

» BEZPIECZEŃSTWO TO NIE TECHNOLOGIA, TO ODPOWIEDZIALNOŚĆ

– ROZMOWA Z PREZESEM POLSKIEJ IZBY SYSTEMÓW ALARMOWYCH



Jak zmienia się branża zabezpieczeń w Polsce? Dlaczego technologia to tylko narzędzie, a prawdziwe bezpieczeństwo zaczyna się od ludzi i ich odpowiedzialności? O wyzwaniach, szansach, roli Polskiej Izby Systemów Alarmowych oraz o tym, co daje siłę do pracy w świecie, gdzie każda decyzja ma realny wpływ na codzienność – opowiada Jakub Sobek, prezes Izby w szczerej rozmowie o misji, przyszłości i wartościach, które napędzają branżę.



OIB: Co dziś najbardziej napędza Pana w pracy w Polskiej Izbie Systemów Alarmowych? Co sprawia, że ta rola jest dla Pana ważna również osobiście?

J.S.: To, co dziś najbardziej mnie napędza w pracy w Polskiej Izbie Systemów Alarmowych, wcale nie dotyczy wielkich strategii ani tabel z celami. To raczej bardzo proste, trochę niepozorne uczucie, że ta branża jest jedną z ostatnich, w których naprawdę chodzi o coś ważnego. O to, żeby coś działało zawsze – nawet wtedy, kiedy cały świat wokół ma swój gorszy dzień. I to jest chyba to, co mnie trzyma najmocniej: świadomość, że pracujemy na styku technologii i odpowiedzialności, gdzie każda decyzja ma swój ciężar, a jednocześnie wymaga lekkiej ręki, żeby nie zgubić sensu w formalnościach i procedurach. W roli prezesa najbardziej cieszy mnie to, że mogę być blisko ludzi, którzy naprawdę wierzą w to, co robią. Widzę ich codzienny upór, takie czasem ciche poczucie misji, które rzadko przebija się do mediów, ale które ja widzę w rozmowach, telefonach, nawet w krótkich wiadomościach, kiedy ktoś pisze, że właśnie udało mu się rozwiązać trudny problem albo przekonać inwestora do lepszego rozwiązania. To są te małe sygnały, że branża rośnie, że dojrzewa, że zaczyna mówić jednym głosem. I że PISA może być miejscem, które tę energię zbiera i oddaje z powrotem.

A chyba najbardziej osobiste jest dla mnie to, że od kilku lat obserwuję, jak bezpieczeństwo przestaje być tematem „technicznych ludzi w ciemnym pokoju z ekranami”, a zaczyna być

częścią większej opowieści o tym, jak państwo działa, jak miasta oddychają, jak firmy rosną. I to jest moment, w którym naprawdę czuję, że moja rola nie polega tylko na zarządzaniu Izłą, ale na tym, żeby wprowadzać do branży trochę spokoju, trochę porządku, a czasem też trochę odwagi, bo bez odwagi nie da się dzisiaj mówić o bezpieczeństwie. Jeśli miałbym to zamknąć w jednym obrazie, to powiedziałbym, że napędza mnie ta mieszanina odpowiedzialności i ciekawości, kiedy codziennie widzę świat, który stawia przed nami nowe pytania. Mam przywilej szukać na nie odpowiedzi razem z ludźmi, którzy naprawdę wiedzą, po co to robią. I w tym wszystkim jest coś niezwykle motywującego: poczucie, że chociaż świat staje się bardziej skomplikowany, to w tej komplikacji jest miejsce na sensowną, spokojną pracę, która realnie zmienia rzeczywistość na lepszą.

OIB: Kiedy myśli Pan o najbliższych latach, jakie cele dla PISA przychodzą Panu do głowy jako pierwsze – te strategiczne, ale też te, które są Panu po prostu bliskie?

J.S.: Kiedy myślę o najbliższych latach w kontekście PISA, to nie widzę przed sobą jednej wielkiej strzałki z napisem „strategia”, tylko raczej kilka spokojnych, ale pewnych linii, które zaczynają układać się w coś sensownego. Coś, co daje poczucie kierunku, ale nie jest betonem – bo ta branża nie znosi betonu, ona żyje zmianą. Najbardziej zależy mi na tym, żeby Izba stała się miejscem, które nie reaguje na rzeczywistość z opóźnieniem, tylko potrafi ją uprzedzić. Nie zawsze, bo nie udawajmy, to jest niemożliwe, ale wystarczająco często, żeby firmy czuły, że mają partnera, a nie obserwatora. To jest taki bardzo „mój” cel: budowanie instytucji, która jest pomocna, ale też naprawdę obecna.

