

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Krizové plánování a řízení rizik v organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

9/2018

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Hana Ježková/MF 18

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 15. 9. 2018, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Romanu Zuzákovi, Ph.D., za metodické vedení, odborné konzultace a rychlou zpětnou vazbu, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala organizaci a jejím pracovníkům, kteří mi umožnili napsání této práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu krizového plánu organizace. Dílčími cíli jsou identifikace hlavních rizik organizace a navržení opatření, jak jim předcházet či je zcela odstranit. Diplomová práce by měla poskytnout návod jakým způsobem lze rizika rozpoznat, vyhodnotit a jaká opatření přijmout pro jejich snížení či úplné eliminování.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě rozboru textů odborné literatury a právních předpisů. Zpracovaný text má charakter literární rešerše. V analyticko-praktické části práce byly informace získány polostrukturovaným rozhovorem s bezpečnostním manažerem organizace a získáním z veřejně dostupných informací o organizaci. Na základě získaných informací a brainstormingu pracovníků organizace byla provedena analýza rizik. Jednotlivá rizika byla pomocí semikvantitativní metody ohodnocena a následně zanesena do matice rizik. V diplomové práci jsou zastoupeny zejména metody analýzy, syntézy, indukce a dedukce.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V diplomové práci byly popsány metody určené k řízení rizik a jejich prevenci. V teoreticko-metodologické části je čtenář seznámen s pojmy risk management a krizový management a metodami, které tyto disciplíny využívají. Následně v analyticko-praktické části jsou provedeny vybrané analýzy rizik a jejich ohodnocení z hlediska významnosti pro organizaci, kdy jsou brány v úvahu zejména možné dopady na činnost organizace a pravděpodobnost vzniku mimořádné události. Rizika, která byla na základě hodnocení zařazena jako významná, jsou v práci dále zobrazena v matici rizik, jsou podrobně popsána a rozebrána z hlediska svých dopadů a důsledků. Pro tato rizika jsou následně navržena možná opatření, která je mohou snížit nebo jim pomoci předcházet. V posledním oddíle analyticko-praktické části práce jsou následně navrženy části krizového plánu nezbytné pro jeho sestavení, včetně návrhu členů krizového týmu a zmínění možností komunikace při mimořádných událostech. Kompletním výstupem je pak koncept krizového plánu k vybranému zpracovanému riziku, který je přílohou diplomové práce, a to v takové podobě, aby ho organizace mohla přijmout do své struktury řízení.

4. Závěry a doporučení:

Diplomová práce poskytuje ucelený návod pro zavedení procesů řízení rizik a krizového managementu pro organizaci působící ve veřejném sektoru. Čtenář může z práce získat možné postupy a vhodné metody pro zavedení v organizaci podobného typu, včetně případných úskalí při implementaci do organizační struktury a možného seznamu rizik, který se pro mnoho organizací s podobnou působností může významně podobat. Závěrem lze konstatovat, že zavedení krizového managementu a řízení rizik má i v organizacích veřejného sektoru svůj nemalý význam, ačkoli v průběhu jejich začlenění do procesů řízení může mít nemalé komplikací, a to i zejména z řad pracovníků organizace, pro které je takový proces naprostou novinkou. Přesto právě zavedení těchto procesů může pomoci nejen v zajištění klíčových činností organizace, ale zejména může i uspořít nemalé prostředky z veřejných rozpočtů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza rizik, krizové plánování, krizový plán, krizový management, risk management, krizový scénář

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to create concept of organization crisis plan. The sub-objectives are to identify the main risks and give proposal how to prevent or completely remove them. Diploma work should provide guidance to identify and evaluate risk and which precautions to take for their reduction or elimination.

2. Research methods:

Theoretical part of this thesis was created on the base of study of texts of specialized literature and legal regulations. The conducted text has character of literature recherche. The information in analytic part of thesis were obtained by half-structured interview with organization security manager and by gaining data from publicly accessible resources about organization. Based on obtained information and brainstorming of employees, risk analysis was made. Each risk was evaluated by semi quantitative method and placed into risk matrix. Main methods used in the thesis are analysis, synthesis, induction and deduction.

3. Result of research:

Methods used for risk management and reduction were described in this thesis. Reader is acquainted with terms risk management, crisis management and methods, which are used by these disciplines. In analytic part, selected risk analyses are made, and their evaluation based on importance for organization, where mainly impacts for organization and risk probability are taken into account. Risks, which were classified as significant, are shown in risk matrix, described and analysed from point of their impact and consequences. For these risks possible actions are proposed, which could mitigate or prevent them. In last part of the thesis, parts of crisis plan are proposed, which are important for its composition, including crisis management team members and crisis communication during emergency situations. Final result is crisis plan concept for selected risk, which is attachment of this thesis, set up in way, so that organisation could implement it into its management structure.

4. Conclusions and recommendation:

Diploma thesis offers complete guideline for implementation of risk management and crisis management process in organization from public sector. Reader of this thesis might get possible procedures and methods for implementation of the process in similar type of organizations and eventual problems with implementation into organization structure, as well as list of possible risks, which could be significantly similar for this type of organizations. As conclusion, it may be noted, that implementation of risk and crisis management, is also important for public sector organizations, although during implementation into the management structure, there might be complications, mainly from its employees, for whom these processes are completely new. Regardless of these complications, implementation of the processes might help not only with ensuing continuation of key organization processes, but it can mainly also save considerable amount of money from public budgets.

KEYWORDS

Risk analysis, crisis planning, emergency plan, crisis management, risk management, crisis scenario

JEL CLASSIFICATION

D81 Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty
G32 Financial Risk and Risk Management
H12 Crisis Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Hana Ježková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 18
Název DP:	Krizové plánování a řízení rizik v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko – metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Krizový management a risk management2.2 Analýza a hodnocení rizik2.3 Krizový scénář a krizový plán2.4 Metodický postup3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení organizace3.2 Analýza a hodnocení rizik3.3 Doporučení pro řízení rizik3.4 Návrh zpracování krizového plánu4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ANTUŠÁK, E. <i>Krizový management: hrozby - krize - příležitosti</i>. Praha : Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.• AVEN, T. <i>Risk analysis</i>. Chichester : Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-05779-6.• SMEJKAL, V., RAIS, K. <i>Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích</i>. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.• ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. <i>Krizové řízení podniku</i>. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2017• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2018• Zpracování výsledků do 31. 3. 2018• Finální verze do 30. 4. 2018
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 15. 11. 2017

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1	ÚVOD	3
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	5
2.1	Krizový management a risk management	5
2.1.1	Riziko	5
2.1.2	Druhy a členění rizik	6
2.1.3	Krize	7
2.1.4	Vývojové fáze krize podniku	8
2.1.5	Risk management	9
2.1.6	Proces řízení rizik	10
2.1.7	Krizový management	11
2.1.8	Proces krizového řízení	12
2.1.9	Krizový tým	14
2.1.10	Krizová komunikace	15
2.2	Analýza a hodnocení rizik	16
2.2.1	Identifikace rizik	17
2.2.2	Metody používané pro identifikaci rizik	17
2.2.3	Hodnocení rizik	20
2.2.4	Analýza citlivosti	20
2.2.5	Matice rizik	21
2.3	Krizový scénář a krizový plán	23
2.3.1	Krizový scénář	23
2.3.2	Krizový plán	24
2.3.3	Krizový plán z pohledu české legislativy	25
2.4	Metodický postup	26
3	PRAKTICKÁ ČÁST	28
3.1	Představení organizace	28
3.1.1	Současný přístup organizace k řízení rizik a krizovému řízení	28
3.2	Analýza a hodnocení rizik	29
3.2.1	PEST analýza	29
3.2.2	Shrnutí závěrů PEST analýzy	31
3.2.3	Analýza „What-if“	32
3.2.4	Hodnocení rizik	33
3.3	Doporučení pro řízení rizik	35
3.3.1	Vymezení vybraných rizik a opatření	35
3.3.2	Vliv doporučených opatření na rizika	44
3.3.3	Doporučení při přijetí řízení rizik a krizového managementu	47
3.4	Návrh zpracování krizového plánu	48
3.4.1	Koncept úvodu krizového plánu a členů krizového týmu	49
3.4.2	Rozdělení pravomocí členů krizového týmu	50
3.4.3	Krizový tým a kontakty	51
3.4.4	Krizové scénáře a postupy u vybraných krizových situací	52
3.4.5	Popis objektu, podpůrné informace a další prostředky	54
3.4.6	Plán krizové komunikace	55
3.4.7	Ostatní součásti krizového plánu	56
4	ZÁVĚR	57

Seznam použitých zkratk

ETA	Analýza stromu událostí
EWS	System včasného varování
IZS	Integrovaný záchranný systém
KH	Kulturně-historický
KM	Krizový management
KP	Krizový plán
KS	Krizový scénář
RM	Risk management
SW	Software

Seznam tabulek

TABULKA 1 PŘÍKLAD MATICE HODNOCENÍ RIZIK	21
TABULKA 2 PRAVDĚPODOBNOSTNÍ STUPNICE	22
TABULKA 3 VÝČET RIZIK ORGANIZACE XY	32
TABULKA 4 ROZDĚLENÍ RIZIK ORGANIZACE XY DLE VÝZNAMNOSTI	33
TABULKA 5 MATICE HODNOCENÍ RIZIK	34
TABULKA 6 MATICE VYBRANÝCH RIZIK ORGANIZACE XY	35

1 Úvod

Každá ekonomická činnost s sebou nese nejistotu úspěchu a možnost vzniku problémů v důsledku snahy dosáhnout požadovaného cíle v dané kvalitě, kvantitě či požadovaném čase. Jedná se o hrozby, které mohou způsobit nejrůznější škody, částečně či zcela ohrozit běžný chod organizace a s tím i související skupiny, jako jsou zaměstnanci, zákazníci či vůbec obyvatelé regionu, v němž organizace působí.

Úspěšné a zodpovědné podniky se snaží tyto hrozby identifikovat a eliminovat je nebo co nejvíce zmenšit. Tento přístup se stává klíčovým pro chod zejména velkých organizací, ale vliv má i na malé podniky, pro které podcenění potenciálních rizik může mít i likvidační důsledky, neboť nedisponují žádnou doplňkovou činností, která by činnost podniku mohla v krizovém období dotovat.

Podnikatelské prostředí se v posledních letech projevilo jako velmi turbulentní a vyžaduje neustálé přizpůsobování se novým podmínkám. Globální propojování ekonomiky přináší nové možnosti, ale i s tím spojená rizika. Nepřípravenost podniku na některé možné dopady zejména náhlých změn z vnějšího (legislativní změny, přírodní katastrofy apod.), ale i vnitřního prostředí (ztráta hlavního dodavatele či odběratele, nebo vstup silného konkurenta), se pro podnik může stát ohrožujícím a může jeho fungování ochromit na tak dlouho, že se podnik stane nerentabilním a jeho existence nejistou.

Management každého prosperujícího podniku by tedy do svého rozhodování a činností měl zařadit i řízení rizik, které pomůže v připravenosti podniku pro možné překlenutí nestabilního období. V současné době řízení rizik nabývá na významu, a to nejenom pro soukromé podniky, ale i pro organizace veřejného sektoru.

Právě tyto organizace mohou často svým fungováním zasáhnout i do životů obyvatel, protože jejich fungování může být pro daný stát klíčové. Takovéto organizace mají ze zákona povinnost tvořit plány krizové připravenosti, které jim mají pomoci v identifikaci rizik a reakci na mimořádné události. Ne všechny organizace však spadají do povinnosti tyto plány tvořit. Z pohledu legislativy nejsou tyto organizace zahrnuty do povinnosti krizového řízení, a to navzdory tomu, že chod těchto organizací stát stojí miliardy korun ročně a organizace samotné mnohdy spravují majetek nevyčíslitelných hodnot.

Prevence rizik v takovéto organizace obvykle zcela chybí, a to i navzdory hodnotě škod, které by jí mohly vzniknout. Management organizace je zpravidla tvořen odborníky v oboru, v němž organizace působí. Jsou to tedy lidé, kterým nechybí odborné znalosti a vzdělání, ale často jim chybí manažerská praxe a zkušenosti s řízením organizace a vedením lidí. Organizace jsou tedy odborně a teoreticky v těch nejlepších rukou, ale chybí jim často praktici a odborní pracovníci z ostatních oborů, které nejsou hlavní doménou organizace, ale pro její chod jsou nezbytné. A to zejména v případě vzniku mimořádné události.

Tato práce se proto zaměřuje na důležitost identifikace rizik pro takovouto organizaci a zajištění plánu, který bude s riziky pracovat a pomůže tato rizika zmenšit nebo odstranit a tím předejít škodám na majetku, který je z velké části financován prostředky vybraným od daňových poplatníků.

Hlavním cílem práce je sestavení návrhu krizového plánu pro organizaci. Dílčími cíli pak jsou identifikace hlavních rizik pro organizaci a navržení opatření, jak těmto rizikům může organizace předcházet nebo je zcela eliminovat. Práce by měla poskytnout návod pro podobné organizace, jak rozpoznávat rizika, vyhodnocovat je a jaká opatření přijímat pro jejich odstranění či zmírnění jejich dopadů a možný návod pro přijetí krizového řízení a řízení rizik do organizace.

V práci jsou nejprve vymezeny pojmy jako krizový management a risk management, jejich historie, vývoj a význam a následně analýza a hodnocení rizik, krizové scénáře a krizový plán. Na teoreticko-metodologickou část práce navazuje praktická část, v níž je provedena analýza rizik vybrané státní kulturně-historické organizace, která si přála zůstat v anonymitě. Rizika jsou vyhodnocena z hlediska jejich pravděpodobnosti vzniku a závažnosti možných dopadů. Z dat zjištěných v analýze rizik je následně sestaven návrh krizového plánu, který by organizace měla implementovat do svého procesu řízení.

V závěru práce jsou shrnuty veškeré zjištěné poznatky, jsou zde vyzdviženy přínosy řízení rizik pro organizaci a možná úskalí při zavádění tohoto procesu do organizace. Práce jako celek se snaží vytvořit možný metodický návod pro zavedení krizového managementu a risk managementu do organizační struktury organizací, kterým ze zákona nevyplývají, ale přesto by pro ně mohly být přínosnými.

2 Teoreticko-metodologická část

V teoreticko-metodologické části práce jsou vymezeny základní pojmy nezbytné k pochopení a vysvětlení krizového managementu a jemu podřízenému managementu rizik neboli risk managementu. Dále je zde popsán vývoj krizového managementu a následně je zde popsána analýza rizik, která je následně demonstrována v praktické části této práce.

2.1 Krizový management a risk management

Managementem můžeme rozumět buď vědní disciplínu, vedoucí pracovníky organizace nebo proces řízení. Obecnou charakteristikou managementu jakožto procesu řízení je podle Vebera (2009, s. 19) souhrn všech činností, které je nutné vykonat pro zabezpečení fungování organizace.

Širší definici managementu uvádí Váchal a Vochozka (2013, s. 26), kteří ho vymezují jako „*systém teoretických a praktických řídicích činností a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých stupních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje.*“

Úkolem managementu jakožto osob v čele podniku je podnik vést, a to takovým způsobem, aby prosperoval. Podnikový management by tedy měl být odpovědný za případné nezdary a měl by se jim chtít předcházet. Z toho důvodu by měl v rámci svých činností snižovat rizika takového nezdaru.

2.1.1 Riziko

Pojem riziko pochází z italského slova *risico*, kdy nejprve označoval úskalí, kterému se museli vyhnout plavci. Pojem se následně vyvinul do vyjádření pro vystavení nepříznivým okolnostem. Až později bylo riziko používáno ve smyslu možné ztráty (Smejkal a Rais, 2013, s. 90).

Definování pojmu riziko se v posledních letech poměrně vyvíjela a neexistuje jednotný význam pojmu riziko. Norma ISO Guide 73:2009 Management rizik – Slovník – Pokyny pro použití ve standardech riziko definuje jako „účinek nejistoty na dosažení cílů“, přičemž účinkem se rozumí odchýlení se od očekávání, a to v pozitivním i negativním smyslu.

Podobně vysvětluje pojem riziko i Zuzák s Königovou (2009, s. 39), kteří jeho obecnou charakteristiku popisují jako „*úroveň nežádoucích důsledků možného působení potenciální hrozby.*“ Kdy hrozbou se rozumí zdroj nebezpečí, jenž může působit škody.

