

Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia de Securitate 8 (2018)

ISSN 2082-0917

DOI 10.24917/20820917.8.7

Danuta Kaźmierczak

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

Projektowanie programów w bezpieczeństwie

Cytując Stanisława Kozieja, środowisko bezpieczeństwa to wszelkie, zewnętrzne i wewnętrzne, militarne i niemilitarne (polityczne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe, informacyjne itp.) warunki bezpieczeństwa, warunki realizacji interesów danego podmiotu w dziedzinie bezpieczeństwa i osiągnięcia ustalonych przezeń celów w tym zakresie. Warunki te zmieniają się wraz z rozwojem technologii informacyjnych¹. Zmiany te są źródłem nie tylko nowych szans i wyzwania, ale także ryzyk i zagrożeń.

O tym, jak bardzo różnorodne są zagrożenia, może świadczyć sporządzona przez ekspertów World Economic Forum lista trendów, które przyczynią się do rozwoju zagrożeń. Trendy te są następujące:

- Starzenie się społeczeństw przez obniżenie się płodności, obniżenie wskaźnika zgonów osób w średnim i starszym wieku.
- Zmieniająca się architektura powiązań globalnych i regionalnych instytucji (NATO, UE).
- Zmiany klimatyczne spowodowane aktywnością człowieka.
- Degradacja środowiska.
- Zwiększająca się klasa średnia z powodu nowo powstających zawodów.
- Odradzające się sentymenty narodowościowe i etniczne.
- Dalsza polaryzacja społeczeństw na tle politycznym, religijnym czy wyznawanych wartości.
- Choroby przewlekłe mające wpływ na strukturę demograficzną społeczeństw.
- Cyber zagrożenia wynikające z coraz większej cyfrowej współzależności ludzi, instytucji i rzeczy.
- Zwiększająca się mobilność ludzi dzięki eliminacji barier prawnych i szybszych środków transportu.
- Pogłębiająca się dysproporcja w podziale dochodu i majątku.

¹ S. Koziej, *Strategiczne środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego w okresie pozimnowojennym* (skrypt internetowy), Warszawa/Ursynów 2010, s. 2. www.koziej.pl [dostęp: 26.07.2018].

- Zmiana sił: osłabienie państw na rzecz aktorów niepaństwowych, władzy z poziomu globalnego na poziom regionalny i gospodarek rozwiniętych na rzecz gospodarek rozwijających się.
- Zwiększenie się populacji miast².

Trendy te odnoszą się do wszystkich sfer życia i aktywności ludzkiej: ekonomicznej, społecznej, politycznej, środowiska naturalnego, cyberprzestrzeni.

Podobnie R. Jakubczak jako źródła zagrożeń bezpieczeństwa wymienia źródła naturalne, techniczne, ustrojowe, demograficzne, ideologiczne, gospodarcze, edukacyjne, psychologiczne, kulturowe i inne³.

Ta wielość i różnorodność źródeł sprawia, że zagrożenia nie tylko współistnieją ze sobą równolegle, ale dzięki rozwojowi technologii i procesom globalizacji przenikają, wzmacniają swe oddziaływanie i zwiększają swój zasięg.

R. Jakubczak wymienia 5 głównych kategorii zagrożeń ludności, mienia i środowiska (rys. 1): naturalne, społeczne, techniczne, militarne i nadzwyczajne zagrożenie, czyli katastrofę ekologiczną.

Ze względu na zasięg Nick Bostrom określa zagrożenia jako egzystencjalne i klasyfikuje je na jednostkowe, lokalne, globalne międzypokoleniowe, ogólnoludzkie i kosmiczne a ich skutki mogą być od niezauważalnych po wyniszczające i piekielne (rys. 2.).

Relacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami są widoczne w procesie globalizacji i mają znaczenie nie tylko dla państw, lecz także jednostek niższych szczebli struktury terytorialnej: regiony, mikroregiony, locoregiony czy miasta, w których wynikający z globalizacji uniwersalizm należy pogodzić ze zróżnicowaniem ujawniającym się na niższych poziomach przestrzennych. Zgodnie z teorią przepływów przestrzennych M. Castella w społeczeństwie sieciowym, przepływ kapitału, informacji, wyobrażeń, innowacji technologicznych, dźwięków i symboli odbywa się w trzech warstwach: technicznej, przestrzennej i społecznej. W ten sposób cały system społeczno-gospodarczy (w tym metropolie) w wyniku procesu globalizacji uzyskuje większą złożoność, powodującą jego większą niestabilność a tym samym podatność na wszelkiego rodzaju ryzyka gospodarcze czy społeczne⁴.

Również jednostka zmuszona do funkcjonowania jednocześnie w trzech systemach kultury lokalnej, regionalnej i globalnej jest bardziej podatna na zaburzenia osobowościowe poszukując swej tożsamości⁵.

Implikacje dla edukacji dla bezpieczeństwa, według autorki, są następujące:

Aby przygotować społeczeństwo do radzenia sobie z zagrożeniami należy zagrożenia traktować wielowymiarowo, gdyż:

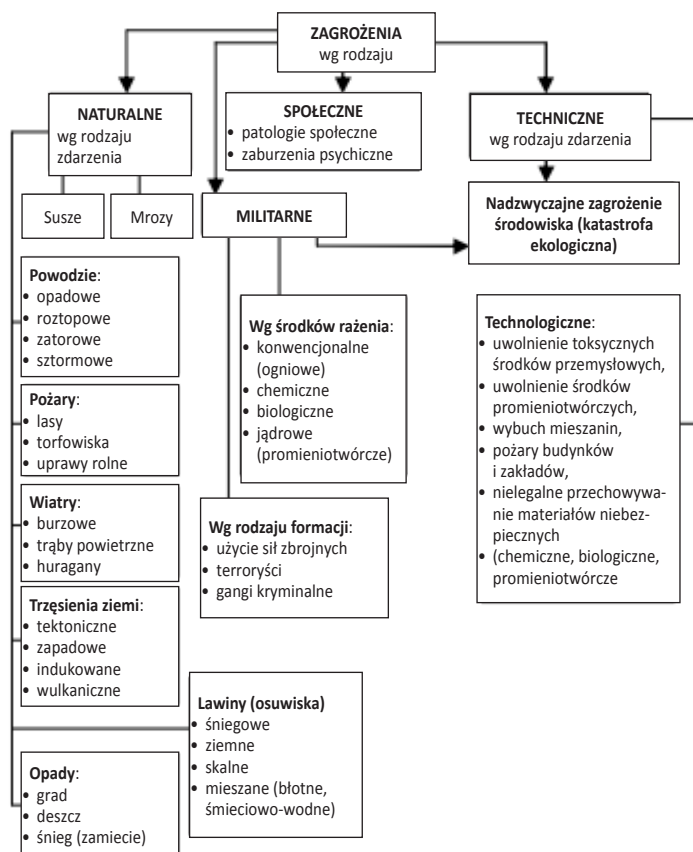
- każde z nich może dotknąć jednostkę, całe lokalne społeczności, i państwa w równym stopniu a intensywność ich oddziaływania zwiększa się poprzez współwystępowanie,

² *The Global Risks Report 2018*, World Economic Forum, Geneva, s.70.

