowych. Przekroczenie tych zasad może spowodować niebezpieczeństwo dla członków zespołów ZK oraz innych uczestniczących w akcjach ratunkowych (Ustawa o danych osobowych). W tym miejscu powinno się również umieścić organizację łączności i zasady informowania pracowników o zagrożeniu (-niach) oraz sposobach postępowania na wypadek jego (ich) wystąpienia – z uwzględnieniem braku łączności telefonicznej i elektronicznej w formie dodatkowych informacji, kto jest odpowiedzialny za powiadomienie osobiste osób funkcyjnych. Organizację systemu ostrzegania i alarmowania pracowników należy wzbogacić systemem obowiązującym w czasie „W” czyli powołaniem i określeniem zadań dla posterunku alarmowania (PAI).
- c) Współdziałanie pomiędzy siłami – Współdziałanie sił uczestniczących w neutralizacji sytuacji kryzysowej to najważniejsza część działań ratujących zdrowie i życie ludzi oraz zwierząt. W przypadku dużego zdarzenia, łączność należy rozpatrywać na trzech poziomach. Pierwsza – między dyrektorem, sztabem stanowiącym zakładowe centrum ZK a kierownictwem akcji ratunkowej. W dużych zakładach, stosownym byłoby na bazie np. punktu ochrony obiektu stworzenie zakładowego centrum ZK.

Druga – między szefami poszczególnych służb uczestniczących w akcji, a trzecia – między członkami poszczególnych rodzajów służb. Należy w planie osobno uwzględnić siły własne jak i zewnętrzne.

d) Procedury – to instrukcja dotycząca zadań i sposobów realizacji procesów o charakterze powtarzalnym opisująca:

- co wykonujemy w zakresie określonego zdarzenia,
- kto jest kompetentny do wykonywania określonych zadań i działań,
- kto odpowiada za ich realizację,
- gdzie i kiedy działania są wykonywane,
- w jakiej logicznej kolejności,
- w oparciu o jakie dokumenty działania są wykonywane,
- zasady dokumentowania wykonywanych działań i kontroli ich przebiegu.

Właściwym pojęciem, którym należy się posługiwać to standardowe procedury operacyjne (SPO). Procedury winny być opracowane w dwojaki sposób. Powinny uwzględniać harmonogram czynności dla całej sytuacji kryzysowej (sytuacyjne) oraz dla całych zespołów i osobno dla każdego członka zespołu (funkcyjne) uczestniczącego w działaniach neutralizujących. Wskazaniem byłoby opracowanie wzorcowego układu procedur obowiązujących na wszystkich poziomach zarządzania. Przykładowa – autorska procedura posiada następujące składniki:

- zdarzenie
- osoba – instytucja identyfikująca zdarzenie
- reakcja na zdarzenie
- osoby odpowiedzialne za przekazanie informacji o zdarzeniu
- obowiązek powiadomienia
- odpowiedzialny za wykonanie procedury
- nr telefonów do instytucji, służb i osób funkcyjnych

e) Polityka informacyjna – kontakt z mediami jest jednym z ważniejszych zadań, do których można i należy przygotować się w czasie, kiedy w firmie wszystko działa zgodnie z założeniami. Dopiero nieoczekiwane zdarzenie powoduje chaos, w tym również chaos myśli. Warto więc spokojnie przygotować się również na

kontakt z mediami, obmyślić strategię działań w stosunku do pracowników jak i ich rodzin. Dokument ten winien zawierać następujące elementy:

