

# Jak zadbać o bezpieczeństwo?

*Reputacja jest bezcenna. Ciągłość działania przedsiębiorstwa można już wycenić konkretniej, a wtedy mówimy o milionach złotych. Myśląc o takich wartościach, wciąż zastanawiam się, dlaczego tak rzadko jesteśmy przygotowani na kryzys i tak wiele pozostawiamy przypadkowi. Jednocześnie obserwuję wysokie poczucie bezpieczeństwa, wyznaczone częstokroć liczbą pracowników ochrony, wprost proporcjonalne do niezadowolenia z ich wyglądu, zachowania, przygotowania i proaktywności. I ciągle myślę: dlaczego nic z tym nie robimy?*

**D**laczego boimy się profesjonalnie zadbać o bezpieczeństwo? Pamiętam nie tak odległe czasy, kiedy odśnieżanie dachów nie było pożądanym wydatkiem budżetu. Wszystko zmieniło się 26 stycznia 2004 r., kiedy konsekwencje zaniechań przyniosły śmierć 64 osobom. Zatem kryzys wynikający z zaniechań zmienił nasze postrzeganie zabezpieczeń przed tragedią. Od tego dnia nikt nie kwestionuje zasadności tych wydatków. Czy podobnie będzie z bezpieczeństwem?

Dbalność o bezpieczeństwo fizyczne i materialne jest wciąż niedocenionym elementem kosztów przedsiębiorstwa. Dlaczego? Przyczyn jest kilka:

## Przyczyna pierwsza: Wiedza dla nielicznych?

Wydaje się, że pierwszą przyczyną jest wrażenie hermetyczności i niedostępności wiedzy nt. bezpieczeństwa. Wiedza i doświadczenie są niezbędne do profesjonalnej oceny stanu bezpieczeństwa, a także doradztwa w tej dziedzinie. Proszę jed-

nak pomyśleć, jakie komunikaty słyszymy na lotnisku: jesteśmy proszeni o nie pozostawianie bagażu bez opieki, a jeśli zobaczyliśmy taki bagaż, powinniśmy to zgłosić. Podobnie, np. Kodeks ISPS, dotyczący bezpieczeństwa na statkach morskich i w portach, dużą wagę przykładają do zaangażowania personelu oraz pasażerów, nie tylko samej ochrony.

Przyczyna jest prosta – każdy z nas może dużo zrobić, mając otwarte oczy i włączony rozsądek. Płynie stąd wniosek, że w pewnym zakresie każdy z nas może poprawić bezpieczeństwo swojego otoczenia.

## Przyczyna druga: Oczekujesz profesjonalizmu

Niezależnie od tego, czy myślimy o ochronie swojego biura, osiedla czy parkingu, ponosimy jej koszty. W sposób oczywisty spodziewamy się zatem, że płacimy profesjonalistom i oczekujemy profesjonalnego podejścia do wykonywanej usługi. Nie jest moim celem odzierać nikogo ze złudzeń, ale choćby z rachunku prawdopodobieństwa będzie wynikało, że jeśli istnieją 4 tysiące podmiotów gospodarczych, świadczących tę samą usługę (circa liczba wydanych przez MSWiA koncesji), to istnieje duże ryzyko trafienia na nierzetelnego lub choćby nisko kwalifikowanego usługodawcę. Stąd częste zniechęcenie do branży ogólnie.

## Przyczyna trzecia: Nie musi być drożej

Przemysłane zarządzanie bezpieczeństwem nie jest drogie. Jest z pewnością tańsze niż utrata reputacji lub ciągłości działania firmy. Wymaga jednak odwagi i pełnego obrazu sytuacji, tzn. jeśli masz tanią ochronę, to dolicz też czas poświę-



Fot.SXC

cany na ocenę skutków incydentów, reklamacji, zdarzeń w rodzaju kradzieży i strat, niesłusznie zaliczanych do kosztów (np. sprzętu, narzędzi lub palet). Znam przedsiębiorstwa, gdzie straty na samych paletach sięgają kilkudziesięciu tysięcy złotych miesięcznie, co już stanowi wielokrotną wartość miesięcznych kosztów ochrony. Podsumuj wszystko!