³ R. Jakubczak, *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 2003, załącznik 33 wg K. Przeworskiego.

⁴ K. Miszczak, *Procesy globalizacji w rozwoju nowoczesnego terytorium*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica 289”, 2013, s. 27.

⁵ B. Hołyst, *Bezpieczeństwo jednostki*, PWN, Warszawa 2014, s. 230–232.

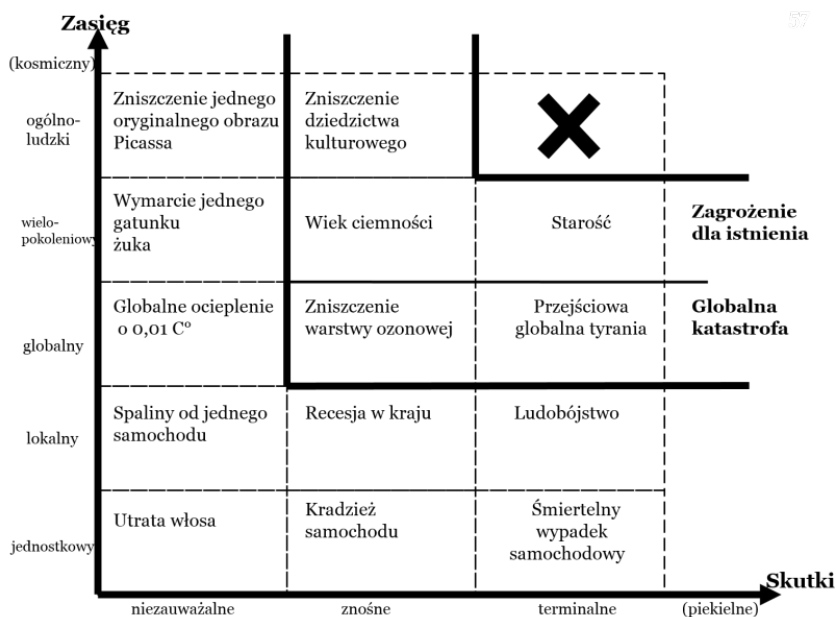


Rys. 1. Typologia zagrożeń ludności, mienia i środowiska

Źródło: R. Jakubczak, *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 2003, załącznik 33 wg K. Przeworskiego, file:///httpwww_bg_utp_edu_plartbtp2012010 bezpie-czef1stwo-zc.pdf [dostęp: 14.07.2018]

- ze względu na różnorodność źródeł, uwzględniać wszystkie obszary funkcjonowania człowieka,
- zgodnie z zasadami zarządzania ryzykiem traktować kwestie zagrożeń całościowo od ich identyfikacji, zapobiegania, minimalizowania skutków i odbudowę, czyli do przywrócenia stabilności funkcjonowania systemu, grupy społecznej i jednostki.

Są to jednocześnie przesłanki do projektowania interdyscyplinarnych programów profilaktycznych czy szkoleniowych ukierunkowanych na efektywne przywracanie stanu równowagi systemu i jednostki. Wymaga to współdziałania międzyinstytucjonalnego różnych instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny a także uwzględnienia w programach komponentu teoretycznego jak i praktycznego, w takich proporcjach by wykształcić w jednostce i grupie społecznej umiejętności przewidywania, identyfikowania i reagowania na różnorodne zagrożenia.



Rys. 2. Existential Risk Prevention as Global Priority

Źródło: N. Bostrom, *Existential Risk Prevention as Global Priority*, "Global Policy" 2013, 4:1, University of Durham and John Wiley & Sons, Ltd. 2013, s. 17, <http://www.existential-risk.org/concept.pdf> [dostęp:14.07.2018]

Organizacje realizujące zadania na rzecz bezpieczeństwa (służby mundurowe, organizacje edukacyjne, stowarzyszenia) wykorzystują szereg różnorodnych programów: programy (projekty) prewencyjno-profilaktyczne, szkoleniowe. W tym miejscu należy wyjaśnić różnicę między nimi. Zarówno działania profilaktyczne, jak i prewencyjne są kompleksowymi przedsięwzięciami służącymi kształtowaniu polityki bezpieczeństwa. Termin prewencja, oznacza zapobieganie, wyprzedzanie działań (łac. *praeventio* – zapobieganie), a profilaktyka łączy się także z zapobieganiem (grec. *prophylaktikos* – zapobiegawczy). Z. Żaroń wyjaśnia: „Jeżeli mamy na myśli zapobieganie powstaniu czynu zabronionego – częściej mówimy «profilaktyka», natomiast jeżeli myślimy o zapobieganiu, a właściwie ograniczeniu dalszego rozwoju już istniejącego zagrożenia mówimy «prewencja»”⁶.

Można wyróżnić następujące rodzaje programów prewencyjnych:

- Programy informacyjne dostarczające adekwatnych, prawdziwych i aktualnych informacji ułatwiających podjęcie właściwej decyzji i uniknięcie patologii.
- Programy edukacyjne pomagające rozwijać proste umiejętności życiowe, jak radzenia sobie ze stresem, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, kształtowania umiejętności interpersonalnych.
- Programy alternatyw proponujące pozytywne alternatywy poprzez stymulowanie działalności społecznej, stwarzając tym samym możliwość poszerzenia

⁶Z. Żaroń, *Prewencja kryminalna. Podstawowe terminy*, Centrum Szkolenia Policji, Legionowo 2003, s. 5.

doświadczeń życiowych, potwierdzenia własnej wartości, uzyskania satysfakcji z pozytywnego reagowania.

- Programy interwencyjne pomagające jednostkom identyfikować problemy i poszukujące możliwości rozwiązania problemów przez wsparcie w krytycznych okresach życia.
- Programy zmian środowiskowych, których istota polega na identyfikowaniu i zmianie tych czynników środowiska, które przyczyniają się do powstawania i rozwoju zagrożeń.
- Programy zmian przepisów kształtujące środowisko prawne wprowadzające sankcje karne⁷.

W literaturze napotykamy również terminy: program profilaktyki i program profilaktyczny. Jak zauważa Joanna Szymańska termin programy profilaktyki stosuje się do programów dużych, długofalowych, adresowanych do większych i zróżnicowanych zbiorowości, np. programy ONZ czy Unii Europejskiej. Ich odpowiednikami są programy narodowe, które uwzględniają priorytety instytucji międzynarodowych, ale także problemy i potrzeby danego kraju. Programy narodowe są realizowane przez kilka resortów, administrację rządową i samorządową na poszczególnych szczeblach: wojewódzkie i gminne programy profilaktyki. Najmniejszy zasięg ma Szkolny Program Profilaktyki⁸.

Program profilaktyczny odnosi się natomiast do programu małego, stanowiącego narzędzie pracy profilaktycznej – zajęć realizowanych zgodnie z przygotowanym wcześniej scenariuszem i adresowanych do ściśle określonej grupy lub grup odbiorców. Programy profilaktyczne stanowią elementy składowe programów profilaktyki – szkolnych, gminnych, wojewódzkich lub nawet krajowych⁹.

Programy powinny również mieć określoną strukturę.