Smejkal s Raisem (2013, s. 91) uvádí definici rizika jako „*podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem.*“ Přesněji ji vysvětlují jako situace, kdy může dojít k nepříznivé odchylce od požadovaného výsledku.

Mezi dalšími lze uvést například definici od Antušáka (2009, s. 48), který říká: „*Riziko je veličina spíše abstraktní (nehmotná) a pravděpodobně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby¹. Představuje možnost vzniku události s výsledkem odchýleným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností.*“

Lze tedy konstatovat, že riziko vyjadřuje určitou míru pravděpodobnosti, že námi očekávaný vývoj bude odlišný od předpokládaného. Přitom můžeme tvrdit (Smejkal a Rais, 2013, s. 106)

¹ Hrozbou se rozumí „jakýkoli jev, který má potenciální schopnost poškodit zájmy daného podnikatelského subjektu“. (Zuzák a Königová, 2009, s. 39).

že s růstem pravděpodobnosti vzniku negativní události, roste i pravděpodobnost odchýlení se od požadovaného výsledného stavu, a tím je tedy celkové riziko vyšší.

2.1.2 Druhy a členění rizik

Nejobecněji se rizika dělí (Fotr a Hnilica, 2014, s. 17) na ovlivnitelná a neovlivnitelná, kdy ovlivnitelná rizika může manažer snížit či zcela odstranit, zatímco neovlivnitelná jsou zpravidla makroekonomického charakteru a nelze je tedy zcela předvídat ani eliminovat.

Jednu ze základních klasifikací rizik uvádí Fotr a Hnilica (2014, s. 16), kteří dělí rizika na **podnikatelské**, které má pozitivní i negativní stránku, protože může vést i k profitu. **Čisté** riziko, které má naopak pouze negativní stránku, nejčastěji se vztahuje ke ztrátám a škodám na majetku či poškození zdraví, a to zpravidla vlivem přírodních jevů, anebo selháním technických systémů a jednáním osob.

Dále dělí rizika na **systematická** neboli tržní, jež postihují zpravidla celé odvětví. Bývají ovlivněna hospodářským cyklem či legislativními nebo politickými změnami. A naproti tomu rizika **nesystematická**, která jsou specifická (jedinečná) a jsou typická pro jednotlivé podniky. Zdrojem takového rizika pak může být např. porucha výrobního zařízení nebo vstup nového konkurenta na trh.

Rizika podle Fotra a Hnilici (2014, s.) mohou být i **vnitřní** a **vnější**, kdy vnitřní riziko je ovlivňováno faktory uvnitř podniku, jako např. riziko selhání pracovníků, zatímco vnější souvisí s podnikatelským prostředím a vliv na něj mají externí faktory, a to jak mikroekonomické, tak makroekonomické. S tím může být částečně spojováno dělení rizik na **ovlivnitelná**, která lze eliminovat, či zmenšit) a **neovlivnitelná**, u nichž není možnost působit na jejich příčiny.

Kromě toho ještě uvádí dělení rizik na **primární** a **sekundární**, u nichž sekundární riziko vzniká až na základě rizika primárního a plyne tedy např. z nějakého přijatého opatření. S ohledem na projektové řízení pak můžeme ještě uvést rizika **ve fázi přípravy a realizace projektu**, kam se řadí všechny rizika, která ohrožují splnění termínů dokončení, překročení rozpočtu či kvality výstupu projektu. A rizika **ve fázi provozu**, kdy je projekt dokončen a rizika tak ovlivňují fungování projektu, zde se může jednat např. o riziko růstu cen surovin a materiálu či pokles poptávky apod.

Zuzák s Königovou (2009, s. 41-46) dělí rizika podle jejich druhu. Dle tohoto členění uvádějí **vnější a vnitřní ekonomická rizika**, kam patří makroekonomická krize, recese, deprese či zvýšení nákladů na vstupy aj. Tyto rizika podnik může ovlivňovat jen omezeně, ale lze je předvídat a alespoň částečně se proti nim pojistit.

Další jsou pak podle Zuzáka a Königové **výrobní, technická a technologická rizika**, jako je např. zastarávání výrobních technologií, výrobní kapacita nebo havárie. Tato rizika pak vyplývají ze zanedbání údržby zařízení, únavy materiálu nebo nedbalosti personálu.

Rozeznávají i rizika **dodavatelská a odběratelská**, která vznikají z provázanosti na jiné podnikatelské subjekty nebo zákazníky, mezi tato rizika patří např. nedostatečná výrobní kapacita dodavatele, monopolní postavení dodavatele či jeho bankrot nebo změna distribučních kanálů, nedodržování smluv a závazků či změna vlastníků, a to na straně dodavatele tak i odběratele. Na to přímo navazuje právě riziko **ze změny vlastníků a fúzí**, kdy tato změna může mít za cíl zvýšit konkurenceschopnost podniku, ale skutečný efekt může vyústit až v krizi podniku.

Podnik (Zuzáka a Königová, 2009, s. 43) ohrožují i **informační rizika**, která jsou datová, softwarová a hardwarová. Patří do nich selhání informačních systémů, jako jsou výpadky počítačových sítí či technické závady, hrozí i riziko se zabezpečením dat a softwaru, kdy může

dojít ke krádeži či manipulaci s daty a jejich poškození, nebo ke krádeži firemního tajemství či know-how.

Mezi další druhy rizika řadí Zuzák s Königovou **sociálně-pracovní riziko**, které vyplývá z jednání pracovníků podniku a ovlivňuje tak vnímání podniku zákazníky. Jako příklad lze uvést diskriminaci pracovníků podniku, neetické chování či korupci. **Tržní riziko** reflektuje rozdílný vývoj trhu od očekávaného, kdy může dojít k nepředvídané změně v chování zákazníků, konkurentů či distributorů, nebo může být na trh uveden nový konkurenční výrobek.

Částečně spolu související (Zuzák a Königová, 2009, s. 45-46) jsou pak rizika **politická** a **legislativní**, kdy může dojít ke změně politického systému v zemi, restriktivním opatřením státu vůči zemi, s níž podnik obchoduje či jiné regulace, nebo může dojít k nepříznivé změně zákonů ve vlastní zemi či zemi obchodu (např. změna hygienických norem apod.)

V neposlední řadě pak (Zuzák a Königová, 2009, s. 46) existují rizika **živelní**, která vznikají v důsledku přírodních katastrof, jako jsou povodně a záplavy, tsunami, požáry, zemětřesení nebo i epidemie. Podniku pak mohou vzniknout i **další rizika**, která jsou ovlivněna rozhodnutími managementu a vlastníků podniku.

Hopkin (2017, s. 29) rozděluje rizika podle jejich druhu poněkud obecněji, dělí je na **riziko nebezpečí** (*hazard risk*; při vzniku mimořádné události), **kontrolní rizika** (*control risks*; selhání kontrolního systému) a **rizika příležitosti** (*opportunity risks*; vyčlenění prostředků pro jeden účel zabrání rozvoji jiné lepší příležitosti).

Dalším možným rizikem může být riziko **reputační**, které hrozí zejména v období krize podniku. O'Callaghan (2016, s. 56) ho definuje jako důsledek ztráty veřejné důvěry a obvykle zahrnuje změnu vnímání hodnoty podniku veřejností. Toto riziko je spojeno se ztrátou kredibility podniku.

Pokud se působení rizika projeví, nastává v podniku další řetězec vývoje, kterým je krize.

2.1.3 Krize

Slovo krize vzniklo ze starořeckého slova *krino* (vybírat, rozhodovat mezi dvěma variantami), z něhož se postupem času stalo slovo *krisis*, kterým se označovalo rozhodná chvíle či doba. Z tohoto slova vznikl dnešní výraz krize, který začali používat nejprve lékaři ve vztahu k vývoji stavu pacienta, kdy v něm docházelo ke zlomu, a to buď k smrti nebo uzdravení (Zuzák a Königová, 2009, s. 18).

Krizi podniku můžeme vykládat jako různé časově dlouhé situace, v nichž se rozhoduje o tom, jestli se podnik bude schopen vrátit alespoň do výchozí situace, ve které byl před vznikem krize, nebo je do budoucna ohrožena schopnost podniku dosahovat svých cílů či dokonce jeho existence v budoucnu (Zuzák, Königová, 2009, s. 30). Kubičková s Raisem (2012, s. 39) vysvětlují krizi podobně, a to jako trvalou nebo po delší dobu negativní odchylku od normálního stavu. Je to tedy situace, která odchyluje stav podniku od normálu k negativnímu, přičemž vývoj podniku je značně nejistý.

Pearson a Clair (1998) ve svém článku *Reframing Crisis Management* definovali krizi jako událost s nízkou pravděpodobností, ale významným dopadem, která ohrožuje životaschopnost podniku a je pro ni příznačná nejednoznačnost příčin, efektu a prostředků řešení, tak jako víra v rychlé přijetí rozhodnutí.

Jinou definici uvádí Coombs (2015, s. 3), podle něj je krize vnímáním nepředvídatelné události, která ohrožuje významná očekávání zainteresovaných stran v oblasti zdraví, bezpečnosti, environmentu a ekonomických otázek a může vážně ovlivnit výkonnost organizace a vést k negativním výsledkům.

Krizi tedy charakterizují následující faktory (Horák, 2011, s.70):

- je spjata s hrozbou,
- je obtížné ji předvídat (v čase i prostoru),
- vytváří značnou zátěž, která se projevuje napětím a zmatkem,
- v krizi se rozhoduje na základě neúplných či protichůdných informací,
- v krizi jsou v sázce důležité zájmy, kdy chybné rozhodnutí může mít vážné následky.

Autoři různých publikací o podnikovém a krizovém řízení a řízení rizik se shodují v tom, že **zdrojem krize** podniku může být jak **nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím**, kdy podnik často nereaguje na vnější změny ve svém okolí, tak **dysfunkce jednotlivých interních součástí podniku**, jako je příliš komplikovaná organizační struktura nebo špatně fungující komunikace ve firmě.

Podle Kubíčkové a Raise (2012, s. 40) lze krize rozdělit podle:

- **Stupně závažnosti** na krize *závažné* (ohrožují existenci podniku) a *méně závažné* (dlouhodobě ohrožují základní cíle podniku),
- **Tempa vývoje** na krizi *pomalou* (zánik trhů, růst nákladů, které nelze promítnout do tržní ceny atd.) a *náhlou* vzniklou bez předchozího signálu (např. havárie).

Pro různé krize tak podnik musí přijímat různá opatření – strategie jejich zvládnutí. Ty se dělí na strategii zamezení, která je určena pro pomalu vznikající krize, a strategii zvládnutí pro krize náhlé.

Krize může souviset i s organizační strukturou podniku, kdy při nevhodně zvolené struktuře dochází k pomalejšímu předávání informací od vedoucích pracovníků k podřízeným a z toho důvodu jsou reakce podniku na změny pomalejší (Kubíčková a Rais, 2012, s. 72-82). V případě, že se takovéto efekty objevují po delší časové období, je vhodné podniknout kroky k jejich odstranění. Někdy může krize souviset s životním cyklem podniku podle té fáze, v jaké se podnik v daný okamžik nachází. Relativně nedávno založený podnik se může potýkat s krizí růstu podniku a tím spojením financováním dalších aktivit (Crandall, Parnell a Spillan, 2014, s. 69-73).

Většina krizových situací má určitý vývoj, při kterém lze detekovat signály blížící se krize a přijmout na jejich základě opatření. Tento vývoj je popsán v následující podkapitole.

2.1.4 Vývojové fáze krize podniku

Nejobecněji lze vývoj krize popsat jako předkrizové, krizové a pokrizové období. S tímto základním rámcem přišel v roce 1990 Smith následován Richardsonem o 4 roky později. Oba autoři přitom mají na problematiku trochu jiný názor, nicméně se shodují v tom, že v předkrizovém období se řeší prevence, v krizovém období dochází k řešení krize samotné a ve fázi pokrizové nastává obnovování podniku a jeho fungování.

Zuzák s Königovou (2009, s. 71-73) fáze značně rozšiřují. Místo období předkrizového, kdy podnik může identifikovat rizika a hrozby, vypracovat plány řízení a financování a krizový plán, uvádí fázi **potenciální krize**. Toto období je charakteristické nerovnováhou mezi podnikem a jeho okolím nebo dochází k nerovnováze uvnitř podnikového subsystému.

Pokud nerovnováha roste, dostává se krize (Zuzák a Königová, 2009, s. 72) do druhé fáze: **latentní** neboli **skryté krize**. Tato fáze může trvat několik měsíců i let. Dochází v ní k prohlubování problémů, může se projevit pokles výroby a produktivity, zvýšenou fluktuací zaměstnanců, problémy v oblasti komunikace a dalšími negativními jevy.

Následuje **akutní fáze krize**, kdy tato fáze má již i výrazné finanční projevy a dopady. Podle Zuzáka s Königovou (2009, s. 72) postupně začnou být patrné destruktivní účinky krize,

dochází k nedostatku finančních zdrojů pro splácení úvěrů, dodavatelských faktur, postupně se zpožďují, nebo dokonce nehradí i platby a odvody pojišťovnám, pracovníkům se zkracuje pracovní doba, vyplácejí se jen zálohy na mzdy apod. Negativní vývoj podniku a jeho problémy, pokud je podnik velký, se dostávají na veřejnost prostřednictvím médií a krize se prohlubuje.

Jestliže se krizi nepodaří zvládnout, nastává dle Zuzáka a Königové (2009, s. 73) fáze **nevladatelné krize**, která je posledním stadiem krizového vývoje. Krizi již v této fázi není možné zvládnout a zpravidla dochází k rychlému ukončení činnosti podniku, neboť podnik se stal příliš ztrátovým a likvidací podniku včas je alespoň možnost pokrýt některé dluhy podniku.

Smejkal s Raisem (2013, s. 437-438) tyto fáze uvádějí jako **předkrizovou situaci**, kdy podnik tvoří plány a identifikuje rizika. Následuje **varovné období**, kdy jsou znatelné první signály přicházející krize, v zásadě se tak shoduje s latentní fází krize. Po tomto období nastává **série tíšňových událostí**, kdy se události stupňují a je vyhlášen krizový stav. V případě zvládnutí následuje **přechodný stav**, kdy dochází k obnovování pořádku a činnosti podniku nezbytných pro fungování podniku a poslední fází je **pokrizová fáze**, kdy se podnik snaží obnovit původní funkčnost a snaží se provést rozbor krize a přijmout nová opatření k jejímu dalšímu předejití.

2.1.5 Risk management

Historie řízení rizik začala vznikat po druhé světové válce, kdy velké průmyslové společnosti začaly kupovat pojistné krytí v návaznosti na skutečné vystavení rizikům. O tohoto okamžiku se vyvinul nový obor „rizikové inženýrství“, který se zaměřoval na optimalizaci rizik. Standardizace pojmů risk managementu se následně ujala technická normalizační komise ISO TC 176 a dala tak vzniknout normě ISO 31000 – Risk Management.

Risk management (dále jen RM) definoval již v roce 1985 Caver (Caver in Pritchard, 2015), který ho popsal jako „*metodu řízení, která se soustředí na identifikaci a kontrolu oblastí nebo událostí, které mají potenciál způsobit nežádoucí změny.*“

V normě ISO Guide 73:2009 Management rizik – Slovník – Pokyny pro použití ve standardech je risk management charakterizován jako „*koordinované aktivity směřující k řízení a kontrole organizace s ohledem na riziko.*“

Jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, podnik, který chce zabezpečit svou činnost a vyhnout se problémům a ztrátám se snaží eliminovat rizika či alespoň minimalizovat jejich dopady. Risk management je tedy takový proces řízení, který má snahu rizika rozpoznat, zmírnit jejich dopady či je úplně eliminovat.

Procesem řízení rizik je podle normy ISO Guide 73:2009 „*systematické uplatňování řídicích politik, postupů a praktik v oblasti komunikace, konzultace, zjišťování souvislostí a identifikace, analyzování, hodnocení, snižování, monitorování a přezkoumávání rizik.*“ Zuzák s Königovou (2009, s. 47) dodávají, že „*řízení rizik nelze chápat jako jednorázovou nebo periodickou aktivitu, ale jako permanentní činnost.*“ Dále zdůrazňují, že řízení rizik je nezbytné zakomponovat do podnikových cílů a strategií.