Osoba odpowiedzialna za bezpieczeństwo obiektu logistycznego, przemysłowego lub biurowego, może sama wykonać bardzo wiele, by poprawić stan bezpieczeństwa. Poprawa bezpieczeństwa nie musi wymagać inwestycji i być trudna. Czasem wystarczy zadbać o podstawy i dobrze wykorzystać to, co już posiadamy. Jak to zrobić? Na pewno robienie niczego nie jest dobrą strategią. Zatem kilka wskazówek.

## Po pierwsze – umowa

Może zabrzmieć to jak banał, ale zadбай, by mieć umowę na ochronę obiektu. Spotkałem się już kilkakrotnie z sytuacją, gdzie obie strony nie zawierały umowy, bo wydawało się to wygodne. Dla administratora, bo w każdej chwili może pozbyć się kiepskiego wykonawcy, dla firmy ochrony również, bo... *de facto* nie ponosi żadnej odpowiedzialności za świadczoną usługę.

Jeśli zlecenie nie zawiera określenia obowiązków, to trudno będzie wykazać ich nienależyte wykonanie, jeśli nie mówi o sposobie wykonywania, to trudno będzie z kolei wykazać jego niestaranność lub nawet brak. Z doświadczenia wielu audytów bezpieczeństwa, wykonanych przez naszą firmę, wynika, że na tym etapie powstaje najczęściej ryzyko, związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa fizycznego, lub też wynikają one z niekonsekwencji w ich wymaganiu.

Pierwszym krokiem powinno być określenie celu działania ochrony. Optymalnym wydaje się określenie „ochrona przed kradzieżą z włamaniem”, ponie-



Fot. Photopress

waż stawia jasne wymagania oraz umożliwia sprawne dochodzenie ewentualnych roszczeń. Definicję „włamania” można znaleźć dość łatwo. Nie należy dopuszczać w tym miejscu do określeń płynnych, trudnych w definicji, jak np: „należyte bezpieczeństwo” – bo określenie, co jest należyte, a co nie, będzie subiektywne. Na pewno nie można rozważać pojęcia ochrony określeniami: dozór, portiernia czy recepcja, bo żadne z nich nie jest ochroną! Przy takich pojęciach, zawartych w ochronie wartość świadczonych usług spada, wprost proporcjonalnie do odpowiedzialności firmy ochrony, niezależnie od posiadanej koncepcji czy wysokości polisy ubezpieczeniowej.

W zawartej umowie jasno określ również, za co ponosi odpowiedzialność firma ochrony, a za co jej nie ponosi, a także ustal kwoty poziomu odpowiedzialności finansowej, niezależnie od przedstawionej polisy, która przecież może się zmienić w czasie trwania umowy. Bądź przy tym ostrożny! Jedną z dużych firm ochrony umieszcza w paragrafie o odpowiedzialności klauzulę, że nie ponosi odpowiedzialności za straty wynikłe z „pogorszenia stanu zabezpieczenia obiektów, wpływające na bezpieczeństwo chronionego mienia”. Tak sformułowany zapis umożliwia wykazanie, że rdza na kłodce (czyli owo pogorszenie stanu zabezpieczenia) wpłynęła na kradzież, która nastąpiła przez wybite okno!