- zadania realizowane natychmiast, w tym wzory różnego rodzaju oświadczeń i komunikatów
- organizacja centrum prasowego
- wyznaczenie i przygotowanie pomieszczenia, w którym przeprowadzimy konferencję prasową
- wyznaczenie i przeszkolenie osoby do wywiadu telewizyjnego
- wyznaczenie i przygotowanie grupy osób do odbierania oraz nawiązywania kontaktu telefonicznego z mediami, rodzinami pracowników, którzy będą pytali o stan zdrowia swych bliskich oraz odpowiedniego dokumentowania przeprowadzonych rozmów telefonicznych
- wyznaczenie osób, które będą miały za zadanie kontaktować się z pracownikami zakładu, oni też na bieżąco muszą być zaznajamiani z sytuacją
- przygotowanie odpowiednich składników do strony internetowej zakładu

- **Załączniki funkcjonalne**

- a) Organizacja ewakuacji załogi z miejsc zagrożonych – I stopnia oraz na bazie oceny zagrożeń II stopnia (ludzi, zwierząt lub mienia) bądź III (ewakuacja lub przyjęcie ludności), w przypadku obiektu zabytkowego ewakuacja dóbr ruchomych – jak z powyższego wynika, większość dokumentów wymienionych we wstępie artykułu, w swej treści winna zawierać ogólnie zwany plan ewakuacji. Jego charakter (I, II lub III stopień) wynika z oceny zagrożenia oraz charakteru zakładu. W jednym przypadku wystarczy opracować ewakuację I stopnia wymaganą w Instrukcji bezpieczeństwa pożarowego, w innym należy rozpatrzyć ewentualność ewakuacji ludzi, maszyn, ważnej dokumentacji, zwierząt bądź ruchomych dóbr kultury. Należy wcześniej znaleźć miejsce, które będzie punktem przyjęcia ludzi i innych dóbr, trzeba uzgodnić i podpisać odpowiednie uzgodnienia, odpowiedzieć sobie na pytanie jakimi środkami transportu dysponujemy, czy należy wystąpić o świadczenia rzeczowe bądź osobiste. Opracowanie

planu ewakuacji należy zaliczyć do najtrudniejszych przedsięwzięć kierownictwa zakładu.

- b) Organizację ratownictwa, opieki medycznej, pomocy społecznej oraz pomocy psychologicznej – w praktyce większość zakładów pracy posiada stosowne porozumienia z ośrodkami zdrowia, które przejmują opiekę nad pracownikami ale w czasie normalnego funkcjonowania zakładu. W przypadku wystąpienia zjawiska powodującego straty zarówno zdrowotne jak i bezpowrotne, zakłady częściowo liczą na państwowe służby w postaci Pogotowia Ratunkowego oraz szpitale np. miejskie. Jednak zakres potrzeb może okazać się większy, kiedy wśród rannych znajdują się osoby potrzebujące wsparcia psychologów. W związku z tym stosowne porozumienia, z przedstawicielami tego zawodu, byłoby wskazane podpisać w dniu dzisiejszym. Takie podejście do zagrożeń spowodowałoby zwiększenie prestiżu i odpowiedzialności zakładu za rannych oraz rodziny, które straciły swych żywicieli rodzin.
- c) Wykaz zawartych umów i porozumień związanych z realizacją zadań zawartych w planie zarządzania kryzysowego w tym w szczególności w zakresie ochrony obiektu na czas „P” i „W” – wielokrotnie w artykule padły słowa, które wymuszały podpisanie umów i porozumień. Opisane powyżej dotyczące pomocy medycznej w formie tabelarycznej winny się znaleźć też w tym miejscu. Ale jest jeszcze jedna ważna grupa umów. Dotyczy ona ochrony obiektu. W większości są to zewnętrzne firmy ochrony mienia. Niestety wszystkie te umowy dotyczą czasu „P”. Nikt się nie zająknie kiedy spytamy Go o zabezpieczenie zakładu na czas „W”. Dyrektor winien być świadom tego, że część pracowników ochrony posiada przydziały mobilizacyjne, w ramach których w ciągu 48 godzin muszą zgłosić się w jednostkach wojskowych. Kto będzie ochraniał ten zakład.
- d) Zasady oraz tryb oceniania i dokumentowania szkód – za tworzenie dokumentacji potwierdzającej szkody powstałe na terenie zakładu w przypadku wystąpienia zdarzeń opisanych w ocenie zagrożenia, bezpośrednio odpowiedzialny jest Dyrektor np. Infrastruktury – Członek Zakładowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego. W zakresie obiektów, maszyn i urządzeń, które uwzględniono w polisie ubezpieczeniowej powiadamia ubezpieczyciela, który na miejsce zdarzenia wysyła swoich rzeczoznawców oceniających