Według Jadwigi Stawnickiej program profilaktyczny powinien obejmować:

- 1) część teoretyczną (główne założenia programu, podstawy prawne, cel ogólny i cele szczegółowe, wyniki monitoringu i diagnozy zachowań problemowych i in.);
- 2) część zadaniową (opis konkretnych sposobów realizacji, uwzględniających różnorodne strategie profilaktyki: informacyjne, edukacyjne, alternatywne i interwencyjne oraz korzystanie z krajowych i lokalnych programów profilaktycznych;
- 3) część ewaluacyjną, (wyodrębniony obszar do ewaluacji, metody ewaluacji, formy prezentacji danych ewaluacyjnych dla całej badanej społeczności)¹⁰.

Sławomir Śliwa zwraca szczególną uwagę na rolę diagnozy w programach profilaktycznych w zakresie edukacji prozdrowotnej, które opierają się na założeniu, że pojawienie się zachowań niszczących zdrowie zależy od współdziałania trzech

⁷ T. Serafin, *Program prewencyjny w zarządzaniu bezpieczeństwem społeczności lokalnych*, Centrum Badań nad Terroryzmem Collegium Civitas, Program_prewencyjny_w_zarzadzaniu_bezpieczenstwem_spolecznosci_lokalnych.pdf [dostęp: 26.07.2018].

⁸ J. Szymańska, *Programy profilaktyczne*, Ośrodek Rozwoju Edukacji Warszawa 2012, s. 3, http://www.bc.ore.edu.pl/Content/225/programy_profilaktyczne_2012.pdf [dostęp: 26.07.2018].

⁹ Ibidem.

¹⁰ J. Stawnicka, *Rzecz o działaniach profilaktycznych Policji*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, [w] *Prewencja policji perspektywy i wyzwania*, Komenda Główna Warszawa 2015, s. 51.

zmiennych: osoby, czynnika szkodliwego oraz środowiska. Dlatego skonstruowanie programu powinno być poprzedzone przeprowadzeniem diagnozy w 4 obszarach. Diagnoza społeczna koncentruje się na identyfikacji przejawów życia społecznego sprzecznego z ogólnie akceptowanym wzorem życia społecznego (przestępczość, bezrobocie, przemoc), Diagnoza epidemiologiczna dotyczy podstawowych problemów zdrowotnych (wskaźników śmiertelności, wskaźników zachorowalności związanych z wadliwym odżywianiem się, różnego rodzaju wypadkami, zmianami somatycznymi typowymi dla nadużywania środków psychoaktywnych, czy też z psychozami). Diagnoza behawioralna dotyczy problemów związanych z zaburzeniami w zachowaniu (np. ze wzorami picia w danej społeczności czy odurzania się). Natomiast diagnoza edukacyjna obejmuje trzy grupy czynników: 1) czynniki warunkujące dane zachowania: wiedza, postawy wobec używania środków psychoaktywnych; 2) czynniki ułatwiające odurzanie się: dostępność środków, akceptację postaw społeczeństwa wobec danego zachowania się; 3) czynniki wzmacniające tzw. „nagrody” dostarczane przez znaczące osoby z otoczenia jednostki. Ta wieloaspektowa diagnoza pozwala opracować program profilaktyki zdrowotnej, który musi udzielać jednoznacznej odpowiedzi na cztery podstawowe pytania: 1. Kto będzie objęty programem? 2. Jakie zachowania objęte zostaną programem zmiany? 3. Jak długo i w jakim zakresie będą trwały oddziaływania? 4. Kiedy oddziaływania te będą realizowane?¹¹.

Kolejnym rodzajem programów są programy szkoleniowe.

Szkolenie definiowane jest jako proces rozwijania ogólnych kwalifikacji zawodowych, uzyskanych w trakcie kształcenia w formach szkolnych i dotychczasowej praktyki zawodowej, w celu dostosowania ich do zmieniających się wymagań związanych ze stanowiskiem pracy i do własnych aspiracji¹².

Szkolenie obronne administracji publicznej odbywają się w formie zajęć teoretycznych (wykłady, konwersatoria, seminaria) i praktycznych (warsztaty, ćwiczenia, treningi, gry), oprócz doskonalenia funkcjonowania urzędników w ramach sformalizowanych procedur, mają uczyć ich racjonalnego działania w sytuacji zmian stanów gotowości obronnej państwa, a także kształtować obywatelskie postawy pro-obronne¹³.

Szkolenia w ramach zarządzania kryzysowego – realizują zagadnienia związane zarówno z definiowaniem możliwych zagrożeń, oceną ryzyka oraz procedurami postępowania w razie ich wystąpienia. W szkoleń uwzględniane są gry decyzyjne przedsięwzięcia realizowane w ramach planów ewakuacji z zagrożonego rejonu¹⁴.

Tworzenie programów dla bezpieczeństwa jest złożonym przedsięwzięciem projektowym.

Wymaga, zgodnie z definicją IPMA, podjęcia unikatowego zestawu skoordynowanych działań ograniczonych czasem i kosztami, mających na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu),

¹¹ S. Śliwa, *Profilaktyka pedagogiczna*, Wydawnictwo WSZiA, Opole 2015, s. 120.

¹² A. Andrzejczak, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010, s. 84.

¹³ <https://ppobronne.pl/szkolenie-obronne-administracji-publicznej/> [dostęp: 14.07.2018].

¹⁴ <https://ppobronne.pl/zarzadzanie-kryzysowe/> [dostęp: 14.07.2018].

zachowując przy tym normy jakości i wymagania¹⁵. Złożoność prac projektowych należy rozumieć jako:

- interdyscyplinarność – realizacja projektu często wymaga zaangażowania wiedzy z różnych dziedzin, zmusza różne działy oraz ludzi z różnymi poglądami do współpracy w zespole. Także interakcje z otoczeniem są ważne dla realizacji celów projektu. To może wywoływać problemy organizacyjne i komunikacyjne¹⁶;
- kompleksowość – projekt obejmuje ogół czynności niezbędnych do jego realizacji od planowania poczynając, poprzez przygotowanie, wdrożenie, a na testach i ocenie kończąc;
- różnorodność wykorzystanych zasobów – realizacja projektu wymaga zarówno zasobów finansowych, materialnych (urządzenia, pomieszczenia), jak i niematerialnych (wiedza, informacje). Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, że zasoby te są zazwyczaj ograniczone¹⁷.

Teoria zarządzania projektami dostarcza wielu pomocnych narzędzi do konstruowania programów/projektów/szkoleń. Są nimi modele cyklu życia projektu, czyli podział prac projektowych na poszczególne etapy.

Jedną z metodyk polecanych w zakresie prewencji kryminalnej są Standardy Beccaria opracowane w ramach „Projektu Beccaria: Zarządzanie jakością w prewencji kryminalnej”, wspieranego przez program Komisji Europejskiej AGIS. Prace projektowe dzielą na siedem podstawowych etapów: opis problemu, analiza warunków powstawania problemu, ustalenie celów prewencyjnych, celów projektowych i grup docelowych, ustalenie środków do osiągnięcia celów, planowanie i wdrażanie projektu, kontrola realizacji projektu i osiągniętych celów (ewaluacja), wnioski końcowe i dokumentacja. Standardy Beccaria wskazują kierunek dla zapewnienia jakości działań w zakresie prewencji kryminalnej. Gwarancję uzyskania odpowiedniej jakości projektu można uzyskać tylko, jeśli zastosuje się je wszystkie¹⁸.