Opisz zatem, jak będzie wyglądała droga składania reklamacji, ile jest dni na rozpatrzenie i wprowadzenie zmian, kto z kim będzie je weryfikował (najlepiej wyznaczyć stanowiska osób po obu stronach umowy) i jakie są konsekwencje nie dotrzymania terminów. Uczciwy zleceniobiorca nie będzie bronił się przed karami umownymi, dotyczącymi uzgodnionych zapisów umowy, bo przecież zamierza je spełnić. Można zauważyć, jak na etapie rozmowy o karach umownych, odwołanych zostaje wiele wcześniejszych deklaracji. Określmy też w oddzielnych paragrafach umowy:

#### ► Sposób zatrudniania pracowników wykonawcy na obiekcie

Ma to istotne znaczenie dla ponoszonej przez nich odpowiedzialności, ale przede wszystkim dla staranności doboru kadry. Dość ogólny zapis w rodzaju „Zleceniobiorca będzie zatrudniał pracowników w ramach obowiązującego prawa” daje wiele możliwości interpretacji, zatem dokładnie opisz, czego oczekujesz. Również niedopuszczalny jest zapis w umowie, że za pracownika uważana jest osoba działająca w ramach samozatrudnienia lub umowy cywilnoprawnej, bo oznacza to nic innego, jak oszczędzanie na personelu, za który płacisz! Jaka będzie motywacją do zabiegania o twoje mienie osoby, która w żaden sposób nie jest związana z obiektem?

Wspomniane powyżej zapisy, dotyczące zatrudnienia, świadczą o niedo-

nianiu motywacji jako naczelnego narzędzia zarządzania ochroną fizyczną.

#### ► Minimalne kwalifikacje niezbędne do wykonywania umowy

Szef ochrony powinien mieć licencję min. 2 stopnia, dowódcy zmiany, operatorzy CCTV min. 1 stopień. itp. Unikaj płynnych określeń typu: wysokie, odpowiednie, wymagane prawem kwalifikacje itp., ponieważ każda nieścisłość działa na twoją niekorzyść w przypadku roszczenia.

#### ► Szkolenia

Jakie szkolenia, ewentualnie ile szkoleń w ciągu roku, zapewni wykonawca swojemu personelowi. Zapewnij sobie możliwość weryfikowania i oceny ich skuteczności. Niech szkolenia będą dostosowane do potrzeb twojego bezpieczeństwa.

#### ► Wartości dodane

Coroczna ocena stanu bezpieczeństwa to nie luksus, ale potrzeba, byśmy wiedzieli, czy nasze bezpieczeństwo jest właściwie zapewnione. Wtedy też należy zastanowić się, gdzie się jakie słabe strony naszych zabezpieczeń i jakie kroki przedsięwziąć, by je zabezpieczyć. Polak nie musi być mądrzejszy po szkodzie. Dlatego określ termin otrzymania raportu z audytu bezpieczeństwa oraz podstawy jego metodyki (ISO 28000, ISO 31000), a także kwalifikacje osób wykonujących audyt.

Do wszystkich powyższych założeń umowy, jak i innych dotyczących naszych konkretnych potrzeb, należy określić kary umowne, które w przypadku stwierdzenia niewykonania postanowień umowy, będą wynosiły procentową wielkość wartości kontraktu. Przestrzec jednak należy przed zbytnim przenoszeniem ryzyka na firmę ochrony, co będzie skutkowało podniesieniem ceny za świadczoną usługę.

## Po drugie – konsekwencja

Oczywiście możemy posiadać genialnie „skrojoną na miarę” umowę, cóż jednak z tego, jeśli jej sami nie przestrzegamy? W umowie powinny znaleźć się terminy wykonywania zadań z niej wynikających. Można założyć, że zadanie bez konkretnego terminu spełnienia lub choćby raportowania nie zostanie zrealizowane. Podobnie, jeśli umowa określa wyposażenie techniczne ochrony czy obiektu, to również należy określić ostateczny termin protokolornego odebrania realizacji postanowień. Niestety, często spotykamy się z podstawową niezajomością obowiązującej umowy z obu stron, stąd też płynnie wniosek, że podniesienie poziomu bezpieczeństwa może



### Norbert Bogucki

Z branżą bezpieczeństwa związany jest od sześciu lat, obecnie pełni funkcję dyrektora operacyjnego w Security Plus, jedynej w Europie firmie z sektora bezpieczeństwa, która posiada certyfikat ISO 28000 „Zarządzanie bezpieczeństwem w łańcuchu dostaw dla dóbr wysokiej wartości, włączając ochronę, ocenę oraz doradztwo”.