wartość strat. Oprócz wykonania powyższych czynności, w miarę możliwości należy stworzyć swoją dodatkową dokumentację, opracowaną przez pracowników, specjalistów, można do zespołu powołać biegłych niezależnych z zewnątrz. Uzupełnieniem tych czynności powinna być dokumentacja fotograficzna bądź filmowa, która może być w późniejszym czasie wykorzystana w ewentualnych sporach sądowych, związanych z uzyskaniem odpowiedniej wielkości odszkodowania. Dokumentacja ta powinna być tworzona (jeśli to możliwe) z chwilą wystąpienia pierwszych symptomów niebezpieczeństwa. Każdy udział sił zewnętrznych powinien zostać udokumentowany odpowiednimi protokołami z zrealizowanych czynności.

- e) Priorytety w zakresie ochrony oraz odtwarzania działalności zakładu – ZMP (zapasowe miejsca pracy) – na czas „P” i „W” – Decyzję o odbudowie zakładu po wystąpieniu ewentualnych zniszczeń podejmuje Dyrektor wraz z właścicielem zakładu. Przy podejmowaniu w/w decyzji należy kierować się priorytetami ważności zniszczonego obiektu, jego znaczeniu dla dalszej działalności, aktualnie realizowanymi przedsięwzięciami. Najważniejszym zadaniem Dyrekcji jest zachowanie ciągłości działania zakładu. Informacje dotyczące podejmowanych czynności powinny być podane do publicznej wiadomości.
- Plan szkolenia pracowników w zakresie postępowania w sytuacjach kryzysowych oraz z zakresu powszechnej samoobrony – dla osób funkcyjnych oraz dla załogi. Obowiązek realizacji szkoleń z zakresu ogólnie pojmowanego bezpieczeństwa wynika z kilku zapisów prawnych. Dotyczą one przede wszystkim:
 - Szkolenia BHP każdego pracownika – podstawę stanowi Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. nr 169 poz. 1650 z 2003 r. z późn. zm.)
 - Szkolenia ppoż. wszystkich pracowników – podstawę prawną stanowi Ustawa „O Państwowej Straży Pożarnej” z dnia 24 sierpnia 1991 r. (Dz. U. Nr 88, poz.400, z późn. zm.),

- Szkolenia obronnego (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 stycznia 2004 r. w sprawie szkolenia obronnego, Dz. U. Nr 16, poz. 150, z późn. zm.) kierowników jednostek organizacyjnych podległych i nadzorowanych przez osoby zajmujące stanowiska ministerialne oraz pracownicy tych jednostek zatrudnieni na stanowiskach związanych z obronnością lub prowadzący sprawy związane z wykonywaniem zadań obronnych, przedsiębiorcy wykonujący zadania obronne, a także wyznaczeni przez nich pracownicy, osoby, którym nadano przydziały organizacyjno-mobilizacyjne do jednostek organizacyjnych przewidzianych do militaryzacji,
- Szkolenie z zakresu powszechnej samoobrony na podstawie wytycznych w sprawie zasad organizacji i sposobu przeprowadzania szkoleń z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej zatwierdzone w dniu 21 kwietnia 2009 r. przez Szefa Obrony Cywilnej Kraju.