Z drugiej strony jest też ten bardziej osobisty wymiar, który trudno pokazać w komunikatach czy dokumentach. Chciałbym, żeby PISA była organizacją, w której ludzie przestają mówić szepcąc. Widziałem przez lata, jak wiele firm w naszej branży działa w samotności, czasem wręcz w takim poczuciu, że muszą wszystko ogarniać same, bo nikt nie zrozumie ich problemów. Ja bym chciał zdjąć z branży ten ciężar izolacji. Stworzyć miejsce, gdzie rozmowa jest czymś naturalnym, a nie wyjątkiem.

Oczywiście mam też te klasyczne priorytety: budowanie standardów, wspieranie profesjonalizacji, uporządkowanie dialogu z administracją, przygotowanie branży na regulacje i nowe technologie. Wszystkie te kroki są potrzebne i wszystkie mają swoje miejsce. Ale dla mnie są one narzędziami, nie celem samym w sobie. Bo jeśli miałbym wskazać jeden cel strategiczny, ale naprawdę strategiczny, to powiedziałbym: chcę, żeby PISA stała się stałym punktem w krajobrazie bezpieczeństwa w Polsce. Nie głośnym, nie

dominującym, nie próbującym nikogo przyćmić. Raczej takim, do którego można wracać po odpowiedź, po poradę, po spokojny głos, kiedy wokół jest za dużo hałasu.

Może to brzmi jak prosty plan, ale wierzę, że właśnie w tej prostocie jest siła. W stabilności, która nie bywa spektakularna, ale buduje zaufanie. A to zaufanie – jeśli uda się je wypracować – będzie ważniejsze niż wszystkie procedury, które przez te lata wspólnie stworzymy.

OIB: Branża bezpieczeństwa zmienia się dziś niesamowicie szybko. Jak Pan to widzi z perspektywy prezesa Izby? Co jest dla Pana największym wyzwaniem, a co największą szansą?

J.S.: Branża bezpieczeństwa rzeczywiście przyspieszyła tak bardzo, że momentami mam wrażenie, jakbyśmy wszyscy jechali w pociągu, w którym widoki zmieniają się szybciej, niż zdąży się je nazwać. To jest chyba największe wyzwanie: nie zgubić sensu w tej prędkości, nie dać się wciągnąć w zachwyt nad technologią tylko dlatego, że jest nowa. Często powtarzam, że w bezpieczeństwie najważniejsze jest to, czego nie widać. Cisza, ciągłość, stabilność. A każda kolejna innowacja, nawet najbardziej imponująca, musi tę ciszę wzmacniać, a nie zakłócać. Z szansami jest podobnie – one też pojawiają się nagle, czasem wręcz mimochodem. AI, automatyzacja, integracja systemów to nie tylko technologie, ale też okazja, żeby branża zrobiła duży krok w stronę dojrzałości. W stronę myślenia nie o samych urządzeniach, ale o procesach, odporności i przewidywaniu zdarzeń, zanim jeszcze się pojawią.

To jest ten moment, w którym rola PISA staje się naprawdę wyraźna. W chaosie trendów łatwo jest podążać za modą, a znacznie trudniej zachować spokój i wybrać to, co rzeczywiście wnosi wartość. Staram się patrzeć na to wszystko nie jak na wyścig technologii, ale jak na pytanie: co z tego sprawi, że systemy za pięć lat będą działały pewniej niż dziś? Jeśli znajdziemy na nie odpowiedź, to znaczy, że jesteśmy na dobrej drodze.

OIB: Czy był jakiś moment, projekt albo sytuacja w ostatnich latach, który szczególnie wpłynął na to, jak patrzy Pan na rozwój branży zabezpieczeń?

