

## Pożar – czy zawsze musi być tak dramatycznie?

*Kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem ciągłości działania przedsiębiorstwa*

Janusz Słobosz

Przeglądając informacje prasowe czy branżowe portale pod kątem określonych tematów zaskoczyły mnie informacje związane z konsekwencjami pożarów w zakładach przemysłowych. Nagłówki krzychały „...skala zniszczeń jest ogromna... liczymy na wsparcie władz regionu”; „...co z pracownikami fabryki?...”; „...pożar fabryki, dramatyczna sytuacja właściciela fabryki i pracowników...”. Czytając artykuły nie znalazłem tam ani jednej informacji o tym czy ktoś miał opracowany plan zachowania ciągłości (BCP), czy miał wykupione ubezpieczenia utraty zysku (BI), itp.. Sytuacje oczywiście nie do pozazdroszczenia i na szczęście obyło się bez ofiar śmiertelnych ale czy właściciele oraz zarządzający wykorzystali wszystkie dostępne rozwiązania zabezpieczające firmę oraz pracowników...

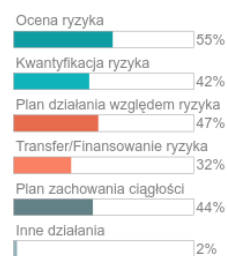
Jak pokazują wyniki badań poziom przygotowania firm względem tradycyjnych zagrożeń dla ciągłości biznesowej (takich jak pożary, katastrofy naturalne) jest bardzo wysoki. Według raportu Aon 69% respondentów podjęło działania zarządcze względem ryzyka przerwy działalności. Jednocześnie 28% respondentów poniosło starty w związku z materializacją się tego ryzyka – co stanowi wzrost od poprzedniej edycji o 11 pp. Czy zatem wdrożone rozwiązania zarządcze dotyczące tego ryzyka przestały być skuteczne? Poniżej krótkie podsumowanie jakie działania są podejmowane oraz jakie są możliwości.

## Zarządzanie ryzykiem przerwy działalności

Poziom przygotowania firm względem ryzyka / 3 ryzyka o największym wskaźniku



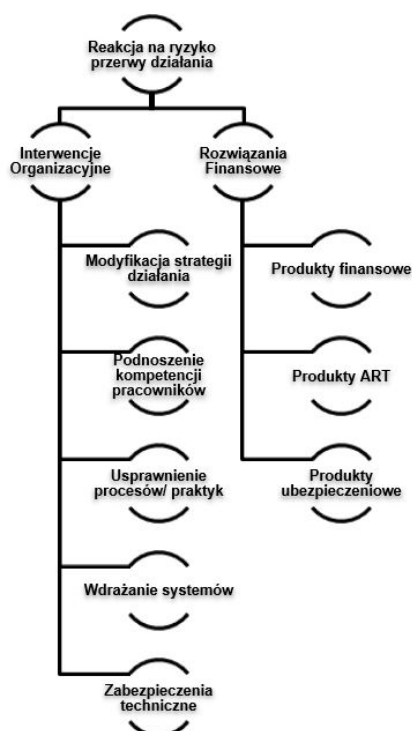
Podjęte działania względem ryzyka - ryzyko przerwy działalności



Źródło: opracowanie własne w oparciu o Raport Aon - GRMS 2019

**riskChallenge™**  
risk & insurance advisory

Zestaw rozwiązań względem ryzyka



**riskChallenge™**  
risk & insurance advisory

Nie wchodząc w szczegóły wspomnianych wcześniej artykułów oraz pochodzących z nich cytatów zrobiłem przegląd moich ostatnich dyskusji podczas realizowanych projektów pod kątem możliwości zarządzenia ryzykiem przerwy działalności oraz tego jakie wyzwania najczęściej zauważyłem. To ćwiczenie doprowadziło mnie do konkluzji, że nie wygląda to tak różowo jak w wspomnianym badaniu, a nagłówki wcale nie muszą być dalekie od rzeczywistości z jaką po pożarze musi zmierzyć się organizacja i lokalna społeczność.

Poniżej przedstawiam typowe sytuacje z części prowadzonych projektów jako obraz możliwości lub utraconych szans przez organizacje w tym obszarze ryzyka.

Pytając o podejmowane działania prewencyjne w obszarze bezpieczeństwa przeciwpożarowego słyszę, że wszystko jest zgodnie z przepisami, że mamy procedury ewakuacji i regularnie ćwiczymy, że mamy ubezpieczenie. W zakładach przemysłowych międzynarodowych koncernów obraz jest pozytywny ale w części polskich firm okazuje się, że zgodnie z przepisami oznacza tyle, że została przygotowana Instrukcja Bezpieczeństwa Pożarowego ale jest już nieaktualna, nie mówiąc o jej przestrzeganiu w praktyce czy stosowaniu bardziej proaktywnego podejścia do prewencji jak np. regularne badania termowizyjne, ubezpieczenia owszem są ale tylko dotyczą majątku, a nie dotyczą utraty zysku. Warto jednak zmienić podejście i dołożyć trochę wyższej staranności jaką należałoby oczekiwać od zarządzających czy przedsiębiorców, chociażby w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu i zainteresowanych stron. Rozwiązania i dobre praktyki są dostępne, trzeba tylko po nie sięgnąć.

Podejście do Zarządzania Ciągłością Działania (BCM) powinno być kompleksowe – czy modne słowo holistyczne. Takie podejście nie tylko powinno dotyczyć całościowego spojrzenia na organizację ale również w momencie opracowywania i wdrażania strategii ciągłości działania. O ile szersze spojrzenie jest jeszcze zauważalne, np. poprzez analizę całego łańcucha dostaw to już na poziomie wdrażania strategii działania mamy silosowe podejście.