Podle Smejkala a Raise (2013, s. 116) je řízení rizik procesem, kdy se podnik snaží zamezit působení již existujících i potenciálních negativních vlivů a zároveň umožňuje využití kladného působení jiných vlivů. Pritchard (2015, s. 4) dále konstatuje, že ne vždy je zapotřebí formálního přístupu k řízení rizik, ale pro maximalizaci přínosů se musí řízení rizik stát systematicky uplatňovaným a disciplinovaným zvykem.

Hopkin (2017, s. 39) pak vyzdvihuje vliv managementu rizik, neboť řízením rizik může podle něj podnik zlepšit řízení klíčových procesů organizace a to tím, že zajistí analýzu klíčových závislostí, jejich sledování a přezkoumávání. Nástroje a techniky risk managementu pomohou

ve zvládání hrozeb, sledovaných a příležitostných rizik, které by mohly mít vliv na klíčové vazby.

Oblasti, v nichž se zejména RM vyvíjel a kde je nejvíce praktikován jsou oblasti projektového řízení, lékařství, energetika podnikový management, kdy v každé této oblasti vznikl samostatný koncept řízení rizik. Všechny tyto oblasti však významně přispěly k rozvoji a aplikaci nástrojů a postupů pro řízení rizik. Nejlépe je řízení rizik rozvinuto v oblasti projektového řízení.

2.1.6 Proces řízení rizik

Jednotlivými kroky procesu řízení rizik jsou podle normy ISO 31000:2009 *Risk Management - Principles and Guidelines*:

- Rozpoznání rizik,
- Analýza rizik,
- Hodnocení rizik,
- Řešení rizik,
- Komunikace a konzultace jednotlivých kroků,
- Monitorování a kontrola jednotlivých kroků.

Mezi nejefektivnější způsoby rozpoznání rizika podle Smejkal a Rais (2013, s. 124) patří kontrola úkolů a časového plánu a diskuze a rozhovory s odborníky. Základním úkolem této části procesu řízení rizik je vytvoření přehledu (seznamu) faktorů, které mohou jakkoli ovlivnit výsledky podniku. Tento přehled se nazývá katalogem rizik, obsahuje nejvýznamnější rizika pro podnik a je základem pro tvorbu mapy rizik. „*Mapa rizik je dvourozměrným grafickým znázorněním relativního postavení a významnosti rizik, resp. Znázornění poloh rizik v souřadnicích „pravděpodobnost“ a „dopad rizika“*“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 126).

Pro vyhodnocení rizika je nezbytné určit, jaká je tolerance v odchylení se od plánovaného/požadovaného výsledku, rizikům jsou následně přiřazeny pravděpodobnosti jejich vzniku, a to buď na základě zkušeností s podobným projektem, či expertním odhadem nebo využitím metody řízení projektů (např. metoda PERT²). Vyhodnocení závažnosti jednotlivých rizik se zpravidla provádí formou brainstormingu podnikových pracovníků, externích expertů a dalších zúčastněných odborníků. Cílem je nalezení vhodných metod snižování a eliminace hrozeb na základě sdílených zkušeností.

Reakce na významná rizika zahrnuje podle Hopkinsa (2017, s. 49) rozhodování o vhodných opatřeních, která lze ve zkratce popsat jako: tolerance rizika, zmírnění rizika, vyhnutí se riziku nebo jeho odstranění. Kontrola zdrojů je prováděna proto, aby bylo jisté, že mohou být zavedena odpovídající opatření a bude moci být udržován systém kontroly.

Plánováním reakcí se rozumí naplánování zotavování podniku po havárii nebo plánování kontinuity provozu podniku. Je vytvořen systém rizikových plánů, které zahrnují rozpoznávání indikátorů možnosti vzniku rizika, a tedy systému včasného upozornění a zároveň stanovení hlavních a rezervních plánů pro jednotlivá rizika.

Sledování a řízení rizik zahrnuje informování o vznikajících rizicích na základě rizikové infrastruktury v podniku, která zajišťuje rozpoznání rizik a reakci na ně. V případě vzniku rizika pak jeho sledování, aby v případě potřeby bylo možné včas přejít na rezervní plán.

² PERT – *Program Evaluation and Review Technique* – technika vyhodnocování a testování programů a projektů, spočívá v rozkladu projektu na soubor dílčích činností a naplánování jejich sledu a termínů začátků a konců. „Tato technika plánování, řízení a kontroly umožňuje manažerům poznat, jaké problémy by mohly vzniknout např. v oblasti nákladů nebo dodržení termínů dodávek, pokud nebudou podniknuta určitá opatření“ (Duchon a Safránková, 2008, s. 327).

Posledním bodem celého procesu je revidování celého procesu a jeho struktury v podniku na základě získaných zkušeností z již proběhlých událostí. Přizpůsobování plánů novým strategiím a organizační strukturu podniku.

2.1.7 Krizový management

Poprvé byl dle Glaessera (2006, s.10) pojem *krizový management* (dále KM) použit v souvislosti s Karibskou krizí v roce 1962, kdy prezident spojených států J. F. Kennedy ustanovil pracovní skupinu, kterou nazval „crisis management“, pojem následně přešel do terminologie NATO a téměř po celou dobu studené války byl nástrojem pro řešení různých krizových situací vojenského charakteru. Po pádu železné opony a změnách v žebříčku vojensko-bezpečnostních hrozeb se termín KM posunul mimo vojenské mantinely a stal se univerzálním termínem pro postupy a metody spojené se zvládnutím krizových situací v dalších oblastech, mezi jinými i ekonomického charakteru.

Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení (dále krizový zákon), který je součástí právního rámce ČR pro zajištění zvládnutí krizových situací, vysvětluje pojem KM jako soubor řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením nebo s ochranou kritické infrastruktury.

Toto pojetí rozvádí Antušák (2009, s.25-26), podle kterého KM „*představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod, opatření a vazeb uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému včetně příslušných orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnosti vzniku krize formou prevence a korekce krizových situací ve spojitosti s účinnou protikrizovou intervencí nebo v případě, že již krize nastala redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení negativních faktorů krizových situací a obnova systému nového (vylepšeného) běžného stavu.*“

Pokud se zaměříme na definování podnikového krizového managementu, můžeme uvést následující:

„Krizový management představuje soubor faktorů určených pro boj s krizemi a pro zmírnění skutečných škod. Jinými slovy se snaží zabránit nebo zmírnit negativní výsledky krize a tím ochránit organizaci, zúčastněné strany a průmysl před škodami“ (Coombs 2015, s. 5).

Podobně zní definice od Zuzáka a Königové (2009, s. 26), kteří KM vystihují následovně: *„Při krizi bývá rozhodujícím faktorem čas, v jehož průběhu se obvykle krize prohlubuje a způsobuje stále větší škody. Cílem zasažených subjektů je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize. Používá se k tomu soubor přístupů, opatření a metod pod souhrnným pojmem krizové řízení nebo dnes módněji krizový management.“*

Z definic KM lze odvodit, že by měl být primárně preventivního charakteru, neboť se snaží krizovým situacím předcházet a v případě, že prevence selže, je jeho snahou zajistit co nejkratší a nejmírnější průběh krize.

Autoři dostupné literatury se v zásadě shodují, že KM se skládá ze dvou základních aktivit: prevence a zvládnutí krizí. Prevence krizí přitom může být podle Glaessera (2006, s. 12) chápána jako připravenost na možné budoucí škody nebo negativní události. Tato aktivita přitom podle něj sestává z krizových opatření a předcházení krizím. Krizovou připravenost pak lze dále podle Glaessera popsat jako plánované preventivní činnosti a opatření, určené k účinnějšímu řešení krizových situací a snížení rozsahu škod. Cílem předcházení krizím je přejítí takových opatření, která budou bránit rozvoji krize a jejímu potenciálnímu vývoji. Základním úkolem této aktivity

je systém včasného varování, který má včas detekovat nežádoucí události a odhadnutí jejich závažnosti nezbytné pro přijetí rychlého protiopatření.

Zvládání krize má podle Glaessera (2006, s. 14) charakter selhání. Zahájení je náhlé a představuje aktivní a záměrné úsilí o ovlivnění okolností, které mohou být postiženou organizací zvládnuty. Dále uvádí, že pro zvládnutí krizí a jejich ukončení je nezbytné do celého procesu zahrnout všechny nástroje řízení. Cílem je řízení krizových situací takovým způsobem, aby nenastaly žádné současné ani budoucí negativní dopady.

Zuzák s Königovou (2009, s. 79) KM chápou v několika „šířkách“ pojetí. V nejužším pojetí KM podle nich znamená řízení při nezvládnutí krize, kdy dochází k zániku a likvidaci podniku. V užším pojetí je to pak řízení od okamžiku, kdy došlo k identifikaci krize, ale nebyla učiněna preventivní opatření. A konečně v nejširším smyslu KM chápou jako proces, který zahrnuje i prevenci a podchycení symptomů krize až po řízení v průběhu krize.

2.1.8 Proces krizového řízení

Podle Farazmanda (2001, s. 246) jsou základní principy krizového řízení charakterizovány těmito prvky: **přípravou** a **předvídáním**, kdy zásadním je plánovat krizi předtím, než k ní dojde. **Přijetí** pak poukazuje na důležitost přijetí odpovědnosti co nejdříve, aby byla obnovena důvěryhodnost organizace. **Opatřením** rozumí jakoukoli reakci, ať už i nepřijetí žádného rozhodnutí a nejednání. Rychlá reakce přitom vyžaduje efektivní plánování. **Pozice** zahrnuje představitele podniku, který by měl být v krizové situaci v jeho čele a měl by komunikovat s veřejností a médií. **Kooperace**, která nepřipouští ignorování problému a vyzdvihuje důležitost získávání seriózních informací. Za další důležitý bod je považována **komunikace**, kterou je myšleno hlavně informování veřejnosti. Následuje **předvídání**, kdy by měly být dopředu zváženy a připraveny možné kroky po skončení krize.

Podobně tento proces charakterizují i Smejkal a Rais (2013, s. 435-436), kteří uvádí, že KM je tvořen dvěma spolu souvisejícími procesy a těmi jsou prevence krizových událostí a reakce na krizové situace. Poukazují i na to, že pro efektivní zvládnutí krize nestačí pouze na krizi reagovat, ale naučit se ji řídit. Dále uvádí zásady účinné reakce na mimořádnou událost, kam řadí **přijetí skutečného stavu**, kterým poukazují na manažerskou chybu podcenění možnosti vzniku takové události. **Plánování a koordinace** činností před, v průběhu i po skončení krizové situace. **Identifikaci nebezpečí a možnosti**, kdy krizová situace kromě negativních dopadů může pro organizaci vytvořit novou příležitost.

Definování způsobu reakce (Smejkal a Rais, 2013, s. 436), pro které je nezbytné identifikovat co možná nejvíce rizik, pro tato rizika popsat činnosti pro jednotlivé osoby, kterých se událost může dotknout. Jedná se vlastně o vytvoření krizového plánu, ten je zapotřebí mít připravený před vznikem mimořádné události. Tento plán pak v případě, že mimořádná událost nastane, musí krizový manažeři být schopni modifikovat dle průběhu události. Další zásadou je podle Smejkal a Raisem (2013, s. 436) **zamezení šíření škod**, které spočívá v převzetí kontroly nad vývojem situace a reakci krizových manažerů na vzniklou krizi. Krize musí být časově, prostorově nebo jinak ohraničená, aby neovlivnila další aktivity organizace, úkolem manažerů je v tomto případě izolovat tuto událost, zredukovat ji, a nakonec zcela odstranit. Důležitým bodem je **vyřešení události** nezbytné pro zamezení šíření škod, cílem je zvládnout mimořádnou událost tak, aby se organizace vrátila k původnímu nebo ještě lepšímu stavu, než byl výchozí.

Po vyřešení události (Smejkal a Rais, 2013, s. 437) je nejdůležitějším bodem **vyhnout se možnosti opakování** takovéto události, měla by tedy proběhnout analýza události, a to jak příčin jejího vzniku, tak jejího průběhu a reakce na ní. Poslední zásadou pro efektivní zvládnutí krize je **obnovení funkčnosti**, tedy návratu k normálnímu stavu.

Základem celého procesu krizového řízení je tedy **krizové plánování**. Význam krizového plánování přitom spočívá zejména v připravenosti podniku na krizové situace, vymezení odpovědnosti a pravomocí, včasné reakci, minimalizaci dopadů a zvýšení schopnosti podnik vyvést z krize.

S tímto tvrzením se ztotožňují i Zuzák s Königovou (2009, s. 82), kteří uvádějí, že krizové řízení sestává z činností, jež mají být prováděny v období, kdy se podnik pohybuje v období potenciální krize. Jedná se podle nich o preventivní opatření, která mají umožnit včasnou a odpovídající odezvu na vzniklou krizi, ale musí jí při tom předcházet její identifikace. Zuzák s Königovou (2009, s. 82) dále uvádí i to, že krizové plánování vychází z analýzy rizik. Proces krizového řízení tedy úzce souvisí a navazuje na proces řízení rizik. Zatímco kroky procesu řízení rizik jsou identifikace rizik, jejich analýza a hodnocení, krizové řízení tento proces rozšiřuje o identifikaci krizových situací, tvorbu krizových scénářů a tvorbu krizového plánu.

Krizové řízení je shodně podle autorů publikací o KM rozdílné pro různé fáze krize. Ve fázi potencionální krize, tedy předkrizovém období, je pro něj stěžejní právě plánování, hledání rizikových faktorů a snaha o to je co nejvíce zmenšit. Pro období latentní fáze krize, když už začínají být znatelné problémy, které se ovšem mohou jevit jako běžné problémy, by měl fungovat již zavedený **systém včasného varování** (Early warning system – EWS). „*Systém včasného varování je systém, který na základě symptomů včas identifikuje změny v podnikovém okolí a uvnitř podniku, z nichž hrozí podniku nebezpečí*“ (Zuzák a Königová, 2009, s. 144).

Podobně EWS vysvětluje Wei (2010) ve svém článku, který ho popisuje jako stav, kdy podniky předvídají celkový vývoj krize podniku výběrem vhodných indikátorů včasného varování, které posílají včasné varovné signály podle stupně krize tak, aby manažeři mohli přijmout odpovídající opatření pro snížení možného vzniku krize a ztráty, kterou by mohla způsobit.

Zuzák s Königovou (2009, s. 146) pak ještě dodávají, že tento systém by neměl být statický a založený pouze na vyhodnocování minulosti. Některé signály v EWS jsou kvantifikovatelné a jiné nikoli. Kvantifikovatelné signály odrážejí minulý stav, vychází z dat podnikových ukazatelů (statistiky prodejnosti, finanční analýza podniku, vývoj cash-flow podniku). Nekvantifikovatelné (měkké) signály odrážejí spíše klima v podnikové kultuře, tedy odrážejí lidský element v organizaci. Patří mezi ně např. nejasné vymezení kompetencí a odpovědnosti v podniku, problémy s komunikací, pokles pracovní kázně a morálky aj.

Systém včasného varování by neměl reflektovat pouze události a skutečnosti probíhající uvnitř podniku, ale i ty, které plynou z jeho okolí (Zuzák a Königová, 2009, s. 144). Jedná se o změnu v chování dodavatelů (např. zhoršení kvality materiálu), konkurentů, připravované legislativní změny apod. V případě, že selže prevence i systém včasného varování, nebo v případě, že nebyla přijata žádná opatření ve snaze krizím předcházet či je včas odhalit, může se krize rozvinout až do své akutní fáze a podnik se ocitá v ohrožení své životaschopnosti. Řízení v tomto stádiu již není na preventivní bázi a dochází ke hře o čas.

Po zjištění, že se podnik nalézá v akutní fázi krize je podle Zuzáka a Königové (2009, s. 114) nezbytné provést analýzu a identifikaci hlavních příčin krize a zjištění, jak na tom podnik je a jak hluboká je krize. Zásadním je pro podnik přijmout v co nejkratší době taková opatření, která alespoň zamezí prohlubování krize a zhoršování problémů. Dále uvádí, že pro zjištění ohniska krize lze využít i finanční analýzu, a to zejména analýzu poměrových ukazatelů, ukazatelů likvidity, rentability, řízení aktiv a dluhu a ziskovosti a tržní hodnoty (Zuzák a Königová, 2009, s. 115).