Sławomir Śliwa proponuje siedmioetapowy cykl dla tworzenia projektów/programów profilaktyki zdrowotnej.

Etap I – ocena aktualnych potrzeb w środowisku lokalnym.

Etap II – określenie celów ogólnych i szczegółowych.

Etap III – wybór metod i sposobów realizacji celu.

Etap IV – ustalenie kosztów realizacji programu.

Etap V – kontrola realizacji programu.

Etap VI – ewaluacja, która pozwala stwierdzić, czy dany program realizowany jest zgodnie z zamierzeniami i czy osiąga zamierzone cele.

Etap VII – modyfikacja programu na podstawie informacji zebranych podczas ewaluacji.

¹⁵ Definicja wg. Stowarzyszenia IPMA (International Project Management Association), <http://akademiazyciawkorporacji.pl/projekt-a-jego-definicja-czyli-jak-to-widzi-pmi-prince2-ipma-i-iso/> [dostęp: 22.07.2018].

¹⁶ W. Lessel, *Zarządzanie projektem*, BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 28.

¹⁷ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN. 2006, s. 18.

¹⁸ Standardy Beccaria dla zapewnienia jakości projektów prewencji kryminalnej, <https://www.beccaria-standards.net/> [dostęp: 21.07.2018].

Projekty/programy w bezpieczeństwie mają różny charakter (edukacyjny/informacyjny, prewencyjny, profilaktyczny, szkoleniowy) i są wdrażane w różnych obszarach działalności człowieka (np. dysfunkcje życia rodzinnego, problem wykluczenia osób starszych). Co więcej, obecnie, zarządzanie projektami coraz częściej realizowane jest w warunkach konieczności coraz szybszego zaspakajania wymagań interesariusza (ucznia, studenta, obywatela, grupy społecznej) przy jednoczesnym braku możliwości zdefiniowania tych oczekiwań do końca (nieprzewidywalność zagrożeń, na które mają reagować). To znacznie utrudnia planowanie racjonalnego działania, a nawet jego ukończenie. *Agile Project Management* (APM) jest zestawem tzw. zwinnych metodyk, które zakładają, że w pracach projektowych należy przedkładać:

- ludzi i interakcję ponad procesy i narzędzia,
- oprogramowanie ponad obszerną dokumentację,
- współpracę z interesariuszem ponad formalne ustalenia,
- reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem.

Zważywszy na opisane powyżej uwarunkowania edukacji dla bezpieczeństwa te rozwiązania wydają się być optymalne.

Wolfgang Lessel proponuje metodykę podkreślającą rolę relacji i interakcji wewnątrz zespołu projektowego jak i relacji z otoczeniem. Ważnym elementem jest również zarządzanie ryzykiem na każdym etapie prac projektowych i jakością.

Przebieg projektu dzieli na trzy fazy:

1. Rozpoczęcie projektu: działania od koncepcji planu do uzyskania zezwolenia na projekt (tzw. kamień milowy¹⁹), Po akceptacji projektu ustala się podstawy planu. Ma to miejsce na zebraniu kick-off²⁰. Aby przekształcić wniosek projektowy w plan, należy sporządzić plan strukturalny projektu oraz plan przebiegu projektu. W literaturze określane jako uzasadnienie biznesowe projektu, *project business case*, będące częścią lub utożsamiany z kartą projektu lub *project charter*²¹.

Uwzględniając uwagi zawarte w części definiującej programy można określić ogólną strukturę wspólną dla wszystkich typów programów (prewencyjnego/profilaktycznego/szkoleniowego) z następującymi komponentami opisanymi w tabeli 1 poniżej²².

¹⁹ Kamienie milowe – to końcowy punkt, dzięki któremu można dokonać podsumowania odnośnie jakiegoś ważnego wydarzenia. Może to być np. zatwierdzenie ukończenia dużego zadania, ważne spotkanie dotyczące projektu, itd. Platforma online do zarządzania projektem http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/podstawowe_pojecia/ [dostęp: 22.07.2018].

²⁰ Zebranie typu kick-off – uczestniczy w nim zespół projektowy (kierownik i współpracownicy). Zebranie w sprawie rozpoczęcia projektu – bierze w nim udział tylko kierownictwo (komitet sterujący, kierownik projektu, ewentualnie kluczowi członkowie zespołu) W. Lessel, *Zarządzanie projektem...*

²¹ Por. E. Bukłaha, *Uzasadnienie biznesowe realizacji projektu*, [w] M. Wirkus, *Zarządzanie projektami i procesami*, Difin, Warszawa 2013, s. 145–149.

²² *Cele prewencyjne* są nakierowane na faktyczną intencję prewencyjną projektu, obiektywne powstrzymanie przestępczości lub na zwiększeniu subiektywnego bezpieczeństwa. *Cele projektowe* to bezpośrednie cele, które chce się osiągnąć przy pomocy projektu. W projekcie, którego celem prewencyjnym jest redukcja przestępstw związanych z uszkodzeniem ciała wśród młodzieży w środowisku szkolnym, celami projektowymi mogą być: poprawa ogólnego klimatu w szkole,

Tabela 1. Przykładowy plan strukturalny projektu w bezpieczeństwie.

PLAN STRUKTURALNY PROJEKTU
Poziom merytoryczno-metodyczny
<ul style="list-style-type: none"> • uwarunkowania bezpieczeństwa, • akty prawne, standardy, dobre praktyki, • potrzeby społeczne, potrzeby rynku pracy (diagnoza), • misja organizacji, cele prewencyjne/profilaktyczne, cele projektu i zadania, • grupa docelowa, • różnorodność działań, materiały dydaktyczne, metody dydaktyczne i ewaluacyjne.
Poziom organizacyjny
<ul style="list-style-type: none"> • przeznaczone siły i środki, • system ewaluacji projektu, • integracja z innymi działaniami wspierającymi, • zaangażowanie lokalnej społeczności, współdziałanie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi, • długoterminowość, • wielość poziomów i systemów (ich spójność), • cykliczność, • możliwość modyfikacji, • system informacyjny, • obsługa administracyjna projektu.
Poziom rzeczowo-techniczny
<ul style="list-style-type: none"> • środki techniczne, • aplikacje zarządzania projektami, LMS (systemy zarządzania kursem), systemy wspomaganie decyzji (BI systems), • system informatyczny, • środowisko fizyczne pracy (wyposażenie sal, sprzęt i materiały szkoleniowe, obiekty, centra symulacji, strzelnice, poligony).

Źródło: opracowanie własne

2. Realizacja projektu: zależy w dużej mierze od sporządzonego planu projektu. Plan pomaga określić niezbędne czynności, dostępność pracowników, koszty i obowiązujące terminy.

W opracowaniu planu i zarządzaniu projektem pomocne będą aplikacje wyposażone w określone funkcje. Dobra aplikacja powinna zawierać:

- funkcję grupowania personelu,
- możliwość nadawania uprawnień dla poszczególnych użytkowników, dzięki czemu każdy będzie mógł modyfikować projekt w stopniu nieodlegającym od swoich kompetencji,
- dla kierownika projektu możliwość swobodnego rozdzielania zadań,
- system powiadomień: aplikacja powinna informować nie tylko o nowym zadaniu, ale także o zbliżających się terminach realizacji,

wzmocnienie kompetencji społecznych młodzieży przy rozwiązywaniu konfliktów, zwiększenie kontroli społecznej w środowisku szkolnym. Należy teoretycznie uzasadnić, że poprzez osiągnięcie celu projektowego dąży się do osiągnięcia wyznaczonego celu prewencyjnego. *Standardy Baccaria...*, s. 5.