Przykład: zawieranie ubezpieczenia utraty zysku (przerwy w działalności), które ma na celu zrekompensowanie przedsiębiorcy strat finansowych powstałych w następstwie np. pożaru. Straty te obejmują między innymi utratę zysku, konieczność ponoszenia kosztów stałych czy kosztów dodatkowych związanych z kontynuacją działalności biznesowej.

Jest to najskuteczniejsze ekonomicznie znane rozwiązanie mogące zmienić tytuły nagłówków. Niestety nadal niedoceniane przez przedsiębiorców, a sam proces aranżowania problematyczny. Dlaczego? Bo zaszufladkowane jest ono jako rozwiązanie finansowo- prawne, a ubezpieczenia to interdyscyplinarna dziedzina, nawet jeśli są specjalistyczne.

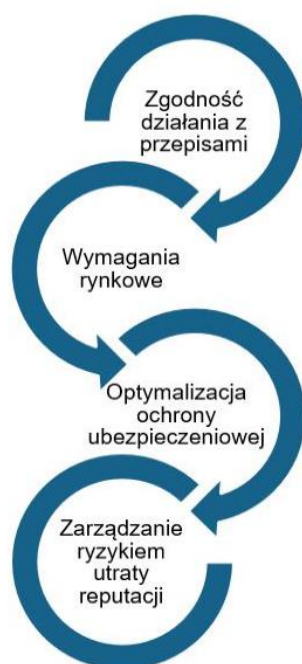
Informacje niezbędne do zawarcia ubezpieczenia są pozyskiwane od pionów finansowych z tym, że dane powinny być pochodną strategii działania w zależności od scenariusza zakłócenia naszej działalności. Ponieważ dyrektor finansowy nie jest w stanie odpowiedzieć na te pytania to większość polis ubezpieczenia utraty zysku (a te najczęściej są zawierane za pośrednictwem brokerów) jest zawarta na założeniach albo zgodnie z magicznym standardem rynkowym. W przypadku zajścia szkody niestety okazuje się że przyjęte np. limity, są kroplą w morzu potrzeb nie mówiąc o innych specyficznych elementach czy rozszerzeniach ochrony ubezpieczeniowej. Mówiąc o strategii ciągłości działania rozważamy również co robimy z zatrudnionymi pracownikami. Koszty ich utrzymania są olbrzymie, a nasz zakład właśnie spłonął. To właśnie ubezpieczenie może nam pokryć tego rodzaju koszty i zminimalizować traumę społeczności lokalnej zatrudnionej w zakładzie.

Aby wykorzystać dostępny wachlarz rozwiązań w wymiarze operacyjnym jak i finansowym należy podejść kompleksowo jednak to wymaga zaangażowania większej ilości zasobów i poświęcenia czasu

organizacji. Brak połączenia tych elementów może wpłynąć na realność naszej ochrony ubezpieczeniowej, nie mówiąc o samym zrozumieniu jej funkcjonowania i w konsekwencji braku wykupu tego ubezpieczenia we wspomnianych powyżej przypadkach. Ostatecznie utracenie szansy zastosowania optymalnej strategii ciągłości działania.

Można wymienić szereg korzyści z kompleksowego podejścia do planowania ciągłości działania związanych z spełnieniem wymagań prawnych czy branżowych, oczekiwań kontrahentów, innych interesariuszy czy wspomniana właśnie optymalizacja ochrony ubezpieczeniowej. Kontynuując wątek ubezpieczeniowy to właśnie analiza wpływu oraz ryzyka (BIA/RA) przynosi szereg odpowiedzi, które połączone z analizą ubezpieczanych aspektów zdarzeń może pozwolić na opracowanie i wybór optymalnych strategii oraz planów zachowania ciągłości. Aranżacja ubezpieczenia nie będzie bazowała na założeniach ale na konkretnych scenariuszach co pozwoli ubezpieczycielowi na dokładniejszą ocenę ryzyka i w rezultacie na lepszą ochronę ubezpieczeniową. Pamiętajmy również że ubezpieczenie nie pokryje nam wszystkich strat i wszystkich zdarzeń dlatego warto planować ciągłość działania aby dać szansę sobie i pracownikom na powrót do nowego starego zakładu pracy.

## Korzyści z planowania ciągłości działania



Źródło: opracowanie własne w oparciu o drii.org

### Optymalizacja ochrony ubezpieczeniowej:

Na etapie analitycznym:

Analiza wpływu pomaga dokładniej ustalić wielkość strat finansowych oraz kosztów stałych jakie się pojawiają w momencie zdarzenia przerywającego działalność podlegającego ubezpieczeniu. Te kalkulacje pozwolą między innymi określić sumę ubezpieczenia jaka powinna podlegać ubezpieczeniu utraty zysku

Na etapie określania strategii:

Ubezpieczenie kosztów dodatkowych zapewni finansowanie wydatków związanych z tymczasowym utrzymaniem działań operacyjnych po zajściu zdarzenia do momentu odzyskania pełnej sprawności

**riskChallenge™**  
risk & insurance advisory

Jeśli jesteś zainteresowany jak skutecznie zarządzać ryzykami ciągłości działania i utraty reputacji odwiedź naszą stronę. Rzućmy wspólnie wyzwanie ryzyku – [www.riskchallenge.pl](http://www.riskchallenge.pl), ryzyko ciągłości działania - [Platformy Inoni Micro & Essential](#), ryzyko utraty reputacji - [Reputation riskNavigator](#).

Źródło: Aon GRMS 2019, [portalsporzyczy.pl](http://portalsporzyczy.pl), [onet.pl](http://onet.pl), [radiolodzy.pl](http://radiolodzy.pl), [drii.org](http://drii.org), [naszemiasto.pl](http://naszemiasto.pl).