Možných řešení akutní fáze krize je podle Zuzáka a Königové (2009, s. 116-121) několik. V případě, že chce vlastník předejít postupu krize do nezvladatelné fáze a tedy bankrotu, může zvolit **likvidaci** podniku. Výsledkem likvidace by mělo být uspokojení všech věřitelů. Další

variantou vývoje je, že se podnik dostává do **insolvence** a řeší úpadek. Podle zákona č. 182/2006 Sb. o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon) se podnik dostává do úpadku tehdy, když má více věřitelů a peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a tyto závazky není schopen plnit. Toto řešení plně podléhá insolvenčnímu zákonu. Jiným řešením může být i **fúze** podniku, protože i podnik v krizi může disponovat aktivy, která jsou hodnotná. Fúze řeší špatnou finanční situaci podniku, představuje však zároveň riziko pro druhý fúzující podnik.

Dalším možným řešením akutní fáze krize je podle Zuzáka a Königové (2009, s. 118) **konsolidace**, kdy se v podniku hledá zdroj potíží a ten se pak odstraní např. formou zrušením ztrátového výrobku nebo úplným zrušením části podniku. V případě, že akutní krizi již nelze řešit konsolidací, ale zatím na tom podnik není tak zle, aby bylo přistoupeno k jeho likvidaci, je řešením pro zvládnutí krize **sanace**. Účelem sanace je zajištění zvratu dosavadního vývoje a navrácení se na úroveň, které podnik dosahoval před propuknutím krize (Zuzák a Königová, 2009, s. 119). Zatímco konsolidace se zaměřuje na odstranění ohniska krize, sanace se soustředí na dosud ziskové a perspektivní činnosti. V případě sanace je možné využití razantní americké filosofie *turnaround*, která je podle Zuzáka a Königové (2009, s. 121) postavena na třech základních pilířích:

- 1) co nejrychlejší získání hotovosti,
- 2) zásadní změna strategie podniku,
- 3) postavení silné vůdčí osobnosti do čela procesu krizového řízení.

2.1.9 Krizový tým

Pro účinné řízení krize, a to zejména té akutní, spočívá i v sestavení **krizového týmu**. Tým by se měl skládat z vlastníka či představitele organizace, odborníků z jednotlivých funkcionálních oblastí a tiskového mluvčího. Role týmu by podle *Management Study Guide* měla spočívat v rozpoznání prvních známek krize, identifikaci problémových oblastí, diskuzích se zaměstnanci o oblastech, které jsou vyhodnoceny jako rizikové, přípravě funkčního plánu zvládnutí krizí, podporou zaměstnanců v krizových obdobích a pomoci organizaci v těžkých obdobích a přípravě do budoucna.

Význam krizového týmu pro řešení mimořádných událostí podporují již Pearson a Clair (1998), kteří uvádějí, že organizace, kde působily krizové týmy, byly úspěšnější než ty, v nichž krizové řízení spočívalo v rukou jednotlivců.

Chalupa (2012, s. 87) používá označení *krizový komunikační tým* a upozorňuje, že celý management postižené organizace by měl být informován o existenci takového týmu a měl by být seznámen s jeho úkoly a pravomocemi. Tým by si, podle Chalupy, měl být schopen v podniku vytvořit vlastní síť kontaktů, aby jejich prostřednictvím mohl získávat nezávislé zdroje informací. Sestavení takového týmu z hlediska jeho personálního obsazení, by v ideálním případě mělo vzniknout ještě předtím, než dojde k nějaké mimořádné události. Jeho svolání pak poukazuje na nepříznivou situaci podniku, kterou je zapotřebí řešit.

Zuzák s Königovou (2009, s. 126-127) dodávají, že krizový tým by se měl aktivovat v případě, že dojde k průběhu krizové situace, pro kterou byl zpracován plán. V plánu by zároveň mělo být stanoveno, kdo krizový tým aktivuje a kdy. Pro jednotlivé členy krizového týmu by měly být jasně vymezeny jejich odpovědnosti a kompetence. Pro tým by mělo být stanoveno i místo, kde se bude scházet a odkud bude komunikovat.

Uvést lze i kritéria pro výběr vhodného krizového manažera (Zuzák a Königová, 2009, s. 128), kdy jako příklad lze uvést rozhodovací schopnosti a schopnost nést odpovědnost, neformální autoritu, schopnost práce v týmu a jeho vedení, schopnost pracovat pod tlakem a zvládat stres,

komunikační dovednosti, otevřenost novým myšlenkám, zkušenosti a optimismus či víru v úspěšné překonání krize.

Funkčnost krizového týmu by měla být pravidelně ověřována a především trénována. Návky krizových situací umožňují jednak odhalení slabých míst v plánu, který je pro zvládnutí krizové situace vytvořený a zároveň tím umožňuje vyzkoušení schopnosti práce pod tlakem. Chalupa (2009, s. 90) pak dodává, že dochází především i k ověření funkčnosti celého týmu, který je popřípadě možné na základě simulací krizí vyměnit či přeorganizovat. Podotýká i to, že krizový tým musí být v průběhu krizové situace připraven na výrazný zájem médií. Právě z toho důvodu jsou na tiskového mluvčího, či jiného člena týmu pověřeného komunikací s novináři, kladeny vysoké nároky.

2.1.10 Krizová komunikace

Komunikací v běžném slova smyslu rozumíme výměnu či sdělování informací. Komunikace podniku směrem ven (ať už k zákazníkům, médiím či dalším partnerům) je zpravidla označována termínem *public relations* – styk s veřejností. Ať už však budeme komunikaci uvažovat ve smyslu běžné výměny informací mezi zaměstnanci podniku nebo podnikem a jeho okolím, je komunikace důležitým prvkem krizového řízení.

Jak již bylo nastíněno, krizovou komunikaci lze (Vymětal, 2009, s. 10) vnímat jednak jako **interní**, která probíhá na úrovni jednotlivých složek organizace (např. mezi manažery a ostatními zaměstnanci, **externí**, která je ve vztahu k vnějším subjektům a probíhá zpravidla skrz sdělovací prostředky (médiá), a konečně i jako komunikaci **příslušníků zasahujících složek s jednotlivci a skupinami** (např. komunikace zdravotníků se zraněnými a jejich blízkými, nebo policejních složek s reportéry a jinými přihlížejícími osobami).

Vnitřní krizová komunikace je důležitá zejména v momentu havárie, kdy může dojít k ohrožení životů zaměstnanců podniku. Je však podstatná i v případě řízení podniku v akutní fázi krize. Krize může u jednotlivců vyvolat pocit, že v podniku není něco v pořádku, ve chvíli, kdy krize pronikne napovrch, může vzniknout mezi zaměstnanci, pro které je krize obdobím nejistoty, panika. Tehdy je správná komunikace důležitým nástrojem krizového manažera. Zuzák s Königovou (2009, s. 102-103) uvádí, že hlavními úkoly této krizové komunikace je srozumitelně sdělit zaměstnancům, jaká je situace, co to pro ně znamená a co se od nich očekává, a nakonec vysvětlit další postup. Snahou takové komunikace je zamezení šíření různých nepodložených informací a získání co největšího počtu pracovníků pro vybraný způsob krizového řízení.

Kubíčková s Raisem (2012, s. 45) úkol krizové komunikace vidí stejným způsobem, uvádí, že manažeři musí zainteresované strany informovat o „*jasných a zcela konkrétních cílech firmy v době krize*.“ Vyzdvihují zároveň důležitost toho, aby cíle byly přijaty ze strany majitelů a zájmových skupin podniku.

Jinou definici uvádí Vymětal (2009, s. 10), podle kterého jde o „*výměnu informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před mimořádnou událostí, v jejím průběhu a po jejím skončení*.“ Dále uvádí, že pro praxi je důležité, jestli vnímání lidí reflektuje skutečný stav a míra schopnosti adaptování informací v krizových situacích.

Chalupa (2012, s. 90) uvádí, že kritickým bodem pro úspěšné zvládnutí krizových situací je schopnost profesionální komunikace s novináři či dalšími nátlakovými skupinami. Podle Vymětala (2009, s. 25) krizová komunikace zajišťuje, že všechny zainteresované subjekty budou zahrnuty do činností, které mají za cíl snižovat riziko.

Vymětal (2009, s. 35) pak uvádí výčet kroků efektivní mediální komunikace, kam řadí odhad potřeb a limitů médií a vlastních možností, tvorbu cílů, plánů a strategií pro komunikaci s médii, trénink mluvčích, přípravu sdělení, identifikaci aktivit médií a jejich cílových skupin, poskytování sdělení a vyhodnocování efektu sdělení a postupů na reakci veřejnosti. Chalupa (2012, s. 93) jako jádro úspěšné komunikace vidí *řízenou otevřenost*, která předpokládá omezený počet osob, co smí veřejně hovořit ve jménu podniku. Hlavní zásadou je pak podle něj především rychlá komunikace. Jejím iniciátorem by měl být postižený podnik.

Snahou krizové komunikace (zejména ve vztahu k médiím) by mělo být ovlivnění vnímání reality „posluchačů“ ve prospěch podniku. Podle Chalupy (2012, s. 118) je rozdíl mezi úspěšně a neúspěšně zvládnutou krizovou komunikací spočívá zejména v její přesvědčivosti. Vhodnou krizovou komunikací může podnik (alespoň částečně) předcházet riziku ztráty důvěryhodnosti.

Obecně platí pravidlo (Chalupa, 2012, s. 122), že vyjadřování, ve chvíli poskytování rozhovoru reportérům, by mělo být stručné, jasné a výstižné. Snahou by mělo být vyhýbat se takovým výrokům, které by mohly být časem dezinterpretovány. Rozhodující je i příprava, kdy mluvčí by měl mít připravená zejména fakta o vzniklé mimořádné situaci (rozsah škod, možný dopad pro podnik a zájmové skupiny, jaké kroky se podnik chystá podniknout a předběžný odhad poškozených osob a subjektů).

Dalším všeobecně přijímaným doporučením je neodchylovat se příliš od pravdy. V případě, že bude lež odhalena, ztrácí podnik svou pověst. Chalupa (2012, s. 122) upozorňuje ve spojitosti s pověstí podniku, že nejlepší možností pro její obranu je včasná reakce a pro její zvládnutí doporučuje držet si přehled o tom, co se o podniku píše a říká, a to jak v tradičních médiích, tak na internetových stránkách.

Stejně jako pro krizové řízení a krizové plánování platí to, že v okamžiku, kdy je krize zažehnána, měla by krizová komunikace projít analýzou a hodnocením, aby byly nalezeny případné nedostatky a bylo přijato opatření pro jejich odstranění pro případnou příští negativní událost.

2.2 Analýza a hodnocení rizik

Jak bylo výše již řečeno, pokud chce podnik snížit či odstranit rizika, která mu hrozí, musí je nejprve identifikovat a ohodnotit. K tomu slouží právě analýza rizik. „*Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti*“ (Smejkal a Rais, 2013, s. 95).

Analýza rizik podle normy ISO Guide 73:2009 Management rizik – Slovník – Pokyny pro použití ve standardech je proces pro pochopení povahy rizika a pro určení jeho úrovně. Poskytuje základ pro hodnocení rizik a rozhodování o zacházení s nimi a její součástí je odhad rizik. Odhadem rizika norma ISO 31000:2009 Management rizik – Zásady a pokyny rozumí celkový proces identifikace rizik, analýzu rizik a jejich hodnocení.

Provedení analýzy rizik umožňuje podle Avena (2015, s. 3) vytvořit rizikový obraz, porovnat různé alternativy a řešení z hlediska rizika, identifikovat faktory, podmínky, činnosti, systémy, komponenty apod., které jsou důležité (kritické) s ohledem na rizika a ukázat vliv různých opatření na rizika.

Analýza rizik se skládá z několika kroků, bez kterých by ji nebylo možné provést. Prvním úkolem je rizika identifikovat a ohodnotit je. Následně, když je vytvořen seznam rizik a jejich významnosti pro daný podnik, je možné začít navrhopvat a uskutečňovat opatření pro jejich zmírnění či odstranění.

Sluka, Dítě a Končel (2016) analýzu rizik rozdělí do **identifikace možných situací a příčin**, které by mohli vést k mimořádné události a zároveň i identifikaci scénářů možného vývoje

těchto událostí. Pak podle nich následuje **odhad následků identifikovaných scénářů**, jako jsou možná ohrožení životů a zdraví lidí, dopady na životní prostředí a majetek. Dále je podle nich nezbytné odhadnout možnou **roční frekvenci** těchto událostí a **stanovení míry skupinového rizika** identifikovaných scénářů. Nakonec by mělo následovat **posouzení vlivu lidského činitele**, spolehlivost a chybování, identifikace kritických pracovních pozic a analýza činností vykonávaných na kritických pozicích.

2.2.1 Identifikace rizik

Podle Fotra a Hnilici (2013, s. 28) je cílem identifikace rizik získání obsáhlého souboru rizikových faktorů, které mají potenciál negativně či pozitivně ovlivnit hospodářské či jiné výsledky podniku, hodnotu jeho aktiv nebo úspěšnost chystaných či rozpracovaných projektů.

Smejkal s Raisem (2013, s. 95) uvádí, že identifikace rizik zahrnuje **identifikaci aktiv** (popis aktiv, které organizace vlastní a samotné vymezení organizace), **stanovení hodnoty aktiv** (určení hodnoty a významu aktiv pro organizaci a ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na současnou existenci organizace), **identifikaci hrozeb a slabin** (vymezení událostí, které mohou negativně působit na hodnotu aktiv, určení slabých míst organizace, která mohou být hrozbou) a nakonec **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** (pravděpodobnost výskytu a míra zranitelnosti organizace vůči hrozbě).

Fotr s Hnilicou (2013, s. 28-29) proces vystihují tak, že je potřeba **určit jaké faktory** mohou ohrozit úspěšné dosažení cíle, jaké **potenciální problémy** mohou vzniknout při realizaci, co by mohlo mít vliv na akceptaci cílů ze strany **stakeholderů**, co by mohlo být **zdrojem** případných **benefitů**, **kdy, kde jak a proč** by se tato rizika mohla vyskytnout, a jaké faktory významně ovlivňují výsledky hospodářské činnosti a investičních projektů by se mohli vyvíjet jinak, než jaký je předpoklad.

K identifikaci rizik, se využívají různé analytické metody, mezi které patří např. kontrolní seznam (check list), možné je použít SWOT analýzu, či analýzu PEST(LE). Mezi další metody patří metoda „What-if“, HAZOP, FMEA a FMECA, analýza stromu událostí a analýza poruchových stavů aj. Vybrané metody jsou charakterizovány níže v textu.

2.2.2 Metody používané pro identifikaci rizik

SWOT analýza

Podle Fotra (2012, s. 303) jde o jeden z nejjednodušších systematických přístupů ke strategické analýze podniku. Analýza hodnotí silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Analýzou příležitostí a hrozeb podnik zhodnotí vnější prostředí. Příležitosti představují takové situace ve vnějším prostředí, které mohou mít pozitivní vliv na podnik či jeho projekt. Hrozby pak zobrazují případné negativní dopady z vnějšího prostředí, které se můžou stát zdrojem rizika a následně krize organizace. Silnými stránkami rozumíme zdroje, dovednosti a obecně potenciál a jiné výhody vůči současné situaci. Slabé stránky jsou slabiny, omezení a nedostatky, které představují možný zdroj problémů z vnitřního prostředí. Podle Bartletta a kol. (2004, s. 96) může být SWOT analýza ve smyslu rizikové analýzy využita pro rozhodování, jak mohou silné stránky a příležitosti být využity pro snížení slabých stránek a hrozeb.

Analýza umožňuje pohled na podnik ze 4 různých pohledů, kdy ve vzájemné souvislosti hodnotí výše uvedené faktory. Jednotlivé segmenty analýzy lze hodnotit ve vzájemné souvislosti a provázanosti. Podle Hopkina (2017, s. 124) mezi výhody SWOT analýzy patří její návaznost na strategické rozhodování, naopak jejími nevýhodami jsou podle něj soustředěný přístup, který může opomenout některé kategorie rizik, a pevně daná struktura, která omezuje kreativní myšlení.

PEST/LE analýza

Akronym PEST nebo PESTLE (Fotr, 2012, s. 307) vznikl ze počátečních písmen hodnocených oblastí analýzy vnějšího prostředí, kterými jsou vlivy politické (political), ekonomické (economic), sociální (sociological), technologické/technické (technological), právní (legal) a environmentální (environmental). Analýza slouží k hodnocení vnějších hrozeb a je často využíván v kombinaci se SWOT analýzou.