J.S.: Tak, był taki moment, który do dziś mam gdzieś w tyle głowy. To był audyt jednego z budynków administracji państwowej, obiektu zainwestowanego po sufit – miliony w systemy zabezpieczeń technicznych, wszystko na papierze wyglądało imponująco. Rozpaczam pracę i nagle ta układanka zabezpieczeń rozpadła się przy pierwszym dotknięciu rzeczywistości. Żaden z kluczowych elementów nie działał tak, jak powinien. Każdy testowany wektor ataku, absolutnie każdy, osiągał swój cel. To było jak patrze-

nie na elegancką fasadę, która okazuje się być tylko fasadą, a za nią pusto.

Ten dzień bardzo mocno zmienił moje patrzenie na branżę. Zrozumiałem, że technologia, nawet najlepsza i najdroższa, nie tworzy bezpieczeństwa sama z siebie. Że piękne prezentacje, przekonujące opisy funkcji i drogie urządzenia nie mają żadnego znaczenia, jeśli nie ma myślenia, odpowiedzialności i konsekwencji. I że tak naprawdę najważniejsze pytanie brzmi: czy ktoś naprawdę rozumie ten obiekt? Czy ktoś analizował ryzyka, a nie tylko faktury? Od tamtej pory patrzę na rozwój branży z dużo większą ostrożnością i paradoksalnie, z większą wiarą w ludzi niż w technologię. Bo to nie były złe urządzenia. To było złe podejście. Brak sensu, brak całościowej wizji, brak świadomości, że bezpieczeństwo zaczyna się od zrozumienia, a dopiero potem od instalacji.

To właśnie próbuję od tamtej pory zmieniać – żebyśmy jako branża mniej zachwycali się katalogami, a bardziej zadawali właściwe pytania. To doświadczenie, choć nieprzyjemne, było niezwykle potrzebne. Dało mi taki rodzaj pokory wobec technologii, który zostaje na długo. Przypominało, że bezpieczeństwo to nie wyścig na budżety, tylko sztuka łączenia ludzi, procesów i technologii w coś, co naprawdę działa, a nie tylko wygląda.

OIB: Technologie takie jak AI, automatyzacja czy IoT wchodzi do branży bardzo dynamicznie. Które z nich, Pana zdaniem, najbardziej zmienią rynek w Polsce?

J.S.: Jeśli miałbym wskazać jedną technologię, która naprawdę zmieni polski rynek zabezpieczeń, to nie byłaby to konkretna funkcja ani nowa kamera, tylko sam sposób, w jaki zaczniemy myśleć o danych. AI, automatyzacja i IoT to w gruncie rzeczy trzy różne drogi prowadzące do tego samego celu: żeby systemy przestały być biernymi obserwatorami, a zaczęły rozumieć to, co widzą i słyszą.

Największą zmianę przyniesie więc nie samo „AI”, tylko przemiana z systemów reagujących na systemy przewidujące. Zauważyłem w ostatnich latach, że im bardziej dojrzałe stają się obiekty infrastruktury, tym mniej chodzi o wykrywanie zdarzeń, a bardziej o ocenę ich prawdopodobieństwa. O to, czy system potrafi zauważyć coś, co dopiero zaczyna przypominać zagrożenie. Ta subtelność – ten moment przed – to będzie prawdziwy przełom. Z kolei IoT i automatyzacja zrobią coś równie istotnego, ale mniej widowiskowego: połączą obiekty ze sobą w logiczne całości. Nagle kamera przestanie być tylko kamerą, czujnik tylko czujnikiem, a serwer tylko serwerem. Wszystko zacznie działać jak organizm, trochę jak puls, trochę jak oddech techniczny, ale w pewnym sensie intuicyjny. I ten organizm będzie tak dobry, jak jego integracje,

nie jak pojedyncze elementy. Dla mnie najciekawsze jest to, że te technologie nie tyle zmieniają urządzenia, co ludzi pracujących w branży. Wymuszają większą odpowiedzialność, bardziej analityczne myślenie, lepsze zrozumienie procesów. Kiedyś wystarczała znajomość jednego systemu. Dziś trzeba rozumieć cały ekosystem obiektu i jego zachowania. Powiedziałbym tak: przyszłość branży to nie kamera, która widzi więcej, tylko system, który myśli mądrzej. Choć brzmi to jak technologia, to w gruncie rzeczy jest to zmiana kultury bezpieczeństwa.