- swobodny dostęp do notatek, zapisków i innych plików, które składają się na archiwum danego projektu. Program powinien, zatem umożliwić dodawanie plików zewnętrznych,
- opcja grupowania zadań stosownie do ich priorytetu i terminu realizacji²³.

Przygotowując plan projektu należy uwzględnić zmiany w przebiegu realizacji projektu, a także przewidywać ewentualne problemy.

W projektach edukacyjnych mogą wystąpić różnego rodzaju problemy/ryzyka:

- ryzyko o charakterze personalnym, związane z kwalifikacjami personelu, dostępnością kadry, celowymi lub niezamierzonymi działaniami na szkodę organizacji,
- ryzyko o charakterze organizacyjnym, które może wynikać z niewłaściwej struktury organizacyjnej, zasad funkcjonowania kontroli wewnętrznej, planowania, księgowości,
- ryzyko o charakterze rzeczowo-technicznym, wynikające z posiadanego wyposażenia technicznego i możliwości przeprowadzenia operacji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania,
- ryzyko materialne i losowe wynikające ze zdarzeń naturalnych²⁴.

W tabeli 2 poniżej zamieszczono wyniki analizy ryzyka określając przyczyny, mechanizm realizowania, skutki i przykłady.

Tabela 2. Analiza ryzyk w projektach dla bezpieczeństwa

Ryzyko o charakterze personalnym (merytoryczno-metodycznym)			
Przyczyny	Mechanizm realizowania	Skutki	Przykłady
Niewłaściwy dobór kadry pod względem kwalifikacji lub nienadążanie za dynamiką wyzwań zawodowych	Nieprofesjonalne działania i nieadekwatna ocena sytuacji	Niska, jakość i skuteczność szkolenia Niska satysfakcja kursantów Straty osobowe kursantów	Nieodpowiedni dobór materiałów, metod szkolenia i ewaluacji
Niewłaściwa ilość kadry	Słabo funkcjonujący system rekrutacji Nieefektywna polityka kadrowa	Niska, jakość i skuteczność szkolenia Niska satysfakcja kursantów Straty osobowe kursantów	Przydzielanie dodatkowych obowiązków niezgodnie z kwalifikacjami Zastępstwa/Odwoływanie zajęć Nieterminowa realizacja szkolenia
Niewłaściwy dobór kadry pod względem etycznym	Wykorzystanie uprawnień stanowiska pracy lub niedostatecznej ochrony/kontroli do działań sprzecznych z interesem pracodawcy	Straty materialne lub nadszarpnięcie reputacji w działalności pracodawcy	Rozmyślnie niepoprawne działanie pracownika sprzeniewierzenie powierzonych środków

²³ N. Soft, *Zarządzanie projektami przez aplikacje*, 2017, http://naomisoft.pl/systemy-informatyczne-dla-firm/narzedzia-dobrej-aplikacji-do-zarzadzania-projektami/fus_rwhv [dostęp: 22.07.2018].

²⁴ J. Zawiła-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, edu-Libri, Kraków–Warszawa 2013, s. 65–68.

Ryzyko o charakterze organizacyjnym			
Brak dostatecznych kompetencji w zakresie organizacji i zarządzania	Niewłaściwe planowanie zadań i zasobów	Ograniczona zdolność do wywiązywania się z zadań	Zakłócenia w złożonym projekcie
Niewłaściwa organizacja działania (obejmująca także nieodpowiednie zasoby)	Działalność jest nieustabilizowana, nieprecyzyjnie zorganizowana, korzysta z niepewnych zasobów	Niska, jakość i skuteczność szkolenia	Błędy w planie kursu
Niewłaściwe planowanie zadań i zasobów finansowych	W toku działania zasoby finansowe są wyczerpywane bez możliwości ich uzupełnienia	Utrata płynności Konieczność zadłużenia organizacji Przerwanie szkolenia	Niemożliwość realizacji szkolenia
Niewłaściwe planowanie zadań i zasobów	Brak zasobów stwierdzony już w trakcie wykonywania zadania	Niemożliwość wywiązania się z zadania	Nieoczekiwany brak sali, sprzętu, materiałów dydaktycznych
Brak systemu ewaluacji	Wadliwie funkcjonujący dział jakości	Brak doskonalenia i usuwania usterek Brak informacji zwrotnej	Rutyna Popelnianie tych samych błędów
Brak kompetencji lub brak dostępu do właściwych źródeł informacji	Brak informacji w toku podjętego działania wymagającego takiej informacji	Niemożliwość wywiązania się z zadania	niepełna dokumentacja szkoleniowa
Ryzyko o charakterze rzeczowo-technicznym			
Zużycie lub wada ukryta	Postępujące pogarszanie parametrów jakościowych lub nagłe ich przekroczenie	Ograniczenie możliwości normalnej pracy	Awaria urządzenia, sprzętu (komputera)
Ryzyko zakłócenia fizycznego środowiska pracy			
Niedostatek zabezpieczeń przed czynnikami oddziaływania na środowisko pracy	Przekroczenie granic tolerancji	Ograniczenie możliwości normalnego działania pracowników, kursantów lub urzędzeń, Wypadek	Warunki pogodowe, właściwości terenu Specyfika zadania

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Zawiła-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, edu-Libra, Kraków–Warszawa 2013, s. 67

Stan prac nad projektem można oceniać poprzez ciągłe konfrontowanie wyników faktycznych z tymi zakładanymi w projekcie a dzięki temu prognozować dalszy przebieg projektu i szacować ryzyko. Warunkiem skuteczności będzie stały i profesjonalny obieg informacji:

Czy trzymamy się terminów?

Czy nie przekraczamy kosztów?

Czy dotychczasowe rezultaty pokrywają się z założeniami?

Czy rozpoczęte działania pozwalają na trzymanie się właściwej drogi?

Jakie jest prawdopodobieństwo, że osiągniemy wyznaczony wcześniej cel projektu?

Kontrolę sytuacji umożliwią codzienne spotkania (nie dłuższe niż 15 min) o tej samej godzinie każdego dnia projektu, gromadzące wszystkich uczestników projektu. Każdy z uczestników jest proszony o odpowiedzenie trzy kluczowe pytania:

Nad czym pracowałeś wczoraj?

Nad czymś będziesz pracował dzisiaj?

Czego potrzebujesz, aby wykonać pracę, co Ci przeszkadza?

Każdy składając deklarację w stosunku do innych przyjmuje odpowiedzialność i zobowiązanie, że praca zostanie wykonana²⁵.

Rozwój zespołu projektowego jest istotną kwestią dla powodzenia całego projektu i odbywa się według prawideł, znajomość których pozwoli kierownikowi uniknąć lub zminimalizować ryzyka wewnętrznych konfliktów.