Hopkin (2017, s. 136) uvádí, že výhodou PESTLE analýzy je, že poskytuje jasnou analýzu otázek související s vnějším prostředím. Přístup analýzy PESTLE je navíc možné uplatnit i ve veřejném sektoru.

Podle Hopkina (2017, s. 136) politické faktory v analýze zahrnují daňovou politiku státu, otázky pracovního práva, regulaci s ohledem na životní prostředí a politickou stabilitu. Mezi ekonomické faktory řadíme hospodářský vývoj (růst, pokles), vývoj úrokových sazeb a směnných kurzů, inflaci, minimální mzdu, nezaměstnanost (lokální, ale i národní), životní náklady aj. Sociální faktory obsahují kulturní specifika, míra populačního růstu, zdravotní péči apod. Technické či technologické faktory souvisejí s technickými změnami, které ovlivňují produkty a služby, nové technologie. Právní faktory zahrnují změny v legislativě, které může ovlivnit fungování organizace, tzn. může ovlivnit zaměstnávání, přístup k materiálům a přírodním zdrojům, dovozní či vývozní kvóty či změnu daňových sazeb. Environmentální faktory souvisejí s ekologickými a environmentálními aspekty.

PHA analýza (*preliminary hazard analysis* – předběžná analýza ohrožení)

Podle Koreckého a Trkovského (2011, s. 228) slouží analýza k „*identifikaci nebezpečí a souvisejících situací, které mohou způsobit škodu při vybrané činnosti na vybraném zařízení nebo mohou systém poškodit.*“ Jedná se o soubor různých technik vhodných pro posouzení rizika. Poskytuje základní rámec pro provedení dalších metod analýzy a identifikace rizika jako jsou metody HAZOP, ETA či „what-if“ analýza. Podle Smejkal a Raise (2013, s. 119) se tato metoda „*aplikuje ve fázi koncepčních návrhů či vývoje s cílem registrovat charakter a pravděpodobnost potenciálního nebezpečí.*“

Podle Crawleyho a Tylera (2003, s. 10) mezi výhody použití této metody patří zejména jasná dokumentace o pořadí a podrobnostech procesu identifikace rizik, sdílení odborných znalostí mezi členy týmu a řádně provedené a správně časově vymezené analýzy mohou vést ke snížení nákladů a zajištění lepších standardů bezpečnosti. Zároveň uvádí i nevýhody, mezi které patří zejména nutnost správného načasování prací, aby bylo zajištěno dosažení nejlepších výsledků.

HAZOP analýza

HAZOP z anglického *hazard and operability study*, je analýzou nebezpečnosti a provozovatelnosti. Je strukturovanou analýzou systému, procesu a operací, pro které jsou dostupné podrobné informace (Crawley a Tyler, 2015, s. 2). Tuto metodu lze provést ve všech etapách návrhu i vývoje pro určení potenciálního ohrožení a mezi další výhody patří flexibilní přístup k problému.

Nevýhodou této metody je podle Nolena (2008, s. 12), že potřebuje již nějaké zkušenosti s jejím zaváděním a její implementace může být pomalejší než jiné metody. Jako výhody uvádí systematický a logický přístup, možnost analyzovat různé kombinace selhání a je možné ji použít pro různé podmínky celého procesu.

Tato metoda se dle Crawleyho a Tylera (2015, s. 2) zakládá na hledání kritických míst a následném hodnocení potenciálních rizik a hrozeb. V této metodě se hledají možné scénáře vývoje událostí, např. pomocí brainstormingu, takže jde o týmovou práci. Postup metody je přes odhalení příčin, odhad možných následků a návrhy opatření.

„What-if“ analýza

Jedná se o jednu z nejjednodušších metod analýzy rizik. Na rozdíl od HAZOP analýzy nebo FTA (fault tree analysis) tato metoda nevyžaduje použití speciálních kvantitativních metod nebo rozsáhlého plánování předem. Podle Doerra (in Greenberg and Cramer, 1991, s. 75) je tato technika používána hojně v průběhu fáze procesu návrhu a vývoje, jakož i během provozní životnosti zařízení v případech, kdy se provádí zlepšení nebo změny procesů či provozních postupů.

„What-if“ analýza spočívá ve spekulativním procesu, při kterém se klade otázka „co když...?“ (What if). Metoda je používána zpravidla na základech brainstormingu (Smejkal a Rais, 2013, s. 119). Dovoluje provést analýzu kombinací hrozeb a selhání a snadno může být převedena do srovnání či jiné kvalitativní techniky používané pro identifikaci rizik. Tato analýza rozšiřuje analýzu citlivosti.

Mezi její nedostatky podle Fotra a Hnilici (2014, s. 58-59) patří, že při volbě změn veličin ovlivňujících zvolené kritérium závisí pouze na úsudku manažera či analytika, k získání variability hodnot by bylo potřeba provést stovky až tisíce možných situací, a nakonec tyto analýzy neposkytují dostatečně průkazné a kvantifikovatelné podklady pro přijetí rozhodnutí.

Ishikawův diagram (rybí kost, diagram příčin a následků)

Ishikawův diagram, nebo též diagram rybí kosti (50MINUTES.COM - Ishikawa Diagram for Risk Management, 2015, s. 5) umožňuje identifikovat příčiny a následky problémů. Kromě využití v projektovém managementu a řízení jakosti může být využit i v procesu řízení rizik. Jedná se o grafický nástroj používaný pro nalezení příčin problémů a výsledných následků.

V Ishikawově diagramu jsou kategorizovány rozdílné příčiny problému do 5 skupin, též nazývaných 5M, které je možné rozšířit i na 8M. Jedná se o (Veber, 2007, s. 149) **materiál** (*material*), který obsahuje suroviny, papír, vodu či elektřinu nezbytné pro fungování projektu. **Metody** (*methods*), zahrnující používané procedury, informační toky, výzkum a vývoj či postupy. **Prostředí** (*Mother Nature*), ve smyslu životního prostředí, které může mít vliv na projekt. **Stroje** (*Machine*) ve smyslu nezbytného vybavení pro projekt, jako jsou vybavení, nářadí, software, technologie, přístroje apod., přičemž tato kategorie obecně vyžaduje investice. A nakonec **pracovní sílu** (*Manpower*), který odpovídá zahrnutým lidským zdrojům a potřebné kvalifikaci.

Následně je možné diagram rozšířit (50MINUTES.COM – Ishikawa Diagram for Risk Management, 2015, s. 8-9) ještě o **měření** (*measurement*), které souvisí se vším, co může být kvantifikováno, dále **řízení** (*management*), které je chápáno jako dohled, styl řízení atp., a nakonec o **údržbu** (*maintenance*), jež zahrnuje rozpočty, náklady, výnosy atd., které nevyhnutelně ovlivňují ostatní „M“.

Podle 50MINUTES.COM (2015, s. 9-10) spočívají výhody této metody v klasifikaci veškerých příčin souvisejících s problémem, rozdělení relativně velkého problému na menší, identifikaci oblastí, které je třeba dále zkoumat, poskytuje stručné vyobrazení příčinných souvislostí aj. Zároveň však uvádí, že tento diagram není vhodné používat pro extrémně složité problémy, kde je vysoký počet příčin a vzájemně propojených problémů. Dále je pak kritizována hierarchie příčin, která je prováděna na základě zkušeností pracovní skupiny a je méně úspěšná než statistické metody.

Analýza stromu událostí (ETA – *event tree analysis*)

Analýzou stromu událostí se sleduje vývoj nějakého procesu, hledá sekvence událostí u konkrétního případu (Leitch, 2008, s. 85). Analýza začíná u volby spouštěcí události, případně selhání. V úvahu jsou vzaty všechny faktory, které událost ukončují. Mohou to být veškeré

vnější podmínky, které mají vliv na výsledek, funkce, které jsou součástí systému, či různé reakce subjektů. Ke všem událostem ETA je přistupováno ve variantách, kdy nastanou, nebo nenastanou.

Strom událostí je velmi užitečný při analýze dopadů fungování nebo selhání bezpečnostního systému v reakci na mimořádnou událost, zejména pokud události předchází určitý časový vývoj. To, zda je důsledek zahajovací události závažný, pak závisí na tom, zda nastane po prvotní události řetězec dalších nežádoucích příhod (Wang a Roush, 2000 s. 69).

Příbuznou metodou je Analýza stromu poruchových stavů (FTA – *fault tree analysis*), která je „tradičním nástrojem pro identifikaci a analýzu faktorů, které mohou vést k nežádoucí události, jež se nazývá též vrcholovou událostí (*top event*)“ (Korecký a Trkovský, 2011, s. 315).

FMEA (failure model and effects analysis – analýza příčin a důsledků)

Tato metoda (Korecký a Trkovský, 2011, s. 317) je kombinací analýz stromu poruchových stavů (FTA) a stromu událostí (ETA). Metoda slouží k identifikaci a minimalizaci dopadů možných problémů při návrhu a vývoji výrobku nebo procesu (Wang a Roush, 2000, s. 88).

Mezi přínosy této metody podle Nenadála (2008, s. 117-118) patří systémový přístup, možnost ohodnotit riziko případných závad a na tomto základě vytvořit prioritní opatření, vytvoření informační databáze o produktu nebo procesu aj.

2.2.3 Hodnocení rizik

Při hodnocení rizik je nejprve potřeba stanovit jejich významnost. Hnilica s Fotrem (2014, s. 28-29) uvádějí, že k tomu lze využít dva přístupy, kterými jsou analýza citlivosti a expertní hodnocení. **Analýza citlivosti** se podle nich využívá pro kvantifikovatelná rizika, kdy je možné stanovit jejich závislost na finančních kritériích podniku, např. zisku po zdanění, rentability apod., případně u investičních projektů a faktorech rizika. **Expertní hodnocení** podle Hnilici a Fotra využívá tzv. **matici hodnocení rizik**. Využití této metody je možné i v případě rizik, která jsou obtížně kvantifikovatelná nebo je nelze kvantifikovat vůbec.

2.2.4 Analýza citlivosti

Podle Scholleové (2009, s. 165) je základním cílem analýzy citlivosti zjišťování dopadů změn vstupních hodnot na výslednou kritériální veličinu. V případě rizik, tedy zjištění možných dopadů v případě toho, že nastane mimořádná událost. Podle Fotra a Součka (2011, s. 164) je předností této analýzy její jednoduchost a názornost, naproti tomu ovšem dodávají, že pro její využití je potřeba zpravidla vhodná počítačová podpora. Jejím hlavním přínosem je možnost získat přehled o významnosti jednotlivých rizikových faktorů, což umožňuje se těmto faktorům věnovat právě podle jejich významnosti.

Zároveň Fotr se Součkem (2011, s. 164) uvádí i omezení této metody, mezi které podle nich patří to, že zjišťuje efekty izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů a neumožňuje hodnocení možné závislosti těchto faktorů na sobě. Dále analýza nerespektuje odlišnou míru nejistoty jednotlivých faktorů rizika v praxi. Další nevýhodou je právě to, že analýzu lze provést pouze v případě kvantifikovatelných rizik.

Scholleová (2009, s. 165-167) uvádí jednotlivé kroky citlivostní analýzy. Jako první krok uvádí **identifikaci sledovaných veličin**, kdy je nutné označit kvantifikovatelné parametry, které ovlivňují rozhodování. Mezi tyto vstupní parametry patří faktory likvidity, rizika a času, může jimi tedy být např. prodané množství výrobků, cena, přímé či fixní náklady apod. Dalším krokem je pak podle Scholleové **zhodnocení predikovatelnosti sledovaných veličin**, tím je označení takových veličin, jejichž odhad je nejméně přesný. Třetím krokem analýzy je **odhad rozmezí, ve kterých se vstupní veličiny budou pohybovat**, nezbytné je tedy vytvořit odhad

vstupních parametrů v číselných hodnotách a jejich možných odchylek. Následuje **vlastní analýza citlivosti**, jejím předpokladem je stanovení veličiny, jejíž citlivost je sledována, a vliv na ostatní vstupní veličiny, které budou mít na tuto sledovanou vliv. Poslední částí analýzy je dle Scholleové **tvorba výstupů a jejich interpretace**. Výstupem přitom mohou být tabulky případně grafy znázorňující závislost kritéria na vstupních parametrech. Výstup by měl mít srozumitelnou formu i pro osobu, která bude na základě zpracované analýzy rozhodovat.

2.2.5 Matice rizik

Matice rizik se zakládají na expertním hodnocení jednotlivých rizikových faktorů pracovníky, kteří mají nezbytné znalosti a zkušenosti v oblastech, do nichž jednotlivá rizika spadají. Podle Fotra a Součka (2011, s. 165) spočívá expertní hodnocení v posuzování významnosti rizik s využitím matice rizik v tom, že se rizika posuzují na základě dvou hledisek. Prvním z nich je **pravděpodobnost výskytu** rizika a druhým pak **intenzita negativního, resp. pozitivního dopadu**, který má výskyt rizika. Rizikový faktor je pak tím významnější, čím je jeho výskyt pravděpodobnější a čím je vyšší intenzita dopadu při vzniku tohoto rizika na výsledek.

Expertní hodnocení rizik může mít dvě podoby. Jednou a základní podobou je kvalitativní hodnocení pouze na základě matice hodnocení rizik, tedy jejího grafického zobrazení, aniž by byla stanovena významnost rizika v numerické hodnotě. Druhou a vyšší podobou je *semikvantitativní hodnocení* (Fotr a Souček, 2011, s. 165), které již předkládá i číselné vyjádření významnosti jednotlivých rizik.

V matici rizik jsou rizika podle Fotra a Součka (2011, s. 166) hodnocena na stupnici podle jejich závažnosti, kdy standardně bývá škála pětistupňová³, kdy riziko je rozděleno podle stupně závažnosti na **zvláště vysoká (ZV)**, **vysoká (V)**, **střední (S)**, **malá (M)** a **velmi malá (VM)**. Na jedné straně v matici jsou hodnocena rizika z hlediska pravděpodobnosti jejich vzniku a druhou částí matice je hodnocení závažnosti jejich dopadu (stupnice je neměnná). Ilustrativní použití matice rizik zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 1 Příklad matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					
V					
S					
M					
VM					

Zdroj: Fotr a Souček (2011, s. 166), upraveno

Z výše uvedené tabulky je patrné, že významnost rizika stoupá, čím je jeho pravděpodobnost vyšší a zároveň s tím čím je vyšší intenzita jeho dopadů. Nejvýznamnější rizika jsou tedy zobrazována v pravém horním rohu matice, naopak rizika nejméně významná se budou nacházet v dolním levém rohu. Jak tabulka 1 naznačuje, lze na základě této analýzy rizika rozřadit do tří skupin, a to na rizika nejvýznamnější, středně významná a málo významná.

V případě *semikvantitativního* hodnocení je nezbytné jednotlivým stupňům pravděpodobnostní stupnice výskytu i intenzity jejich dopadu přiřadit číselné ohodnocení. „*Ohodnocení významnosti každého rizika se pak stanoví jako součin ohodnocení pravděpodobnosti jeho výskytu a ohodnocení negativního dopadu tohoto rizika*“ (Fotr a Souček, 2011, s. 166).

³ Počet stupňů není závazný, v nejrůznějších smyslech může být stupnice třístupňová, pro jemnější hodnocení pak i šesti či sedmistupňová. Platím přitom, že čím jemnější stupnice je, tím důkladněji může být riziko ohodnoceno a vymezeno, zároveň se však zvyšuje obtížnost tohoto ohodnocení (Fotr a Souček, 2011, s. 165).

Nejčastěji se pro ohodnocení pravděpodobnosti používá lineární stupnice, která přiřazuje jednotlivým stupňům hodnoty od 1 do 5, kdy vyšší hodnota znamená větší pravděpodobnost. Pro hodnocení míry negativního dopadu se lineární stupnice příliš nehodí, doporučuje se použití geometrické posloupnosti 1, 2, 4, 8, 16, kde ohodnocení stupně je vždy dvojnásobkem toho předešlého.

Takto kvantifikované ohodnocení významnosti rizik lze následně využít k jejich uspořádání od nejvýznamnějšího po nejméně významné a jejich rozčlenění do skupin s odlišnou významností. Následně je možné je stanovit celkové riziko podniku, jeho určitých aktiv či riziko projektu, a to jako součet numerického ohodnocení významnosti všech rizikových faktorů (Fotr a Souček, 2011, s. 165-170).