OIB: Czy widzi Pan potrzebę nowych szkoleń, certyfikacji, programów edukacyjnych? W jakim kierunku powinno to iść, żeby realnie przygotować ludzi do tego, co nas czeka?

J.S.: Kiedy Pan pyta: „Czy potrzebne są nowe szkolenia?”, to pierwsza myśl, jaka przychodzi mi do głowy, brzmi: tak, ale tylko wtedy, jeśli będą one odpowiadały na rzeczywistość, a nie na to, co jest wygodne do nauczania. Bo mam wrażenie, że w wielu miejscach branża trochę ugrzęzła w szkoleniach uczących obsługi urządzeń, podczas gdy prawdziwe wyzwania dzieją się gdzieś indziej – w zrozumieniu kontekstu, ryzyka, powiązań między systemami.

Szkolenia przyszłości to takie, które uczą myślenia, a nie tylko procedur. Takie, które pokazują, co się dzieje, gdy świat fizyczny styka się z cyfrowym. Jak luka w procesie potrafi przewrócić na bok nawet najlepszą technologię. Jak sygnał z jednego systemu powinien wpływać na decyzję w innym, jeśli ma to mieć sens. Dlatego widzę PISA jako miejsce, które wprowadza szkolenia bardziej dojrzałe, bardziej wielowymiarowe. Nie chodzi o to, żeby przekazywać „więcej wiedzy”, tylko żeby dawać właściwą wiedzę, czyli taką która zostaje z człowiekiem na co dzień, kiedy musi podjąć decyzję, czasem niewygodną, czasem szybką, czasem wymagającą odwagi. A jeśli chodzi o certyfikacje... Tu też usłyszałem kiedyś pytanie: „To ma być papier czy odpowiedzialność?” i to świetnie oddaje sedno. Certyfikat ma potwierdzać jakość, nie zamykać drzwi. Ma być sygnałem, że ktoś wie, jak działa cały obiekt, a nie tylko jeden system. Wierzę, że szkolenia, których dziś naprawdę potrzebujemy, to te, po których człowiek zaczyna widzieć rzeczy, które wcześniej mu umykały. I jeśli uda się nam takie tworzyć, to branża będzie znacznie silniejsza, niezależnie od tego, jakie technologie pojawią się jutro.

OIB: A jak wyglądają obecnie rozmowy z administracją publiczną, policją czy ludźmi odpowiedzialnymi za infrastrukturę krytyczną? To bardziej napięcie czy współpraca?

J.S.: To ciekawe, bo większość osób wyobraża sobie te rozmowy jak jakieś spięcia w salach konferencyjnych, a w rzeczywistości to często

bardzo spokojne, rzeczowe spotkania. Choć oczywiście czuć w nich odpowiedzialność za funkcjonowanie państwa. Najważniejsze jest to, że coraz częściej spotykam ludzi, którzy rozumieją, że bezpieczeństwo nie ma już jednego właściciela. Nie da się zamknąć odpowiedzialności w jednym departamencie. Więc te rozmowy są momentami trudne, ale w dobrym znaczeniu, bo zmuszają nas wszystkich do precyzji, do myślenia i do mówienia prawdy, nawet jeśli ta prawda bywa niewygodna.

OIB: A inwestorzy? Administratorzy? Przepisy się zmieniają, NIS2, CER... To wszystko podnosi im poprzeczkę. No i co Pan im wtedy mówi? Że nie powinni się bać?

J.S.: Nie, bo udawanie, że nie ma czego się bać, byłoby nieuczciwe. Mówię raczej: „Proszę spojrzeć na to nie jak na obowiązek, tylko jak na sposób na uporządkowanie obiektu.” Przepisy są trudne, czasem suche, czasem irytujące, ale mają sens, jeśli potraktuje się je jako narzędzia, a nie jako kary. Największa zmiana polega na tym, że odpowiedzialność zaczyna być konkretna. To już nie są „systemy gdzieś tam”. To decyzje, za które ktoś odpowiada imieniem i nazwiskiem. I wbrew pozorom wielu administratorów to docenia, bo wreszcie mają argument, żeby walczyć o lepsze standardy, gdy wcześniej musieli przekonywać, że „może jednak warto”.

OIB: A jak na tym tle zmienia się sama Izba? Organizacje mają to do siebie, że czasem tkwią w starych rolach i trudno im się przestać.