Rozwój zespołu przebiega w 4 fazach:

Faza I: orientacja cechuje się umiarkowanym zapałem uczestników do pracy przy wysokich oczekiwaniach i potrzebą włączenia się do grupy i zajęcia określonej pozycji.

Faza II: frustracja jest wynikiem sporu o cele, zadania i plany działań i negatywnego stosunku wobec kierowników i innych uczestników.

Faza III: ruch do przodu możliwy dzięki przezwyciężeniu polaryzacji i obarczania się winą. Następuje rozwój obyczajów i komunikacji w zespole.

Faza IV: produkcja możliwa dzięki współpracy w całej grupie i w podgrupach, której efektem jest wysoki poziom wykonywanej pracy.

Konflikty pojawiają się nie tylko wewnątrz zespołu, ale również w otoczeniu projektu. Same w sobie nie należą do czynników zakłócających. Mogą konstruktywnie wpływać na zespół, jeżeli będą rzeczowo rozwiązywane²⁶.

Elementem wpływającym na funkcjonowanie zespołu ma sposób zorganizowania wewnętrznej struktury zespołu (dobór pracowników do zespołu oraz wyznaczenia im ról grupowych). Na potrzeby projektów interdyscyplinarnych dla bezpieczeństwa można zaproponować dwa typy struktur, strukturę sieciową i strukturę specjalistyczną.

Strukturę sieciową, w której wszyscy członkowie biorą udział w podejmowaniu decyzji. Członkowie komunikują się każdy z każdym. Zaletą tej struktury jest możliwość łatwej rekonstrukcji zespołu w przypadku odejścia lidera, gdyż wszyscy członkowie mają wgląd w postęp pracy. Lider ma za zadanie koordynację pracy, pełni funkcje administracyjne. Wielkość zespołu nie powinna przekraczać 8–12 osób²⁷. Współdziałanie i współdecydowanie zwiększa poczucie indywidualnej odpowiedzialności za wyniki prac projektowych a także sprzyja twórczemu myśleniu, zwiększeniu wartości dodanej poprzez osiągniętą synergie pojedynczych działań.

W strukturze specjalistycznej dostosowuje się do możliwości i kwalifikacji zespołu, i tak zadania przydzielane są zgodnie z ich specjalnościami; odpowiedzialny

²⁵ M. Żółtak, *Zwinne metodyki zarządzania projektami*, 2013, https://www.ipma.pl/informacje-prasowe/zwinne-metodyki-zarzadzania-projektami_n2050 [dostęp: 22.07.2018].

²⁶ W. Lessel, *Zarządzanie projektem...*, s. 92.

²⁷ E. Jędrzych P. Pietras M. Szczepańczyk, *Skuteczny project manager*, Monografie Politechniki Łódzkiej 2016, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 151.

za całość projektu jest najbardziej doświadczony członek zespołu²⁸. Ze względu na interdyscyplinarny charakter projektów dla bezpieczeństwa ta struktura pozwala na maksymalne wykorzystanie kompetencji ich członków i zwiększenia merytorycznej wartości całego projektu.

3. Zamknięcie i ocena: wiąże się z osiągnięciem założonego celu i wymaga udokumentowania czynności i zebrania doświadczeń, które mogą być wykorzystane przy innych projektach (stworzenie banku dobrych praktyk). Należy jednak podkreślić, że zdobyte doświadczenie nie może zostać przy okazji kolejnego projektu powielone w formie tych samych czynności, ale ma stanowić wsparcie w prognozowaniu i podejmowaniu decyzji²⁹. Unikatowość dotyczy procesu prowadzącego do wytworzenia produktu, jak również samego produktu/usługi³⁰.

Oprócz przedstawienia raportu oraz zatwierdzenia wyników realizacji projektu należy sprawdzić jakość produktu końcowego i formalnie rozwiązać zespół projektowy³¹.

Zarządzanie jakością w projekcie pozwala:

- uzyskać zadowolenie klienta/zleceniodawcy,
- analizować i ulepszać procesy wewnątrz organizacji,
- panować nad kosztami,
- uzyskać zadowolenie oraz motywację pracowników,
- zminimalizować ryzyko,
- utrzymać/poprawić pozycję przedsiębiorstwa.

W zależności od rodzaju projektu i celów oceny można przeprowadzić różnego rodzaju ewaluację:

- ewaluację formatywną – celem jest optymalizacja ewaluowanego programu – podniesienie jakości, doskonalenie, wybór rozwiązań ocenianych za najwłaściwsze (Sochocki M., *Ewaluacja jako dyskurs – wybrane aspekty ewaluacji projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 7, s. 91),
- ewaluacja procesu – dokumentuje, co się wydarzyło w trakcie realizacji programu,
- ewaluacja wyników – sprawdza, czy osiągnięto zamierzone cele,
- ewaluacja efektywności – kontroluje opłacalność poniesionych nakładów (Hawkins, Netherhood, 1994)³².

²⁸ Ibidem.

²⁹ A. Matczewski definiuje projekt jako działanie jednorazowe, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 455. K. Frączkowski również zakłada, że projekt jest działaniem nowym, *nie mającym wzorca i nie realizowanym wcześniej. Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 11.

³⁰ *Projekt a jego definicja. Czyli jak to widzi PMI, Prince2, IPMA i ISO*, <http://akademiazyciawkorporacji.pl/projekt-a-jego-definicja-czyli-jak-to-widzi-pmi-prince2-ipma-i-iso/> [dostęp: 22.07.2018].

³¹ W. Lessel, *Zarządzanie projektem...*, s. 30.

³² A. Borucka, *Logiczny model programu profilaktycznego, Krajowe Biuro ds. Przeciwdziałania Narkomanii, Serwis Informacyjny Uzależnienia nr 77 (1/2017)*, <https://siu.praesterno.pl/artykul/546> [dostęp: 26.07.2018].

W. Lessel proponuje oceniać działania projakościowe według poniższej listy pytań:

Czy uzgodniono ze zleceniodawcą i potwierdzono na piśmie wyznaczniki i wytyczne jakości? – Czy uzgodniono, w jaki sposób zmierzyć jakość celu projektu?

Czy jakość wyniku projektu zależy od potrzeb?

Czy wyznaczono osobę odpowiedzialną za jakość?

Czy zespół projektowy został poinformowany o wymaganej jakości i czy czuje się za nią współodpowiedzialny?

Czy rozmieszczono kontrolne kamienie milowe, przy których będzie sprawdzana jakość pracy?

Czy do końcowej oceny projektu zaproszono komitet sterujący, fachowców i recenzentów, którzy dokonają audytu, aby sprawdzić, czy wyniki odpowiadają stanowiącym wymaganiom?

Ten zestaw zaleceń gwarantuje powodzenie projektu, gdyż zwraca uwagę na istotne w obecnych warunkach czynniki:

- konieczność akceptowania zmian i nieprzewidywalności, przeprojektowywanie, prowadzenie stałej wymiany informacji i dyskusji, umożliwiającej ustalenie dalszych kroków. W sytuacji zagrożenia decyzje są podejmowane ad hoc a sam projekt i sposób jego realizacji może ulec zmianie.
- potrzeba ustaleń, co do działań pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami poprzez konsultowanie rozwiązań, dyskutowanie zagrożeń, wpływu przyjętych rozwiązań na planowany efekt.
- konieczność zsynchronizowania działań i ich efektów w krótko- i długoterminowej perspektywie,
- ścisła współpraca pomiędzy członkami zespołu projektowego, wymaga nie tylko kompetencji merytorycznych, ale również społecznych³³.