Pravděpodobnost výskytu může být stanovena i na základě statistických dat (např. poruchovost výrobního zařízení aj.). Tato data však nebývají zpravidla k dispozici nebo nejsou úplná a je tedy nezbytné vycházet z expertních odhadů a zkušeností odborníků z daných oblastí, jichž se jevy týkají. Výsledkem těchto odhadů je pak stanovení číselné pravděpodobnosti výskytu daného jevu, případně jeho zatřídění do konkrétního pravděpodobnostního stupně.

Tabulka 2 Pravděpodobnostní stupnice

Označení stupně	Deskriptor	Slovní popis stupně pravděpodobnosti	Interval pravděpodobnosti (%)
A	Téměř jisté	Riziko se vyskytuje téměř vždy	≥ 80
B	Velmi pravděpodobné	Riziko se vyskytuje ve většině situací	60–80
C	Pravděpodobné	Riziko se vyskytuje občas	40–60
D	Spíše nepravděpodobné	Riziko by se mohlo někdy vyskytnout	5–40
E	Téměř vyloučené	Riziko by se mohlo vyskytnout výjimečně	≤ 5

Zdroj: Fotr a Souček (2011, s. 169), upraveno

Kromě hodnocení rizik z hlediska jejich pravděpodobnosti vzniku, jsou dle Fotra a Součka (2011, s. 169) rizika hodnocena z hlediska jejich finančního dopadu, nejčastěji tedy v podobě ztrát, růstu nákladů či výdajů nebo pokles zisku. Toto hodnocení probíhá opět v intervalech, ale vyčíslení je ve finančních jednotkách (Kč) a určení významnosti částek závisí na konkrétní organizaci, její velikosti a síle, protože co pro jednu organizaci je relativně bezvýznamným problémem, pro jinou může být likvidační.

U rizik, která nevedou pouze k finančním dopadům (Fotr a Souček, 2011, s. 170) je nezbytné vyjádřit jejich dopad, který může mít povahu např. dopadů na lidské zdraví a životy, bezpečnost, životní prostředí, dopadů sociálního charakteru, či dopadů na kulturní dědictví, ztráty reputace apod. Tato rizika jsou hodnocena z hlediska závažnosti jejich dopadu na zmíněné oblasti. Tyto nefinanční dopady však přesto mohou vést i k finančním dopadům. Například ztráta dobrého jména podniku může mít vliv na pokles tržeb, a tedy snížení zisku.

Analogicky jako u hodnocení závažnosti rizik je možné pro hodnocení významnosti rizik z hlediska jejich dopadů matici hodnocení rizik. Tato matice zahrnuje hodnocení z hlediska pravděpodobnosti vzniku (vodorovná osa) a z hlediska závažnosti dopadu (svislá osa), kdy jejich kombinací dochází k rozlišení čtyř základních stupňů významnosti rizika (Fotr a Souček,

2011, s. 173). Hodnocení je velmi podobné, kdy se rozlišuje velice malou významnost (VM), malou významnost (M), střední významnost (S) a vysokou významnost (V).

Výsledky hodnocení rizik lze následně využít pro **výběr rizik**, pro která bude žádoucí zjišťovat možné odchylky od předpokládaných hodnot a vynaložit prostředky na získání dodatečných informací k těmto rizikům, které by mohly být využity pro snížení daného rizika. Tyto výsledky pomůžou i při **výběru rizikových faktorů** vhodných ke zpracování do krizových scénářů. Umožní dále **rizika sledovat a odhadovat jejich vývoj**, dopomohou k **přijetí opatření na snížení jejich dopadů** a poslouží k přijetí a vypracování krizových plánů. Bude možné lépe identifikovat možné dopady vzniku krizových situací a mohou pomoci s **vymezením jednotlivých odpovědností** pro řízení jednotlivých rizik.

2.3 Krizový scénář a krizový plán

V okamžik, kdy podnik identifikuje možné rizikové faktory a zjistí, jaké mohou mít přibližné dopady, potřebuje zjištěné informace zaznamenat, vhodně popsat a uchovat. Snahou by přitom mělo být charakterizovat jednotlivá rizika, která podnik vyhodnotil jako významná, zpracovat k nim popis možných vývoje a transformací a následně, pokud chce být připraven pro případ vzniku krizové situace, zpracovat přehledně možná opatření a postupy, která budou snižovat pravděpodobnost vzniku těchto událostí, případně budou na vznik takových událostí včasné reagovat a pomohou situaci zvládnout. Pro zachycení těchto informací může podnik využít tzv. krizové scénáře a krizové plány.

2.3.1 Krizový scénář

Krizový scénář (dále KS) podle Zuzáka a Königové (2009, s. 82) představuje *“popis situačních sledů v čase, popis události nebo událostí, situací, plánovaných postupů či způsobů jednání.”* KS tedy předkládá možné budoucí události a jejich možný vývoj. Zpracování KS by mělo poskytnout oporu pro okamžik mimořádné situace a hodnotný je i pro okamžiky, kdy nastane krize, která nebyla očekávaná, protože se z krizového scénáře může vyjít, adaptovat ho a postupovat dále.

KS není dle Zuzáka s Königovou (2009, s. 82) předmětem prognózování budoucích událostí, ale pouze předkládá možný budoucí vývoj. Jeho cílem by mělo být přehledně zpracovat informace o tom, co může nastat v dané mimořádné události, jejíž riziko bylo výsledkem provedení analýzy rizik. Dále by měl popisovat postupy plánování a možné způsoby jednání a reakcí podniku a jeho managementu při vzniku krizové situace.

KS je východiskem pro zpracování krizového plánu (Zuzák a Königová, 2009, s. 88). KS spolu s krizovým plánem by podle Zuzáka s Königovou měly předkládat informace o tom, na jaké mimořádné události může být podnik připravený, jaká může být jejich četnost výskytu, jaké by mohly být důsledky těchto událostí, přibližný vývoj mimořádných událostí z časového hlediska, soubor opatření, která podnik může ve snaze krizové situaci předejít přijmout, jaké zdroje k tomu může použít, postup pro zvládnutí krizové situace a následně by měl vymezovat pravomoci a odpovědnosti, či alespoň způsob jejich vymezení.

Nevýhodou KS podle Zuzáka a Königové (2009, s. 83) může být to, že popisovaná krizová situace ve skutečnosti probíhá odlišně, než jak byla ve scénáři popsána. Znamená to tedy, že existuje vždy několik variant vývoje mimořádných událostí a z toho důvodu je nezbytné kromě různých rizikových faktorů hledat i možné alternativy vývoje krizové situace. K tomu se využívá zpracování variantních krizových scénářů.

Pomocí variantních scénářů (Zuzák a Königová, 2009, s. 88) může být krizová situace zpracována a popsána z hlediska svého vývoje např. z pohledu optimistického, pesimistického a nejvíce pravděpodobného, přičemž v každém takovém případě mohou být přijímána jiná

opatření, neboť i důsledky se můžou v závislosti na průběhu události lišit. Pro zpracování variantních scénářů je tak nezbytné identifikovat potenciální faktory, které mohou v budoucnu riziko ovlivnit, následně vybrat ty faktory, které mají vyšší pravděpodobnost výskytu, stanovit důsledky působení těchto faktorů, zpracování variantních scénářů do stručného písemného dokumentu a identifikovat možné problémy, které budou spojeny s vývojem rizika podle konkrétního scénáře.

Krizový scénář může být charakterizován následujícími kroky: určení stupně možných škod, vymezení oblastí, které je nutné prověřit, stanovení klíčových kontrolních faktorů a popsání možných souvisejících událostí.

Proces zpracování krizových scénářů by shodně podle autorů publikací o KM neměl být „mimořádnou událostí“ pro organizaci, kdy jednou organizace scénáře zpracuje a dále se jim již nevěnuje. Organizace by měla kontinuálně vyhodnocovat, jestli jí nevznikají nová rizika a v případě, že se nějaká objeví, by na jejich základě měla zpracovat scénáře, které zároveň začlení do krizového svého krizového plánu.

2.3.2 Krizový plán

Krizový plán (dále KP) je podle Vymětala (2009, s. 17) souborem dokumentů, které obsahují popis a analýzu hrozeb a následný přehled krizových opatření a postupů organizace.

Obsáhlejší charakteristikou krizového plánu je, že *“vymezuje automatické řešení předvídatelných situací (formulace představ o věcném, časovém a finančním řešení odhadnutelných variant a odpovídajícím postupu zásahů), zmapování prostředků ke zvládnutí krize (kde hledat prostředky, jak zabezpečit dosažitelnost, jak je aktivovat), definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi (zmapování klíčových aktérů řízení krize - vrcholové vedení, krizoví analytici, tiskový mluvčí atd.) a personální obsazení krizového týmu a jeho spolupracovníků”* (Bělohávek, Košťan, Šuleř in Zuzák a Königová, 2009, s. 84).

Podobně ho charakterizují Smejkal s Raisem (2013, s. 438), kteří říkají že jde o soubor postupů určených k řešení jednotlivých možných událostí, které byly vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. Ještě pak dodávají, že KP musí být neustále kontrolován, udržován v použitelném stavu, prověřován, školen a nacvičován.

Zuzák s Königovou (2009, s. 85) následně uvádí, že KP by měl obsahovat všechny informace nezbytné pro zvládnutí krize, nemělo by se však přitom jednat o příliš dlouhý a komplikovaný dokument. Podle Zuzáka a Königové (2009, s. 92) by krizové plány měly obsahovat alespoň popis krizové situace a její očekávaný vývoj v čase (tzn. krizový scénář), složení krizového týmu (funkce jednotlivých osob a jejich pozice v podniku), rozsah mimořádných pravomocí a odpovědností pro krizové situace, obecné i typizované postupy pro jednotlivé krizové situace, kontaktní údaje na členy krizového týmu, důležitá telefonní čísla, seznamy institucí, kterým musí být mimořádná událost nahlášena, seznamy pracovníků podniku (pozice, funkce), kterým musí být situace nahlášena a kteří se v závislosti na tom musí dostavit na pracoviště, zásady krizové komunikace, další podpůrné informace, formuláře protokolů, datum školení, nácviků a cvičení, zásady přípravy na vznik krizové situace, rozdělovník a seznam pracovních pozic, pro které je povinné seznámit se s daným krizovým scénářem a přílohy (např. plány objektů, nouzových východů, seznamy pojmů, smlouvy apod.).

Krizový plán by neměl končit jen svým sepsáním. Postupy, které jsou v plánu obsaženy, by podle Smejkal a Raise (2013, s. 438-439) měly být pravidelně přezkušovány a testovány, stejně jako reakce členů krizového týmu. Veškeré procesy, na kterých pak krizový plán staví své reakce a přístupy, na jejichž základě jsou, nebo v případě mimořádné události budou přijímána opatření, by tak měla neustále procházet procesem revize. Krizový plán by měl být upravován v závislosti na nových rizicích či změně těch stávajících, ale v návaznosti na zjištěné

dostatky ve funkčnosti popsaných opatření a reakcí. Postupy, které jsou v plánech popsány by tedy měly být pravidelně trénovány. Dochází tak nejen k prověřování schopností personálního složení krizového týmu, ale i celkové funkčnosti krizového plánu. Minimální dobu pro aktualizaci KP uvádí Zuzák s Königovou (2009, s. 89) jako každých 6 měsíců, přičemž rychlost kontroly a aktualizace KP by měli záviset na charakteru a rychlosti změn, které se odehrávají v podniku a jeho okolí.

Smejkal s Raisem (2013, s. 439) se shodují se Zuzákem a Königovou (2009, s. 89) v tom, že hodnocení krizového plánu by mělo obsahovat hodnocení funkčnosti plánu, tedy zda je možné opatření a kroky popisované plánem provést. Ověřování jeho efektivnosti, zda nelze některé postupy provést lépe (rychleji, s menšími ztrátami apod.). Hledání problémů v plánu, které ztěžují nebo úplně brání jeho implementaci do podnikové struktury řízení a fungování. Poskytovat zpětnou vazbu s ohledem na zjištěné nedostatky v plánu. Přizpůsobování plánu kontrolním zjištěním během implementace.

Krizové plány a scénáře lze využít pro všechny možné situace, které budou vyhodnoceny pro podnik jako krizové. Scénáře ani plány není nezbytné zpracovávat pro taková rizika a situace, kterým se podnik rozhodne a může vyhnout, případně se dané riziko rozhodne přijmout, protože náklady na přijetí opatření a tvorbu KP a KS by převýšily dopady daného rizika.

2.3.3 Krizový plán z pohledu české legislativy

Legislativa havarijního a krizového plánování a řízení vychází v nejobecnějším pojetí z ústavy a ústavních zákonů⁴. Mezi základní zákony havarijního a krizového plánování a řízení dále náleží např.:

- Zákon o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů č. 239/2000 Sb.,
- Zákon o požární ochraně č. 133/1985 Sb.,
- Nařízení vlády č. 11/1999 Sb., o zóně havarijního plánování,
- Vyhláška k přípravě a provádění úkolů ochrany obyvatelstva č. 380/2002 Sb.
- Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů – krizový zákon č. 240/2000 Sb. (dále jen krizový zákon) aj.

Tyto a další zákony vymezují působnost a pravomoci státních orgánů a územních samosprávních celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace. Dále upravuje pravomoci vlády a správních úřadů v záležitosti příprav a přijetí hospodářských opatření pro krizové stavy. Zákon o integrovaném záchranném systému č. 239/2000 Sb. pak vymezuje integrovaný záchranný systém (IZS)⁵, jeho složky a jejich působnost.

Krizový zákon stanoví, že na výzvu příslušného orgánu krizového řízení jsou právnické a podnikající fyzické osoby povinny se podílet na zpracování krizových plánů. V případě, že tyto osoby zajišťují plnění opatření vyplývajících z krizového plánu, musí tyto osoby podle krizového zákona zpracovávat tzv. plány krizové připravenosti. Tato povinnost se týká zejména subjektů kritické infrastruktury.

Mezi subjekty, které jsou povinny tyto plány zpracovávat patří např.: ministerstva, Česká národní banka, krajské orgány, obecní úřady obcí s rozšířenou působností, Kancelář Poslanecké

⁴ Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

⁵ Integrovaným záchranným systémem se rozumí systém vazeb, pravidel koordinace a spolupráce záchranných a bezpečnostních složek státu, orgánů státní správy a samosprávy, jakož i fyzických a právnických osob.

sněmovny a Kancelář senátu, Kancelář prezidenta republiky, Nejvyšší kontrolní úřad a Bezpečnostní informační služba.

Plány krizové připravenosti slouží k zabezpečení činnosti a vlastního fungování subjektů, které je zpracovávají a k zabezpečení úkolů, které jim vyplývají z krizového plánu. Mají přímou návaznost na krizový plán kraje a obce s rozšířenou působností. Subjekty, které jsou povinny pracovat plán krizové připravenosti jsou o své povinnosti informovány hasičským záchranným sborem kraje, krajským úřadem nebo úřadem obce s rozšířenou působností.

Oporu pro zpracování krizových plánů a plánů krizové připravenosti poskytuje nařízení vlády č. 462/2000 Sb. k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů – krizový zákon.

Jak je patrné, krizový zákon se zabývá krizovým řízením v souvislosti s bezpečností státu a jeho samostatných částí (krajů, obcí apod.). Krizové řízení a příprava krizového plánu pak nemusí být jen v zájmu organizace, která se snaží předejít svým vlastním ztrátám, ale může být předmětem veřejného zájmu. Přesto ne všechny organizace zřizované státem spadají to povinnosti tvořit krizové plány či plány krizové připravenosti, neboť nespadají mezi subjekty kritické infrastruktury.

2.4 Metodický postup

Teoreticko-metodologická část práce se zakládá na literární rešerši zdrojů a vymezuje pojmy potřebné k provedení analýzy rizik a jejich následného vyhodnocení a charakterizování nezbytného pro sestavení krizového plánu. Čtenáři jsou v úvodu seznámeni s důvodem vypracování diplomové práce, následně jsou jim představeny pojmy risk management a krizový management. V neposlední řadě jsou pak čtenářům postupně představeny i jednotlivé dílčí cíle diplomové práce.