Security Plus specjalizuje się w obsłudze wymagających zleceń z dziedziny bezpieczeństwa dla segmentów: przemysłowego, logistycznego i zarządzania nieruchomościami. Europejski Raport nt. Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem porównujący rynek firm doradczych i audytorskich napisał o innowacyjnym pomysle Security Plus: „Polska

spółka Security Plus używa certyfikowanego standardu ISO 28000 nie tylko do optymalizacji wewnętrznego zarządzania Bezpieczeństwem, ale również do bardziej profesjonalnego doradztwa swoim klientom, w ich problemach związanych z Bezpieczeństwem. Poprzez doświadczenia zdobyte w czasie wdrażania systemu we własnej firmie i wychycenia błędów w systemie ochrony czuje się bardziej kompetentna do doradzania klientom jak zastosować właściwe metody oceny Bezpieczeństwa”.



## Optymalizacja systemu ochrony

Koszt ochrony fizycznej (jedno stanowisko):	Koszt leasingu wyposażenia technicznego (okres amortyzacji – 5 lat):
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 24h dziennie, 730 godz. miesięcznie</li> <li>➤ stawka netto za 1 godz. = 12,50 zł</li> <li>➤ koszt miesięczny = 9 125 zł</li> <li>➤ koszt roczny = 109 500 zł</li> <li>➤ koszt po 5 latach = 547 500 zł</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ koszt inwestycji = 350 tys. zł</li> <li>➤ rata amortyzacyjna = 5 833 zł</li> <li>➤ koszt finansowania = 1 200 zł</li> <li>➤ konserwacja miesięczna = 1 000 zł</li> <li>➤ naprawy pogwarancyjne = 1 080 zł</li> </ul>
łącznie koszt miesięczny: <b>9 125 zł</b>	łącznie koszt miesięczny: <b>9 133 zł</b>

Za wspomnianą kwotę 350 tys. zł można kupić bogate wyposażenie:

- Kopułowa kamera sieciowa IP PTZ z 18-sto krotnym zoomem optycznym 44 sztuki po 8 000 zł lub:
- Zewnętrzna kamera Sieciowa IP z audio (obrotowa z 10x zoom optyczny) 135 sztuk po 2 600 zł lub:
- Divar-Bilinx 6-cio kanałowy rejestrator cyfrowy ze zintegrowanym multiplekserem i przełącznikiem sekwencyjnym, pojemność dysku 600GB. Nagrywarka CD/DVD 21 sztuk po 17 000 zł lub:
- Segway (mobilność pracowników ochrony), 15 sztuk po 24 000 zł

**Jak widać niewielka zmiana w ochronie fizycznej (rezygnacja z jednego stanowiska osobowego), może pozwolić na zakup specjalistycznego wyposażenia bez zmiany budżetu!**

oznaczać na początek wzrost świadomości i określenie odpowiedzialności, co samo w sobie nie jest bardzo kosztowne.

### Po trzecie – ustal priorytety – właściwie co chronisz?

Mam nieodparte wrażenie, że pracowników ochrony jest za dużo albo co najmniej są źle wykorzystywani. Takie wrażenie towarzyszy mi za każdym razem kiedy

widzę, jak pracownik ochrony przypatruje się czynnościom swojego kolegi lub kiedy dwóch z nich wykonuje tę samą czynność, a już na pewno, kiedy któryś z nich ogląda telewizję lub czyta gazetę! Albo kiedy pracownik ochrony przeszukuje mój samochód, sprawdzając bagażnik bez zerknięcia nawet na tylne siedzenia. Dlaczego? Ponieważ wykonuje rutynowe czynności, które zostały ustalone bez przemyślanego określenia priorytetów.