Pełna charakterystyka metodyki wymaga również omówienia warunków, w których metodyka ta da optymalne rezultaty a także przeciwwskazań dla jej realizacji.

Metodyka zwinna dobrze sprawdzi się dla projektów innowacyjnych. Nadaje się do projektów mniejszych, jednak duży projekt zarządzany w sposób klasyczny, może posiadać moduły tworzone zwinnie (to tzw. model hybrydowy: cały projekt dzielony jest na podprojekty, z których każdy może być zarządzany przy użyciu innej metodyki). W sytuacjach, kiedy warunki lub odbiorca (klient) projektu będzie wymagać modyfikacji. Potrzebny jest stały kontakt z odbiorcą. Ze względu na zmieniające się wymagania oraz priorytety, trudno jest oszacować całkowity koszt projektu. Stąd też, jeżeli budżet klienta jest stały i nie może zostać zwiększony, na koniec projektu dostarczane są funkcjonalności o największych priorytetach. Może zostać zmieniony/zmniejszony zakres prac. Świadomość klienta jest kluczowa, a brak zrozumienia tej kwestii zawsze powoduje problemy. Przy zastosowaniu tej metodyki istnieje możliwość szybkiego wdrażania programu (jego etapu/części/modułu przed zakończeniem prac nad całością. Zespół jest tzw. „samoorganizującym

³³ M. Żółtak, *Zwinne metodyki zarządzania projektami*, 2013, https://www.ipma.pl/informacje-prasowe/zwinne-metodyki-zarzadzania-projektami_n2050 [dostęp: 22.07.2018].

się ciałem”, musi być zespołem eksperckim, doświadczonym, znać się od dłuższego czasu, posiadać umiejętność estymowania zadań, mieć dobre zdolności komunikacyjne. Istnieje duże ryzyko blokowania prac zespołu przez braki po stronie innych modułów. Rodzi to trudności z synchronizacją prac³⁴.

Realizowany Program *Razem Bezpieczniej im. Władysława Stasiaka na lata 2018–2020*³⁵ posłuży jako przykład projektu (dobrych praktyk) zgodnie z kryteriami opracowanymi przez Wolfganga Lessa³⁶:

1. Ma jasne, zorientowane na wynik, mierzalne cele,
2. Cel główny programu określono jako: wspieranie działań na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalnych, który będzie realizowany przez cele szczegółowe:
 - bezpieczeństwo w miejscach publicznych ze szczególnym uwzględnieniem tworzenia lokalnych systemów bezpieczeństwa,
 - bezpieczne przejścia dla pieszych,
 - przeciwdziałanie zjawiskom patologii oraz ochrona dzieci i młodzieży,
 - edukacja dla bezpieczeństwa

Liczba zrealizowanych projektów z zakresu działań na rzecz edukacji na kolejne lata: 2018: 10; 2019: 13 (23); 2020: 15 (38)*.

Wartość miernika do 2020 r. podana jest narastająco – na koniec realizacji Programu łączna liczba zrealizowanych projektów to minimum 38.

- Jest ograniczony czasowo dzięki określonym terminom rozpoczęcia i zakończenia, Lata 2018–2020.
- Mamy do czynienia z jednorazowym działaniem dokładnie w tej samej konstelacji,
- Cele skonstruowane na dużym poziomie ogólności pozwalają na swobodę wyboru konkretnych tematów przez podmioty zgłaszające się do Programu.
- Występują kompleksowe i przenikające się nawzajem działania wymagające zastosowania szczególnych metod i technik,

W ramach działań promocyjnych na poziomie centralnym organizowane będą akcje, przedsięwzięcia i kampanie (rozpowszechnianie artykułów profilaktycznych i materiałów promocyjnych) przy okazji różnych inicjatyw i przedsięwzięć profilaktycznych oraz nawiązywana będzie współpraca z innymi podmiotami realizującymi działania profilaktyczne.

Organizacja szkoleń, warsztatów itp. z zakresu bezpiecznych zachowań, realizacja kampanii informacyjno-edukacyjnych, poprawa wiedzy i świadomości społeczeństwa na temat obowiązującego prawa, reagowania w sytuacjach zagrożeń, właściwych postaw obywatelskich i społecznych.

- Dostępne zasoby są ograniczone, a ich pojemność zdefiniowana,

³⁴ T. Krupa, *8 sprawdzonych kryteriów wyboru metodyki zarządzania projektami*, JCommerce, 2016, <https://www.jcommerce.pl/jpro/article/sprawdzonych-kryteriow-wyboru-metodyki-zarzadzania-projektami> [dostęp: 26.07.2018].

³⁵ *Program Razem Bezpieczniej na lata 2018–2020*, MSWiA, <http://razembezpieczniej.mswia.gov.pl/rb/sprawozdania-i-raporty/program-razem-bezpieczn-2/4075,Program-quotRazem-bezpieczniejquot-na-lata-2018-2020.html> [dostęp: 22.07.2018].

³⁶ W. Lessel, *Zarządzanie projektem...*, s. 25.

Nakłady na realizację Programu z budżetu państwa w okresie jego realizacji, tj. w latach 2018–2020 wyniosą ogółem 19 050 000 zł, (w tym środki w wysokości 350 000 zł rocznie w budżecie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji na działania o charakterze centralnym), a w podziale na poszczególne lata realizacji Programu wyniosą: • 2018 r. – 6 350 000 zł, • 2019 r. – 6 350 000 zł, • 2020 r. – 6 350 000 zł.

- Istnieje podział merytoryczny, a plan ma charakter interdyscyplinarny,

Na przykład wykaz podmiotów odpowiedzialnych za realizację działań w ramach celu szczegółowego Edukacja dla bezpieczeństwa zawiera:

Podmiot wiodący – minister właściwy do spraw wewnętrznych, oświaty i wychowania

Współpraca – minister właściwy do spraw (zgodnie z ustawą z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej) oraz inne podmioty oświaty i wychowania: ministrowie właściwi do spraw wewnętrznych, transportu, Minister Sprawiedliwości, wojewodowie, Policja, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe, minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego, ministrowie właściwi do spraw: rodziny.

Podmiot wiodący z podmiotami współpracującymi odpowiadają za określenie kryteriów oceny merytorycznej projektów dla danego działania.

- W niektórych przypadkach ma on istotne znaczenie dla polityki państwa/organizacji.

Program wynika ze Strategii Sprawne Państwo 2020 [załącznik do uchwały nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. (M.P. poz. 136)] i wpisuje się w kierunek interwencji 7.2. „Przeciwdziałanie i zwalczanie przestępstw oraz zagrożeń dla bezpieczeństwa i porządku publicznego”, cel 7. „Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa porządku publicznego”. W Strategii przyjęto, że wyjątkowo ważnym dla społeczeństwa jest zwalczanie i przeciwdziałanie przestępczości pospolitej, jako najbardziej zauważalnej i dokuczliwej dla Polaków.