Praktická část práce na tyto poznatky dále navazuje. Nejprve je zde charakterizována organizace, která je předmětem diplomové práce, a to z hlediska obecných charakteristik, tak i informací nezbytných pro provedení analýzy rizik. Popis organizace vychází z veřejně dostupných i interních zdrojů organizace, včetně polostrukturovaného rozhovoru s bezpečnostním ředitelem organizace, jehož přepis je přílohou č. 4 této diplomové práce. Otázky v rozhovoru byly zaměřeny na témata současného stavu řízení rizik v organizaci včetně informací týkajících se již vzniklých mimořádných situací a přístupu současného vedení organizace k řízení rizik a možností, které organizace v tomto ohledu má. Následně jsou za použití vybraných metod popsaných v teoreticko-metodologické části práce identifikovány rizikové faktory, které se organizace týkají a je provedena jejich klasifikace pomocí semikvantitativního hodnocení.

Pro identifikaci rizik jsou použity „What-if“ analýza a PEST analýzy, která slouží zejména jako doplňkový zdroj „What-if“ analýzy. PEST analýza je zpracována na základě dostupných a poskytnutých informací o organizaci, včetně průzkumu legislativních norem, které organizaci přímo ovlivňují a jejich možných chystaných změn. „What-if“ analýza byla provedena za pomoci týmu odborných pracovníků organizace, kdy pomocí metody brainstormingu byl sestaven seznam relevantních rizik, přičemž rizika byla rozdělena následně do skupin, podle jejich druhu. Dále za pomoci jednotlivých pracovníků obdobných pracovišť organizace bylo uskutečněno semikvantitativní hodnocení rizik, kdy rizika získala číselné ohodnocení.

Účelem brainstormingu bylo získání seznamu potenciálních rizikových událostí, která mohou organizaci potkat a ohrozit, zároveň pak tato metoda posloužila i k numerickému ohodnocení pro semikvantitativní hodnocení, kdy jednotliví odborní pracovníci vyjádřili ze svých zkušeností a dostupných informací, jak moc daná situace může ovlivnit chod organizace. Brainstormingu se zúčastnil vždy jeden zástupce z odboru bezpečnosti, hospodářské správy,

oddělení informačních a komunikačních technologií, odboru ochrany sbírkového fondu, oddělení lidských zdrojů, ekonomického odboru, právního oddělení a obchodního oddělení.

Vyhodnocená významná rizika pro organizaci jsou dále v práci zařazena do matice rizik podle jejich významnosti z hlediska pravděpodobnosti vzniku a závažnosti důsledků. V další části jsou charakterizována z hlediska jejich dopadů jak finančních, tak nefinančních a jsou k nim navržena možná opatření, která jim předcházejí nebo je snižují. Tyto informace jsou následně upraveny do podoby návrhu možného krizového plánu i s dalšími postupy, které by měl plán obsahovat, včetně návržení možného krizového týmu.

K vybranému konkrétnímu riziku je jako součást sestaven krizový plán v takové podobě, aby ho byla organizace schopna přijmout jako interní dokument. Takto vypracovaný krizový plán je součástí přílohy diplomové práce.

V závěru diplomové práce jsou shrnuta veškerá podstatná zjištění plynoucí z provedené analýzy a hodnocení rizik a vypracování krizového plánu a na jejich základě jsou dána doporučení, která by organizace měla ve svém zájmu přijmout pro snížení rizik a jejich možného řízení a případné sestavení vlastního krizového plánu. Následně jsou v závěru předloženy i možné návrhy implementace procesu krizového řízení do procesní struktury organizace.

3 Praktická část

V úvodu praktické části práce je představena organizace XY, jejíž jméno není v práci uvedeno, protože práce obsahuje citlivé informace, které by organizaci dle jejího vedení mohly poškodit. V práci je dále zevrubně popsána podstata její činnosti a způsobu fungování a řízení organizace XY. Následně je na základě těchto informací provedena analýza a identifikace rizik, která jsou pro organizaci XY významná. Rizika jsou slovně popsána a jsou předložena vhodná opatření pro jejich snížení a řízení. Výsledkem je koncept krizového plánu organizace.

3.1 Představení organizace

Počátek organizace XY sahá až do 18. století, kdy vznikla její první podoba, jejíž existenci a fungování v průběhu 20. století začali upravovat české zákony (Organizace XY, 2014). Patří tedy k jedné z nejstarších organizací v České republice. Organizace zároveň v současnosti spravuje jednu z největších sbírek kulturně-historických (dále KH) předmětů v České republice. V souladu se svým statutem (Organizace XY, 2015) tyto předměty shromažďuje, eviduje, studuje, vystavuje, publikuje a zprostředkovává. Posláním organizace XY je stimulovat zájem veřejnosti o kulturně-historickou činnost. Za svůj cíl si klade duchovně obohatit celou společnost, zdůraznit pozitivní vnímání kulturní rozmanitosti a pomoci utvářet smysl pro toleranci a porozumění.

Organizace (Organizace XY, www.organizacexy.cz, [online]. [cit. 2018-08-12]) disponuje několika kulturně a historicky významnými budovami, ve kterých uchovává, vystavuje a restauruje předměty kulturně-historické povahy. Kromě péče o tyto předměty se zabývá i vědecko-výzkumnou činností, na kterou do svého rozpočtu každoročně obdrží granty a dotace v hodnotách několika milionů korun. Mezi její další činnosti patří publikační činnost, kterou si organizace XY zajišťuje z velké míry sama. Organizace zároveň ve svých prostorách disponuje několika svými prodejny publikací a upomínkových předmětů. Ve svých prostorách má kromě depozitářů pro kulturně-historické předměty i sklad svých publikací a jiných předmětů určených k prodeji. Mezi další činnosti organizace XY patří i vzdělávání široké veřejnosti v souvislosti s její kulturně-historickou činností, což organizace zajišťuje pořádáním kurzů a lektorských programů a výkladů.

V prostorách organizace XY se dále nachází prostory pro kavárny a restaurace. V rámci své činnosti organizace disponuje odbornými pracovišti jako jsou restaurátorská dílna či chemicko-technologická laboratoř (Organizace XY, 2017). Kromě pronájmů prostor určených pro stravovací zařízení organizace umožňuje i krátkodobý pronájem svých prostor pro různé akce a ve svých prostorách trvale pronajímá i kanceláře a další prostory jiným organizacím a podnikům. Kromě vystavování předmětů a jejich uchovávání organizace XY tyto předměty zapůjčuje ostatním organizacím podobné povahy napříč celým světem (Organizace XY, 2015).

Organizace XY je z části finančně závislá na sponzorech a partnerech (Organizace XY, 2015-2017), kteří každoročně nemalou částkou přispívají k fungování organizace jako takové i k financování různých programů, které organizace každoročně pořádá. Jedním z hlavních cílů organizace přitom je zpřístupnit její kulturně historickou činnost široké veřejnosti se zaměřením na národnostní menšiny. Organizace se dále (Organizace XY, 2014) snaží kromě zvýšení své návštěvnosti zvýšit i tržby z prodeje upomínkových předmětů, pomocí dodatečných výnosů se organizace XY snaží postupně modernizovat stávající vybavení a prostory.

3.1.1 Současný přístup organizace k řízení rizik a krizovému řízení

Na základě prostudovaných materiálů a dostupných informací o Organizaci XY, včetně údajů poskytnutých v polostrukturovaném rozhovoru s bezpečnostním ředitelem Organizace XY vyplynulo, že v současné chvíli organizace nemá výslovně zavedený žádný komplexní systém

řízení rizik a ani krizové řízení. Organizace si stanovila pro roky 2015–2020 koncepci rozvoje, v níž si stanovila strategický rámec, přesto s procesy organizace není dosud pevně spjat strategický management ani jeho části. Mezi jediná opatření, která organizace přijímá, patří požární zabezpečení budov, které vychází z příslušných zákonů a předpisů, a zabezpečení objektů vůči nedovoleným průnikům do objektů, krádežím či poškození majetku realizovaných bezpečnostními technologiemi a fyzickou ostrahou. Pro jeden z objektů má organizace vytvořen povodňový plán, který ovšem neprošel revizemi. Dále jsou přijata některá opatření v oblasti informačních technologií proti úniku informací a jejich ztrátě a v oblasti ochrany osobních údajů.

Na základě zjištěných údajů v oblasti financí probíhá plánování ročního rozpočtu nákladů a výnosů v návaznosti na koncepci organizace a s ohledem na plánované investice a dodatečné akce pro veřejnost. V organizaci nicméně neprobíhají žádné komplexní analýzy na základě finančních ukazatelů a nejsou tvořeny žádné rezervy pro krytí případných škod a ztrát, která by mohla vzniknout v důsledku krizových situací.

Z organizačního řádu a rozhovoru s bezpečnostním ředitelem bylo zjištěno, že za ochranu života a majetku organizace, zaměstnanců a návštěvníků odpovídá odbor bezpečnostního ředitele, který také stanovuje koncepci bezpečnostního řízení a rozvoje organizace, včetně současného úkolu a nastavení krizového řízení. Zabezpečení informačních systémů pak spravuje oddělení informačních technologií, které by mělo odboru bezpečnostního ředitele poskytovat veškerou součinnost pro dodržení všech bezpečnostních předpisů, které se organizace týkají. Tato oddělení spolu tedy kooperují, nicméně sobě nepodléhají.

Vzhledem k tomu, že organizace za poslední roky i v relativně nedávné době čelila situacím, které způsobily uzavření jejích objektů pro veřejnost, omezily provoz, čímž způsobily nemalé škody v podobě výpadku tržeb a rizika poškození majetku a zároveň byla ohrožena i pověst organizace, rozhodlo se vedení organizace XY, že by přínosným krokem mohlo být zajištění krizového řízení a řízení rizik v organizaci, tuto skutečnost nově implementovala i do povinností vyplývajících z organizačního řádu.

3.2 Analýza a hodnocení rizik

V následující části práce je provedena nejprve provedena analýza okolí podniku na základě veřejně dostupných a poskytnutých informací organizací XY. Tato analýza by měla poskytnout přehled faktorů, které mohou významně ovlivnit fungování organizace a poskytuje tak i základní rámec rizik. Následuje „What-if“ analýza, která si klade za cíl identifikovat možná rizika organizace.

3.2.1 PEST analýza

Prostřednictvím PEST analýzy budou v této části práci definovány oblasti patřící do okolí organizace, které mají významný vliv na fungování organizace a jejichž změna by tedy mohla výrazně ovlivnit její chod. V každé jednotlivé oblasti analýzy budou uvedeny konkrétní faktory a k nim možné dopady pro organizaci XY. Analýza PEST byla vybrána zejména z toho důvodu, že vzhledem k povaze organizace XY dochází k jejímu velkému ovlivnění zejména z vnějšího prostředí.

Politické faktory

Zejména změna politického složení může ovlivnit fungování organizace, neboť v takové situaci vzrůstá pravděpodobnost odvolání generálního ředitele organizace. S tím se následně pojí i provizorní vedení, než je vybrán nový generální ředitel a dále pak dochází ke změnám ve způsobu řízení samotné organizace i k možným dalším personálním změnám a reorganizaci.

Se změnou v politické sféře může zároveň dojít i ke změnám ve financování organizace, která je z největší části závislá na příspěvcích od zřizovatele, kterým je Ministerstvo kultury České republiky. Snížení těchto příspěvků pak může mít za následek omezení některých činností organizace.

Fungování organizace může ovlivnit i změna zákonů, mezi které významnou měrou patří zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole, jehož novela je již od roku 2017 připravena a probíhá její schvalování. Změna tohoto zákona by ovlivnila některé interní procesy v organizaci, které se týkají zejména hospodaření s majetkem státu. Novela zákona by zároveň upravila fungování interního auditu v organizacích, čímž by vznikly nové požadavky jak kvalifikační, tak procesní pro pracovníky těchto oddělení.

Významná může být i změna daňové politiky, která organizaci ovlivní stejně, jako veškeré další podniky a organizace. Nemalý dopad by pak pro organizaci mohlo být rozšíření zákona č. 112/2016 Sb. o elektronické evidenci tržeb, z něhož jsou v současném okamžiku příjmy příspěvkových organizací vyňaty, pokud by však došlo ke zrušení této výjimky, organizace by musela pořídit specifický systém, proškolit své pracovníky a zajistit bezvadné fungování systému.

Ekonomické faktory

Růst inflace a tím tedy i způsobený růst cenové hladiny by mohl mít za následek pokles tržeb organizace. Nižší koupěschopnost by mohla snížit zájem veřejnosti o navštěvování organizace ve prospěch jiných, pro veřejnost nezbytných statků a služeb. Podstatný efekt může mít i růst cen vstupů, které zvýší náklady na běžný provoz i na pořádání dalších doprovodných programů.

Nízká nezaměstnanost pak dovede ovlivnit možnosti organizace najmout nové pracovníky. Organizace se musí řídit tzv. „tabulkovými platy“, zároveň je závislá na rozpočtu mzdových nákladů a prostředků, které má od svého zřizovatele schválené a nesmí je překročit, takže v případě plného počtu zaměstnanců není schopna zcela konkurovat soukromému podnikatelskému sektoru. Organizace tak může mít problém sehnat odborné pracovníky.

Dále se organizace týká měnová politika státu. Organizace XY má silné vazby na subjekty po celém světě, mezi kterými dochází k půjčování kulturně-historických předmětů. Částky za jejich půjčení přitom nejsou zanedbatelné. Vliv v tomto případě má jak posílení, tak oslabení domácí měny vůči těm zahraničním. Při vyšších výkyvech v kurzu hrozí organizaci kurzové riziko, proti kterému se organizace nemůže zajistit.

Sociální faktory

Významným sociálním faktorem pro organizaci XY je vzdělanost obyvatelstva. Jednak je tak ovlivněna úroveň vzdělání jejích vlastních pracovníků, ale zároveň i vnímání organizace veřejností. Organizace působí na takovém poli, že je lépe vnímána spíše vysokoškolsky a zejména humanitně vzdělanými osobami. Vzhledem k tomu, že jednou ze základních činností organizace je vzdělávání veřejnosti, pak i úroveň vzdělanosti obyvatel ovlivňuje zájem veřejnosti o tuto její činnost.

V tomto ohledu je podstatné, jaký mají obyvatelé přístup k práci a volnému času. Jelikož organizace XY působí na poli volnočasových aktivit, je tak závislá na tom, že obyvatelé upřednostní volný čas před prací a zároveň budou ochotni tento čas věnovat právě návštěvě jejích prostor.

Nemalou měrou je pak samotná návštěvnost organizace ovlivněna i mobilitou obyvatelstva a zejména ochotou cestovat. Vliv má i distribuce příjmů, kdy záleží, jak velkou část svých příjmů jsou obyvatelé ochotni zaplatit za kulturně-historický program, a i s jakou četností jsou

ochotni tyto výdaje mít. Obecně přitom platí, že čím vyšší příjmy budou lidé mít, tím budou ochotnější k návštěvě podobné instituce.

Technické/technologické faktory

Vládní výdaje na výzkum značně mohou zasáhnout do fungování organizace, protože jednou z jejích činností je právě věda a výzkum. Organizace sama vykonává vědecko-výzkumné činnosti, k některým těmto činnostem následně získává různé dotace a granty, které nákladově ulevují organizaci od výdajů spojených s touto činností. V případě snížení podpory státu v této oblasti by organizace buď musela vědecko-výzkumnou činnost omezit ve prospěch svých ostatních činností, nebo by právě naopak byla nucena omezit zbylé činnosti ve prospěch výzkumu, případně by musela získat jiné zdroje pro financování této oblasti.

Protože organizace pro svou činnost využívá i poměrně drahé a technologicky pokročilé nástroje, je její činnost do jisté míry ovlivněna i technologickým pokrokem. Pokud bude chtít organizace držet krok se svými konkurenčními organizacemi, bude muset vynakládat nemalé prostředky na pořízení nových přístrojů, na které musí obstarat finanční prostředky.

Pokud se bude chtít organizace přiblížit modernímu světu, musí s ním zároveň držet krok a bude tak muset investovat i do rozšíření svého vybavení pro své návštěvníky. Organizaci zároveň ovlivňuje stáří používaných přístrojů a spotřebičů, protože starší spotřebiče znamenají pro organizaci vyšší náklady na spotřebu energií.

3.2.2 Shrnutí závěrů PEST analýzy

Z PEST analýzy provedené pro Organizaci XY bylo zjištěno, že organizace XY je financována zejména z veřejných prostředků a vliv vnějších faktorů na její činnost je tedy poměrně významný. Zároveň to však umožňuje organizaci existovat i v době ekonomické krize, kdy mnoho soukromých podniků musí svou činnost ukončit. Naopak je však organizace citlivá na všechny politické události, protože změny ve vládě či státním rozpočtu mohou významně ovlivnit její činnost, a to víceméně meziročně.