Jakie wartości są istotne z punktu widzenia fabryki lodówek? Jak dla biura projektowego? Może się okazać, że tylko jeden laptop skradziony z biura projektowego będzie więcej wart niż cały samochód lodówek. Dlatego należy określić priorytety dla bezpieczeństwa firmy. Znowu okazuje się, że profesjonalny audyt bezpieczeństwa pozwoli lepiej spożytkować wydatki na ochronę. Co więcej, jeśli jest przeprowadzony przez fachowców, będziemy mogli znaleźć w nim wskazówki, jak zwiększyć bezpieczeństwo przy użyciu jakich środków i urządzeń, oraz ile to będzie kosztowało.

Z doświadczenia audytorów Security Plus wynika, że w polskich firmach najbardziej kuleje określenie priorytetów, stref wysokiego ryzyka czy wręcz komunikacja świadomości zagrożeń na poziomie zarząd – załoga. Co więcej, często żadnego wsparcia nie stanowią narzędzia, które w tym celu zostały sporządzone – plany ochrony czy quasi-audyty bezpieczeństwa. Pierwsze, z powodu pisania wg metody kopiuji/wklej, a drugie, wobec niemożno-

ści weryfikacji zasadności wniosków – po prostu są często autorską wersją, opartą wyłącznie na doświadczeniach twórcy.

Dlatego wykonaj proste kroki:

1. Zrób audyt – nie przepłacaj za pracownika ochrony, jeżeli naprawę go nie potrzebujesz!
2. Ustalaj budżet po analizie ryzyka – wtedy zabezpieczysz ryzyka, a nie zabawki dla ochrony.
3. Zapisz w procedurach sposób wykonania i kontroli.
4. Opisz cele i sposoby.

Każdy z nas działa, posługując się wytycznymi w postaci umowy o pracę, zakresu obowiązków, kodeksu drogowego itp. Ochrona nie jest wyjątkiem i z wyjątkowym zdziwieniem spotkałem się z sytuacją, kiedy na obiekcie nie ma procedur czy instrukcji dla ochrony. Ochrona musi posiadać spisane schematy zachowań w sytuacjach powodujących stres. Co więcej, w kilku audytowanych umowach spotkałem się z przerzuceniem obowiązku ich sporządzenia na zleceniodawcę. A przecież w kryzysowej sytuacji sposób działania ochrony może decydować o naszym bezpieczeństwie, a nawet życiu! To niedopuszczalne! Po pierwsze dlatego, że przeczy to samej idei outsourcingu usług. Nie można oczekiwać od firmy logistycznej, że będzie potrafiła sporządzić procedury i instrukcje dla ochrony, bo przecież nie tym się zajmuje. Po drugie, że jest to gra z klientem w kotka i myszkę w sytuacji wspomnianych roszczeń. Profesjonalne firmy zapewnią niezbędny „background” w postaci procedur, instrukcji, szkoleń oraz audytu opartego na sprawdzonych, międzynarodowych standardach (ISO 28000, ISO 31000, TAPA, AEO). Można oczekiwać, że zrobią to w cenie. I to jest prawdziwy outsourcing usług bezpieczeństwa.

### Nie bagatelizuj motywacji

Ochrona nie jest zajęciem prestiżowym, ale dbanie o bezpieczeństwo może sprawiać przyjemność i dawać satysfakcję. Dlatego nie bagatelizujmy wartości nagradzania za wyniki. Jeśli stawiamy wymagania, określamy cele, to połowa naszego sukcesu będzie polegała na zmotywowanym zespole, który będzie właściwie wypełniał swoją rolę. Pisałem już o przykładzie lotniska. Budowa świadomości zagrożeń w firmie oraz motywowanie zespołu ochrony to najważniejsze wyzwania dla osoby odpowiedzialnej za bezpieczeństwo w firmie. Niska świadomość celów zniwieczy każdą liczbę nowoczesnych kamer czy też solidne i wysokie mury.