- Plan jest obciążony ryzykiem,

Jako potencjalne zagrożenia realizacji Programu należy wskazać:

- opóźnienia w realizacji celów szczegółowych wynikające z nieplanowanych w momencie przyjmowania Programu reorganizacji i zmian funkcjonalnych podmiotów odpowiedzialnych za ich wdrażanie,
- ograniczenie środków budżetowych na finansowanie Programu,
- ograniczenia kadrowe, w tym rotacja osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań w Programie.

- Niezbędna jest własna forma organizacyjna,

Realizacja projektów poprzedzona jest diagnozą, oceną możliwości ich wdrożenia przez wnioskodawców oraz określeniem zakresu zadań wpisujących się w obszary Programu. Projekty złożone w ramach naboru wniosków, weryfikowane są przez właściwe instytucje odpowiedzialne za ocenę i wybór projektów. Projekty wybierane przez komisje eksperckie na dwóch poziomach wojewódzkim i ostatecznie centralnym, rekomendowane przez Zespół koordynujący Program oraz zatwierdzone przez ministra spraw wewnętrznych i administracji.

- Współczesne środowisko bezpieczeństwa charakteryzujące się wielością i nieprzewidywalnością zagrożeń zmusza do coraz bardziej zdecydowanych działań ochronnych. Działania te podejmowane są przez szereg organizacji odpowiedzialnych za zapewnienie bezpieczeństwa i ochrony obywateli. By były skuteczne muszą angażować siły i środki z wielu sektorów gospodarki narodowej a przez to przybierają formę złożonych projektów interdyscyplinarnych.

Dostępne metodyki i narzędzia informatyczne umożliwiają projektowanie i realizację innowacyjnych i efektywnych programów/projektów/szkoleń dla bezpieczeństwa. Zasoby banków dobrych praktyk dowodzą, że potrafimy z nich korzystać w innowacyjny sposób.

Czynnikiem, który ciągle stawia ich skuteczność pod znakiem zapytania to nieprzewidywalność samych zagrożeń jak i ludzkiej reakcji na nie w sytuacjach ekstremalnych.

Bibliografia

- Andrzejczak A., *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa 2010.
- Borucka A., *Logiczny model programu profilaktycznego, Krajowe Biuro ds. Przeciwdziałania Narkomanii, Serwis Informacyjny Uzależnienia nr 77 (1/2017)*, <https://siu.praesterno.pl/artukul/546> [dostęp: 26.07.2018].
- Bostrom N., *Existential Risk Prevention as Global Priority*, "Global Policy" 2013, 4:1, University of Durham and John Wiley & Sons, Ltd. 2013.
- Bukłaha E., *Uzasadnienie biznesowe realizacji projektu*, [w:] *Zarządzanie projektami i procesami*, Wirkus M. (red.), Difin, Warszawa 2013.
- Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 200.
- Hołyst B., *Bezpieczeństwo jednostki*, PWN, Warszawa 2014, s. 230–232.
- Jakubczak R., *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, Dom Wydawniczy BELLO-NA, Warszawa 2003, załącznik.
- Jędrzych E., Pietras P., Szczepańczyk M., *Skuteczny project manager*, Monografie Politechniki Łódzkiej 2016, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 151.
- Koziej S., *Strategiczne środowisko bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego w okresie pozimnowojennym* (skrypt internetowy), Warszawa/Ursynów 2010, s. 2. www.koziej.pl [dostęp: 26.07.2018].
- Krupa T., *8 sprawdzonych kryteriów wyboru metodyki zarządzania projektami*, JCommerce, 2016 <https://www.jcommerce.pl/jpro/article/sp sprawdzonych-kryteriow-wyboru-metodyki-zarzadzania-projektami> [dostęp: 26.07.2018].
- Lessel W., *Zarządzanie projektem*, BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Matczewski A., *Zarządzanie projektami*, [w:] *Teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Miszczak K., *Procesy globalizacji w rozwoju nowoczesnego terytorium*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica 289” 2013, s. 27.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 18.

Program Razem Bezpieczniej na lata 2018–2020, <http://razembezpieczniej.mswia.gov.pl/rb/sprawozdania-i-raporty/program-razem-bezpieczn-2/4075>, Program-quotRazem-bezpieczniejquot- na-lata-2018-2020.html [dostęp: 22.07.2018].

Projekt a jego definicja. Czyli jak to widzi PMI, Prince2, IPMA i ISO, <http://akademiazyciawkorporacji.pl/projekt-a-jego-definicja-czyli-jak-to-widzi-pmi-prince2-ipma-i-iso/> [dostęp: 22.07.2018].

Serafin T., *Program prewencyjny w zarządzaniu bezpieczeństwem społeczności lokalnych*, Centrum Badań nad Terroryzmem Collegium Civitas, Program_prewencyjny_w_zarzadzaniu_bezpieczenstwem_spolecznosci_lokalnych.pdf [dostęp: 26.07.2018].

Standardy Beccaria dla zapewnienia jakości projektów prewencji kryminalnej <https://www.beccaria-standards.net/> [dostęp: 21.07.2018].

Stawnicka J., *Rzecz o działaniach profilaktycznych Policji*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, [w] *Prewencja policji perspektywy i wyzwania*, Komenda Główna Warszawa 2015.

Szymańska J., *Programy profilaktyczne*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, http://www.bc.ore.edu.pl/Content/225/programy_profilaktyczne_2012.pdf [dostęp: 26.07.2018].

Śliwa S., *Profilaktyka pedagogiczna*, Wydawnictwo WSZiA, Opole 2015.

The Global Risks Report 2018, World Economic Forum, Geneva.

Zawiła-Niedźwiecki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, edu-Libri, Kraków-Warszawa 2013.

Żaroń Z., *Prewencja kryminalna. Podstawowe terminy*, Centrum Szkolenia Policji, Legionowo 2003.

Żółtak M., *Zwinne metodyki zarządzania projektami*, 2013.

Designing programs in security

Abstract

The contemporary security environment abound in various threat generated by natural powers and a human himself. They are unpredictable, complex and not only co-occur but permeate, disturbing functioning of the whole societies and individuals. That is why they should be treated in a multidimensional way to prepare society to respond to them effectively. The institutions and organizations responsible for security and civil protection are inclined to design interdisciplinary preventive/proactive or training programs aimed at effective redressing the balance of a system and an individual. For that purpose they employ available methodologies and IT toolkits that make a design and implementation of the innovative and effective programs for security easier.

The paper aims at characterizing the contemporary threats that determine form of the security programs/projects. It discusses also types do programs/trainings, their structures, content and tools for design and implementations.

Description of the methodology for project management in security and analysis of the exemplary program already implemented should serve as a practical clue for further project work aiming at preparing society to respond to threats effectively.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektem, bezpieczeństwo zagrożenia, prewencja, profilaktyka, szkolenie

Keywords: project management, security, threats, prevention, proactive actions, training

Danuta Kaźmierczak

doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o bezpieczeństwie, adiunkt w Instytucie Nauk o Bezpieczeństwie Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie; obszar zainteresowań: bezpieczeństwo wewnętrzne, edukacja dla bezpieczeństwa i obronności a także organizacja tejże edukacji. Monografia autorska *Edukacja w zakresie bezpieczeństwa i obronności w ujęciu procesowym* (Kraków 2018), publikacje w czasopismach i monografiach międzynarodowych.