Plan szkolenia dla członków Zakładowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego i pracowników zakładu powinien uwzględnić poniżej zamieszczone tematy zajęć:

- Ogólne informacje dotyczące zarządzania kryzysowego
- Opis i analiza zagrożeń, które dotyczą zakładu
- Zasady zachowania się w czasie wystąpienia zagrożeń opisanych w Planie Zarządzania Kryzysowego zakładu
- Obowiązki osób funkcyjnych w trakcie wystąpienia sytuacji kryzysowych
- Zasady zachowania się i obowiązki pracowników po wystąpieniu opisanych w planie zagrożeń
- Przeprowadzenie ćwiczeń ewakuacyjnych całego stanu osobowego zakładu minimum 1 raz na dwa lata
- Inne ćwiczenia np. treningi ZZZK
- Realizacja przedsięwzięć ujętych w rozporządzeniu o powszechnej samoobronie.

Zakończenie

Wskazany byłoby zobowiązanie do opracowania na poziomie administracji centralnej wzoru dokumentu uwzględniającego wszystkie

treści ujęte w przedstawionych powyżej planach w formie panelowej. Jak z powyższego wynika, małym nakładem można opracować dokument, który będzie zawierał wszystkie elementy dotychczas obowiązujących w zakładzie przepisów. Pytanie jest tylko jedno, czy przedstawiciele wszystkich ministerstw i instytucji centralnych, urzędów różnego poziomu są tak samo otwarci na zmiany, czy raczej dopiszemy im charakterystykę „myślą, że myślą”. Dlaczego zakłady pracy funkcjonujące w naszym kraju, posiadające znaczny udział podmiotów zagranicznych nakładają na siebie obowiązki wynikające z przepisów innych krajów w zakresie bezpieczeństwa, a w zakładach ze 100% udziałem kapitału polskiego taki obowiązek posiada zapis ustawowy w zakresie obrony cywilnej „zakład może”¹⁰.

Opracowanie Planu zarządzania kryzysowego powoduje pewność funkcjonowania chociaż w minimalny sposób firmy, to wyraz społecznej i biznesowej odpowiedzialności zakładu, troski o pracowników i strategiczne zasoby, które decydują o działalności po katastrofie. Posiadanie planu jest wyrazem odpowiedzialności zarządów firm za losy ich zakładów oraz czytelnym sygnałem wysyłanym 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. Ważną rolę w przymuszaniu do opracowania tego rodzaju dokumentów będą w najbliższym czasie spełniać firmy ubezpieczeniowe przy ustalaniu ryzyka i wysokości składki ubezpieczeniowej.

Dotychczas każdy przedsiębiorca na pierwszym miejscu stawiał ekonomię swej działalności. Dzisiejszy przedsiębiorca, musi do wskazówek ekonomicznych dołączyć rozważania związane z ogólnie pojmowanym bezpieczeństwem biznesu.

Akty prawne

- [1]. Konstytucja RP
- [2]. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz. U. Nr 89, poz. 590, z późn. zm.).
- [3]. Ustawa z dnia 21 czerwca 2002 r. o stanie wyjątkowym (Dz. U. Nr 113, poz. 985, z późn. zm.).

¹⁰ Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (tekst jedn. Dz. U. z 2004 r. Nr 241, poz. 2416, z późn. zm.).