## Rozwijaj technikę

Wykonując audyty bezpieczeństwa spotykamy się z bardzo różnym podejściem do techniki zabezpieczeń – od „Alcatraz” do odręcznie wypisanych przepustek. Chociaż w dziedzinie techniki bezpieczeństwa nie ma złotych reguł, to możemy jednak wymienić kilka podstawowych zasad:

1. Jeśli chcesz mieć system kamer dozorowych (CCTV), ustaw je tam, gdzie określono ryzyko (czyli potrzebujesz analizy ryzyka).
2. Jeśli CCTV ma stanowić tylko dowód po zdarzeniu – nie rób nic. Czekaj na zdarzenie, niechybnie nastąpi.
3. Jeśli kamery mają pełnić funkcję prewencyjną, a nie chcesz leczyć tylko skutków – wyznacz zespół operatorów, zadaj o ich szkolenie i motywację.
4. Wg badań w 100% skupiony operator obsługuje 9 kamer przez 2 godziny. Każda zmiana wpływa ujemnie na jego percepcję.
5. Określ pisemnie (choćby krótko) cel funkcjonujących systemów bezpieczeństwa (SSWIN, SKD...)

6. Określ poziom dostępu do nagrań i monitoringu. Parametry, takie jak ustawienia i kąt patrzenia kamer powinny być poufne.
7. Sprawdź skuteczność systemu, który już posiadasz. Może wystarczy dokonać kosmetycznych zmian?
8. Jeden posterunek całonocny to koszt 5 letniego leasingu technicznych systemów zabezpieczeń (patrz ramka). Sprawdź, czy nie przepłacasz i czy wykorzystujesz pieniądze właściwie.

## Nie lecz skutków – lepiej oliwić działanie maszyny

Wiele zdarzeń da się przewidzieć, czasem po prostu sprawdź, jak skuteczna jest twoja ochrona. Przeprowadź testy, zaaranżuj sytuację kryzysową, np. ewakuację. W innej sytuacji sprawdź, czy grupa interwencyjna przyjedzie w spodziewanym czasie. Czy ma oczekiwane wyposażenie? Kwalifikacje? Czy ochrona zna rozkład pomieszczeń obiektu? Jak szybko jesteś w stanie wezwać pomoc? Jeśli tego

wymaga sytuacja i posiadasz procedury na wypadek napadu – sprawdź, jakie są ustalone hasła, jaka jest ich znajomość przez ochronę. Sprawdzaj, sprawdzaj, sprawdzaj. Największą wartość ma ochrona działająca sprawnie w sytuacji kryzysowej, w stresie. Nawet jeśli kryzys nigdy nie nastąpi, to lepiej, żeby wynikało to z naszego przygotowania niż szczęścia.

## Nie męcz się

Każdy branża się zmienia. Nasze oczekiwania i wyobrażenie o pracy ochrony zmienia się również. Jeśli współpraca z firmą ochrony to droga przez mękę i masz wrażenie, że powinieneś sam się doksztalać – nie musisz się męczyć. Jeśli odnosisz wrażenie, że zamiast firmy pomocnej w zarządzaniu bezpieczeństwem masz agencję pracy tymczasowej w mundurach ochrony – zmień ją na firmę, która będzie twoim partnerem i doradcą. Nie ma na co czekać – reputacja jest bezcenna. ◀

**Norbert Bogucki,**  
dyrektor operacyjny, Security Plus

## AUTOSTRADY, MOSTY, TUNELE

Płać bez gotówki za pośrednictwem DKV:

- | najlepsze stawki
- | wszystkie rozliczenia w fakturze DKV
- | kontrola z programem eReporting

# Opłaty drogowe w całej Europie z DKV Card

Obsługujemy wszystkie systemy opłat:

- | Toll Collect w Niemczech, Go Box w Austrii, Premid w Czechach, Myto w Słowacji i Telepass we Włoszech
- | uniwersalny DKV Box dla Francji, Hiszpanii i Portugalii
- | winiety oraz płatności DKV Card w pozostałych krajach



Sprawdź nowy program  
do zarządzania  
**eReporting DKV**