J.S.: Racja. I dlatego moim celem jest właśnie przeobrażenie PISA z instytucji bardzo „formalnej” w instytucję bardziej „obecną”. Żebyśmy nie byli miejscem, które tylko reaguje na problemy, ale również je przewiduje. Izba powinna być trochę jak latarnia: świecić równo, bez dramatów, bez wybuchów, ale na tyle jasno, żeby ludzie wiedzieli, w którym kierunku warto płynąć. I żeby w tym świetle było coś ludzkiego – zrozumienie, rozmowa, chęć pomocy, a nie język paragrafów.

OIB: W ostatnich latach jako PISA prowadziliście bardzo wiele szkoleń. A jakie tematy, tak osobiście, chodzą Panu dziś po głowie?

J.S.: Prawdę mówiąc: zagadnienia graniczne. Te, które nie mają jeszcze zamkniętej definicji. Hybrydowe scenariusze ataku na obiekty. Automatyzacja decyzji. Integracja danych w sytuacjach krytycznych. Bardzo mnie interesuje coś, co roboczo nazywam „odpornością operacyjną człowieka w systemie”. Wszyscy mówią o odporności technologii, a ja coraz częściej widzę, że to człowiek jest najstańszym i jednocześnie najcenniejszym elementem. Szkolenia powinny dotyczyć również jego, jego reakcji, jego stresu,

jego decyzji w sytuacjach, w których ma sekundy, a nie minuty. To chyba takie moje szkoleniowe marzenia na kolejne lata.

OIB: Gdybyśmy przenieśli się w przyszłość... pięć, osiem lat. Jak chciałby Pan, żeby wówczas mówiono o PISA?

J.S.: Najprościej? Że jesteśmy organizacją, która daje ludziom spokój i poczucie bezpieczeństwa. Nie rozgłos, nie efektowne wydarzenia, nie medialne deklaracje – spokój. Że jesteśmy miejscem, które „ustawia głowę” w branży. Miejscem, które tłumaczy, zamiast straszyć. Które pomaga, zamiast oceniać. I że ten spokój przekłada się na jakość pracy w tysiącach obiektów w Polsce.

OIB: Dlaczego właściwie warto działać w branży bezpieczeństwa? Co jest w niej takiego, że Pana w niej trzyma?

J.S.: Może zabrzmiałoby to banalnie, ale trzymamnie to, że w tej branży cały czas chodzi o ludzi. O ich bezpieczeństwo, ich codzienność, ich spokój. I choć mamy wszystkie możliwe technologie, wykresy, algorytmy, to na końcu tej drogi zawsze stoi człowiek. A mnie po prostu cieszy praca, która ma sens.

OIB: Czy to zatem daje Panu siłę do pracy każdego kolejnego dnia na tak wielu różnych polach i obszarach?

J.S.: Najwięcej siły daje mi świadomość, że to wszystko: te rozmowy, analizy, audyty, prezentacje, czasem trudne decyzje, nie są pracą w próżni. Że za każdym obiektem, o którym mówimy, stoi czyjeś życie, czyjs rytm dnia, czyjaś historia, która ma prawo toczyć się spokojnie. Chyba najbardziej osobistym momentem, jaki czasem mam, jest ten krótki przebłysek, kiedy widzę, że dzięki naszej pracy ktoś po prostu czuje się bezpieczniej, nawet jeśli nigdy się o nas nie dowie. Nazywam to w głowie taką cichą wdzięcznością świata. Nie manifestowaną, nie zapisaną w mailach, tylko taką, która istnieje po cichu i to wystarczy. Może dlatego ta branża tak mnie trzyma. Uczy pokory wobec rzeczy, których nie widać. Pokazuje, że prawdziwa wartość nie musi być podpisana nazwiskiem. Wbrew całemu pośpiechowi, w którym żyjemy, daje mi czasem ten niezwykle rzadki moment, kiedy człowiek wie, że zrobił coś, co miało sens. Świadomość, że w tej pracy nie chodzi tylko o technologię, tylko o opiekę nad światem, który ktoś musi utrzymać w równowadze. Jeśli zatem choć trochę mogę się do tej równowagi przyczynić, to naprawdę chcę to robić dalej.

OIB: Dziękuję za rozmowę.