- [4]. Ustawa z dnia 29 sierpnia 2002 r. o stanie wojennym oraz o kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 156, poz. 1301).
- [5]. Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej (Dz. U. Nr 62, poz. 558, z późn. zm.).
- [6]. Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie (Dz. U. Nr 31, poz. 206, z późn. zm.).
- [7]. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. 2001 r. Nr 142, poz. 1590).
- [8]. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1592).
- [9]. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591).
- [10]. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 lutego 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad udziału pododdziałów i oddziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w zapobieganiu skutkom klęski żywiołowej lub ich usuwaniu. (Dz. U. z 2003 r. Nr 41, poz. 347).
- [11]. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 8 listopada 2002 r. w sprawie wymagań, jakim powinien odpowiadać plan postępowania na wypadek zagrożenia życia lub zdrowia ludzkiego, mienia oraz środowiska naturalnego (Dz. U. Nr 194, poz. 1632).
- [12]. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2010 r. w sprawie Narodowego Programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej (Dz. U. Nr 83, poz. 541).
- [13]. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2010 r. w sprawie planów ochrony infrastruktury krytycznej (Dz. U. Nr 83, poz. 542).
- [14]. Zarządzenie Nr 86 Prezesa Rady Ministrów z dnia 14 sierpnia 2008 r. w sprawie organizacji i trybu pracy Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego (M.P. Nr 61, poz. 538).
- [15]. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2010 r. w sprawie Raportu o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego (Dz. U. Nr 83, poz. 540).
- [16]. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 grudnia 2009 r. w sprawie określenia organów administracji rządowej, które utworzą centra zarządzania kryzysowego, oraz sposobu ich funkcjonowania (Dz. U. Nr 226, poz. 1810).

- [17]. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 lipca 2008 r. w sprawie organizacji i trybu działania Rządowego Centrum Bezpieczeństwa (Dz. U. Nr 128, poz. 821).
- [18]. Protokół dodatkowy I z 1977 r. do Konwencji Genewskich z 1949 r. dotyczący ochrony ofiar międzynarodowych konfliktów zbrojnych.
- [19]. Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (tekst jedn. Dz. U. z 2004 r. Nr 241, poz. 2416, z późn. zm.).
- [20]. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 czerwca 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Szefa Obrony Cywilnej Kraju, szefów obrony cywilnej województw, powiatów i gmin (Dz. U. Nr 96, poz. 850).
- [21]. Wytyczne Szefa Obrony Cywilnej Kraju w sprawie zasad ewakuacji ludności, zwierząt i mienia na wypadek masowego zagrożenia z dnia 17 października 2008 r.
- [22]. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 21 września 2004 r. w sprawie gotowości obronnej państwa (Dz. U. Nr 219, poz. 2218).
- [23]. Wytyczne Szefa Obrony Cywilnej Kraju w sprawie zasad organizacji i sposobu przeprowadzania szkoleń z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej – z dnia 21 kwietnia 2009 r.
- [24]. Zestaw zasadniczych umówionych znaków operacyjnych właściwych dla jednostek organizacyjnych resortu Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji Departament Zarządzania Kryzysowego i Spraw Obronnych, Warszawa 2007.
- [25]. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 26 września 2002 r. w sprawie odbywania służby w obronie cywilnej (Dz. U. Nr 169, poz. 1391, z późn. zm.).
- [26]. Rozporządzenie Rady Ministrów z 29 marca 2005 r. w sprawie zasad zwalniania przez pracodawców z obowiązku świadczenia pracy osób powołanych do służby w obronie cywilnej w związku ze zwalczaniem klęsk żywiołowych, katastrof i zagrożeń środowiska (Dz. U. Nr 60, poz. 518).
- [27]. Rozporządzenie Rady Ministrów z 29 marca 2005 r. w sprawie stanowisk uznawanych za równorzędne z odbywaniem służby w obronie cywilnej (Dz. U. Nr 60, poz. 519).

- [28]. Wytyczne Szefa Obrony Cywilnej Kraju w sprawie zasad opracowania planu obrony cywilnej województw, powiatów i gmin z 27 grudnia 2011 r.
- [29]. Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz. U. Nr 162, poz. 1568).
- [30]. Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 25 sierpnia 2004 r. w sprawie organizacji i sposobu ochrony zabytków na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowych (Dz. U. Nr 212, poz. 2153).
- [31]. Traktat ustanawiający Konstytucję dla Europy (Dz. U. Unii Europejskiej, C 310, Tom 47, 16 grudnia 2004).
- [32]. Dyrektywa Rady Europy nr 82/501/EEC z 24 czerwca 1982 r. o zagrożeniach wypadkami spowodowanymi działalnością przemysłu (Seveso).
- [33]. Dyrektywa Rady Europy 96/82/EC z 9 grudnia 1996 r. o kontroli zagrożeń poważnymi wypadkami (Seveso II).
- [34]. Decyzja Rady Europy nr 91/396/EEC z dnia 29 lipca 1991 r. w sprawie europejskiego, alarmowego numeru telefonu.
- [35]. Dyrektywa 2007/60/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2007 r. w sprawie oceny ryzyka powodziowego i zarządzania nim.
- [36]. Dyrektywa Rady 2008/114/WE z dnia 8 grudnia 2008 r. w sprawie rozpoznawania i wyznaczania europejskiej infrastruktury krytycznej oraz oceny potrzeb w zakresie poprawy jej ochrony.
- [37]. Decyzja Rady 2008/617/WSiSW z dnia 23 czerwca 2008 r. w sprawie usprawnienia współpracy pomiędzy specjalnymi jednostkami interwencyjnymi państw członkowskich Unii Europejskiej w sytuacjach kryzysowych.
- [38]. Decyzja ramowa Rady 2002/475/WSiSW z dnia 13 czerwca 2002 r. w sprawie zwalczania terroryzmu.
- [39]. Konwencja Rady Europy o zapobieganiu terroryzmowi, sporządzona w Warszawie dnia 16 maja 2005 r. (Dz. U. z 2008 r. Nr 161, poz. 998).
- [40]. Konwencja o ochronie fizycznej materiałów jądrowych wraz z załącznikami I i II, otwarta do podpisu w Wiedniu i w Nowym Jorku w dniu 3 marca 1980 r. (Dz. U. z 1989 r. Nr 17, poz. 93).
- [41]. Międzynarodowa konwencja o zwalczaniu aktów terroryzmu jądrowego, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych w dniu 13 kwietnia 2005 r.

Literatura

- [1]. Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, *Zasady postępowania ratowniczego*, Firex, Warszawa 2004.
- [2]. Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe – dobre praktyki*, Difin, Warszawa 2012.
- [3]. Grocki R., *Zarządzanie kryzysowe – różne oblicza*, DWSSP „Asesor”, Wrocław 2010.
- [4]. Kaczmarek T. T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu*, Difin, Warszawa 2010.
- [5]. Kaczmarek T. T., *Ryzyko i zarządzanie kryzysem*, Difin, Warszawa 2008.
- [6]. Konieczny J., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Garmond Oficyna Wydawnicza, Poznań – Warszawa 2001.
- [7]. Krynojewski F., Mazur S., Mikrut G., Tchorzewski P., *Zarządzanie kryzysowe, obrona cywilna kraju, Ochrona informacji niejawnych*, AWF, Katowice 2003.
- [8]. Mitroff I., Pearson Ch., *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Business Press, Warszawa 1998.
- [9]. Moczek E., *Postrzeganie bezpieczeństwa publicznego w środowisku lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003.
- [10]. Paślawski J., *Wprowadzenie do kartografii i topografii*, Wydawnictwo Nowa Era, Wrocław 2006.
- [11]. Podraza U., *Kryzysowe Public Relations*, Difin, Warszawa 2009.
- [12]. Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [13]. Sienkiewicz-Małyjurek K., Krynojewski F., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2010.
- [14]. Sienkiewicz-Małyjurek K., Nicyporuk Z., *Bezpieczeństwo publiczne zarys problematyki*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- [15]. Szymonik A., *Logistyka w bezpieczeństwie*, Difin, Warszawa 2010.

**CRISIS MANAGEMENT IN A COMPANY
– LEGAL AND PRAGMATIC ASPECTS**

Summary

The article presents a proposal of unification of company documents related to generally understood security. The author also discusses the ways in which companies in the USA, UK and EU handle their security issues from the legal perspective in order to provide an effective response system towards occurrences of crisis situations.

Key words: *crisis, crisis management, company security planning*