Organizace je dále do velké míry ovlivňována ekonomickými faktory, které sice nezpůsobí vážné provozní problémy, ale ve své podstatě omezí hlavní činnost organizace XY, a to ve smyslu její vzdělávací funkce, protože dojde ke snížení návštěvnosti. Z tohoto pohledu by organizace XY měla umět pružně reagovat na tyto situace a měla by zvládnout přizpůsobovat svůj program nezávisle na svých dlouhodobých plánech, případně by měla pro podporu své činnosti získávat dodatečné finanční prostředky.

Z hlediska nefinančních rizik jí pak ovlivňují sociální faktory, které mají významný vliv na návštěvnost organizace XY, a tedy i plnění jejího hlavního poslání. Organizace je jednak do značné míry závislá na vysokoškolsky vzdělané populaci a zároveň na distribuci příjmů ve společnosti, kdy jen část obyvatel je ochotna utratit své volné finanční zdroje ve prospěch návštěvy organizace. S tím souvisí i cenotvorba vstupného, kterou by organizace XY měla vhodně volit, pokud chce přilákat i nízkopříjmové skupiny obyvatelstva, což vyplývá z jejího konceptu rozvoje pro roky 2015-2020.

Z hlediska technologií je organizace relativně dobře vybavena a není v této oblasti příliš citlivá, přesto pokud se bude chtít přiblížit návštěvníkům využívající hojně moderních technologií, bude to pro ni znamenat významné investice, stejně jako pravidelné investování do obnovy a rozvoje přístrojů, které používá pro své restaurátorské a výzkumné potřeby.

Největším rizikem je při tom pro organizaci právě změna v politické sféře, a to zejména v kombinaci s ekonomickými faktory, kdy organizace XY může přijít o velkou část svých finančních zdrojů, pokud jí nebudou přiděleny do rozpočtu, na kterém je téměř výhradně závislá. Může se tak stát, že již dojednané finančně náročné projekty nebude schopna zvládnout

a bude tak ohrožena její činnost. Problematické mohou být i některé legislativní změny, kdy organizace tohoto typu není v daný okamžik schopná dostatečně pružně zareagovat, pokud bude nezbytné obnovit stávající technologie.

3.2.3 Analýza „What-if“

Analýza „What-if“ byla použita pro identifikaci rizik, která vnímají pracovníci organizace XY. Proběhla formou brainstormingu, kdy skupinu tvořily odborní pracovníci organizace z různých oblastí jejího působení. Akci byla přítomna zapisovatelka, která zaznamenala rizika podle jejich druhu. Výsledkem brainstormingu byl výčet rizik, který zobrazuje tabulka č. 3.

Tabulka 3 Výčet rizik organizace XY

Provozní rizika	Informační rizika	Sociálně-pracovní rizika
Výpadek elektrické energie	Virus	Krádež zaměstnancem
Závada topného zařízení nebo klimatizace	Únik citlivých informací	Msta bývalého zaměstnance
Výluka v dodávce vody	Poškození hardware nebo software	Pomluvy
Nedostatek pracovních sil	Nefunkční internet	Chyby v účetnictví
Poškození majetku návštěvníky	Kybernetický útok	Úraz zaměstnance
Dopravní nehoda při převozu KH předmětu	Výpadek serveru (mail, SW, síťový)	Úmyslné poškození KH předmětu zaměstnancem
Poškození KH předmětu neukázněnými návštěvníky	Kolaps interní sítě	Chybné vyúčtování dotace/grantu
Poškození KH předmětu při zápůjčce	Vymazání či znehodnocení dat	Násilí na pracovišti
Nezbytná neplánovaná rekonstrukce budov		Chybná rozhodnutí v personální politice
Výpadek dodavatele služeb		
Vloupání a krádež KH předmětu		
Živelní rizika	Tržní rizika	Ostatní rizika
Povodně	Snížení zájmu návštěvníků	Škůdci
Přívalové deště	Pošpinění dobrého jména	Teroristický útok
Silný vítr	Neprodejně zásoby	Útok na vedení organizace
Požár		Napadení návštěvníků
Bouřka - blesk		Okradení návštěvníků
		Demonstrace
		Lokační riziko
		Odvolání vedení organizace

Zdroj: vlastní výzkum

Z provozních rizik byla pracovníky organizace vyhodnocena taková, která ovlivní chod organizace zejména z hlediska vlivu na přístupnost organizace veřejnosti, a dále taková, co mohou vzniknout v důsledku zpřístupnění. Informační rizika byla ve smyslu úniku citlivých informací, ztráty dat či poškození software nebo hardware, tato rizika by přitom neměla mít zcela přímý vliv na provoz organizace ve smyslu přístupnosti, ovlivněn by měl být zejména „backoffice“, tedy administrativní chod, případně reputace a kredibilita organizace.

Sociálně-pracovní rizika byla stanovena zejména ve vztahu ke vztahům na pracovišti, možné chyby ve finanční oblasti a možného pochybení či úmyslného poškození zaměstnancem, ani tato skupina rizik by neměla mít přímý vliv na přístupnost organizace, z větší části se jedná pouze o způsobení finanční škody. Naopak zejména živelní rizika by mohla způsobit omezení

činnosti organizace, za svou historii se organizace již musela potýkat s povodněmi, jelikož jedna z jejích budov se nachází v záplavové oblasti, stejně tak řešila již problém přívalových dešťů, kdy došlo k poškození exponátu a zároveň vyplavení několika kanceláří.

Tržní rizika byla stanovena zejména ve vztahu k ovlivnění návštěvnosti a možného dopadu v případě neprodejného zboží a výrobků. Ostatní rizika pak zahrnují všechna další rizika, se kterými se organizace musí potýkat, případně jí mohou způsobit závažné problémy v provozuschopnosti. V rámci této skupiny je zmíněn i teroristický útok, jelikož organizace patří mezi měkké cíle, je místem pro shromažďování velkého množství osob při kulturních akcích, je otevřena veřejnosti, mediálně známá a její objekty jsou i v přímém centru hlavního města Prahy.

Stručný popis všech jednotlivých rizik s jejich obsahovou náplní a možným dopadem na organizaci je součástí přílohy č. 1. Detailní popis rizik je uveden v další části práce u těch rizik, která byla vyhodnocena jako významná a kterými by se organizace zejména měla dále zabývat.

3.2.4 Hodnocení rizik

Pro ohodnocení jednotlivých rizik bylo použito semikvantitativní hodnocení, kdy jednotlivým rizikům byla přiřazena hodnota od 1 do 5 podle pravděpodobnosti jejich vzniku, kdy 1 znamenala nejnižší pravděpodobnost a 5 nejvyšší. Zároveň jim byla přiřazena hodnota z geometrické řady od 1 do 16 v závislosti na závažnosti dopadů rizik, analogicky jako u pravděpodobnosti 1 nejméně závažné a 16 nejvíce závažné dopady. Součinem těchto dvou hodnot byla získána výsledná hodnota pro zařazení rizika do jedné ze tří skupin rizik podle významnosti rizika pro organizaci, a to na významná, středně významná a nevýznamná rizika. Číselné označení rizik zároveň pomohlo při jejich začlenění do matice rizik.

Tabulka 4 Rozdělení rizik organizace XY dle významnosti

Skupina rizika	Výčet rizik
Významná rizika	výpadek serveru, povodně, poškození KH předmětu neukázněnými návštěvníky, teroristický útok, lokační riziko, vloupání a krádež KH předmětu
Středně významná rizika	poškození hardware nebo software, únik citlivých informací, kybernetický útok, chybné vyúčtování dotace/grantu, okradení návštěvníků, chybná rozhodnutí v personální politice, odvolání vedení organizace, msta bývalého zaměstnance, kolaps interní sítě, snížení zájmu návštěvníků, pošpinění dobrého jména, neprodejně zásoby, závada na klimatizaci, chyby v účetnictví, závada topného zařízení, demonstrace, nedostatek pracovních sil, úmyslné poškození KH předmětu zaměstnancem, násilí na pracovišti, požár, dopravní nehoda při převozu KH předmětu, výpadek el. energie, výluka v dodávce vody, nezbytná rekonstrukce budov, poškození KH předmětu při zápůjčce, výpadek dodavatele služeb, vymazání či znehodnocení dat
Nevýznamná rizika	virus na koncové stanici, nefunkční internet, krádež zaměstnancem, pomluvy, úraz zaměstnance, přívalové deště, silný vítr, bouřka-blesk, škůdci, poškození ostatního majetku návštěvníky, útok na vedení organizace, napadení návštěvníků

Zdroj: vlastní výzkum

Hodnoty numerického označení pravděpodobnosti byly rizikům přiřazeny na základě zkušeností z předešlých let organizace XY a odborného odhadu příslušného odborníka v organizaci, hodnoty pro vyjádření dopadu rizika byly, podobně jako pro pravděpodobnost vzniku, přiřazovány na základě předešlých zkušeností a hodnocení dopadů dle odborných znalostí jednotlivých pracovníků účastnících se brainstormingu a to zejména s ohledem na

jejich možný finanční dopad pro organizaci a možného omezení v plnění zejména hlavní činnosti organizace.

Celkově organizace detekovala 45 rizik. Z nich bylo na základě hodnocení rizik identifikováno 6 významných rizik, 27 středně významných a 12 nevýznamných rizik. Stručné výsledné rozdělení rizik je vidět v tabulce č. 4 Rozdělení rizik organizace XY dle významnosti. Celkový přehled s numerickým ohodnocením rizik je v příloze č. 2 diplomové práce.

Mezi významná rizika organizace byla zařazena některá informační rizika, sociálně-pracovní rizika, provozní rizika a ostatní rizika, která mají přímý vliv zejména na zdraví návštěvníků organizace. Středně významnými riziky pak pro organizaci jsou úniky nebo ztráta informací, závady na zařízeních a budovách, škody na kulturně historických předmětech a další rizika spojená s reputací a důvěryhodností organizace a další sociálně-pracovní rizika. Mezi nevýznamná rizika pak patří většina živelních rizik a část sociálně-pracovních, ostatních a informačních rizik.

Na základě semikvantitativního hodnocení rizik bylo možné rizika zatřídit do matice rizik podle klíče, který zobrazuje tabulka č. 5. Z ní je patrné i rozdělení do 3 skupin podle významnosti rizika. Vzhledem k množství rizik, která byla organizací identifikována, není možné v práci rozebrat všechna tato rizika. Z toho to důvodu se detailnímu popisu a řešení jednotlivých rizik věnovat práce na základě zatřídění rizik do této matice. Významná rizika jsou v matici vyznačena červenou barvou, středně významná oranžovou a nevýznamná jsou ponechána bíle.

Tabulka 5 Matice hodnocení rizik

Pravděpodobnost	Závažnost dopadů				
	1	2	4	8	16
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska pravděpodobnosti rizika organizace XY nezaznamenala žádná rizika, která by měla zvláště velkou pravděpodobnost svého vzniku (tj. hodnota 5) a to s žádnou kombinací závažnosti dopadů. Rizika s velkou pravděpodobností vzniku jsou pro organizaci celkem 4, z toho všechna byla zařazena zároveň do skupiny s velmi závažnými dopady. Střední pravděpodobnost vzniku rizik byla vyhodnocena pro celkem 8 rizik, z toho 2 mají velmi závažné dopady, 2 závažné a 2 středně závažné dopady. Celkově 20 rizik bylo vyhodnoceno jako málo pravděpodobné, z toho 5 se zvláště závažnými, 3 se závažnými a další 5 se středně závažnými dopady. S velmi malou pravděpodobností vzniku bylo vyhodnoceno 13 rizik, z toho 6 s velmi závažnými a 2 se závažnými dopady pro organizaci.

Na základě tohoto roztrídění bylo vybráno 13 konkrétních rizik, jejichž bližší specifikace bude dále zpracována. Umístění těchto rizik v matici zobrazuje tabulka č. 6. Kompletní zařazení rizik všech rizik do matice je součástí přílohy č. 2 této diplomové práce. Mezi vybranými riziky se nachází *povodně (R1), poškození KH předmětu neukázněnými návštěvníky (R2), lokační riziko (R3), vloupání a krádež KH předmětu (R4), výpadek serveru (R5), teroristický útok (R6), únik citlivých informací (R7), požár (R8), výpadek elektrické energie (R9), výluka v dodávce vody (R10), nezbytná neplánovaná rekonstrukce budov (R11), chybná rozhodnutí v personální politice (R12), chybné vyúčtování dotace/grantu (R13).*

Tabulka 6 Matice vybraných rizik organizace XY

Pravděpodobnost	Závažnost dopadů				
	1	2	4	8	16
5					
4					R1, R2, R3, R4
3				R12, R13	R5, R6
2					R7, R8, R9, R10, R11
1					

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Doporučení pro řízení rizik

V následující části diplomové práce jsou postupně vymezena jednotlivá vybraná významná rizika organizace XY z hlediska jejich příčin působení, vývoje a dopadů nefinanční i finanční povahy. Jsou zde předložena opatření k zmenšení či eliminaci těchto rizik a případná řešení již vzniklých mimořádných událostí spojených s daným rizikem. Pod popisem každého rizika je stručné shrnutí jeho vlivu na činnost organizace, finančních a ostatních dopadů, vhodných opatření a možných spojených rizik, která buď mohou vzniknout v návaznosti na vznik mimořádné události popsané u daného rizika, nebo s ním mohou být jinak spojena. Následně jsou zde uvedeny příklady procesů a doporučení, které může organizace využít při zavádění řízení rizik a krizového managementu do své struktury a managementu.

3.3.1 Vymezení vybraných rizik a opatření

Povodeň

Vybrané objekty organizace XY se nacházejí v kategorii záplavových území Vltavy. Při povodních v roce 2002 byl jeden z objektů zatopen do výšky několika metrů. Organizaci tedy v případě podobného scénáře vzniká škoda na majetku, dochází k poškození historického objektu, v němž organizace pořádá krátkodobé výstavy, zároveň zde má stálou expozici a objekt příležitostně krátkodobě pronajímá k soukromým akcím. Kromě ohrožení budovy jako takové, hrozí riziko poškození některého z exponátů, který může být vystaven pouze v rámci zápůjčky a v případě zaplavení objektu tak může vzniknout i škoda na majetku jiné organizace či vlastníka předmětu. Dále může být poškozena technika umístěná v objektu.

Zcela odvrátit riziko povodně nelze. Opatřeními pro takové případy je úzká spolupráce s místní samosprávou a pojištění majetku a předmětů KH povahy z hlediska finanční újmy, pokud se nepodaří majetek a KH předměty ochránit. Vhodným řešením při vzniku mimořádné události je zabezpečení vhodných prostor, kam je možno rychle a bezpečně předměty přesunout a uchovat je tam po nezbytně nutnou dobu. Pro efektivitu takového řešení je však potřeba vytvořit přesný postup takové činnosti a také jej pravidelně testovat. Zajištění vhodných náhradních prostor pro vykonávání nezbytných činností vedení organizace.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: omezení přístupu objektů veřejnosti i pracovníkům organizace.
- Finanční dopady: v řádech desítek až stovek milionů Kč.
- Ostatní dopady: poškození reputace (v případě škody na zapůjčeném KH předmětu).

- Opatření: zajištění náhradních rychle dostupných prostor, pojištění proti škodě na majetku.
- Doprovodná rizika: poškození KH předmětu, nezbytná rekonstrukce objektů, nezbytná obnova velkého množství technického zařízení, poškození nebo ztráta dat v důsledku poškození techniky.

Poškození KH předmětu neukázněnými návštěvníky

Ve všech svých objektech organizace vystavuje KH předměty, které jsou přístupné veřejnosti. K poškození předmětu návštěvníkem organizace může být zcela neúmyslné a nevědomé (např. návštěvník omylem předmět srazí), nebo vědomým jednáním, kdy si chce návštěvník na KH předmět sáhnout či dokonce poškodit. Při sražení předmětu může dojít k dominovému efektu a poškozeno může být více exponátů. Pro organizaci tak vzniká možný finanční dopad spojený s restaurováním předmětu, či náhradou škody na zapůjčeném předmětu. V případě větší škody dochází ke ztrátě kredibility, že organizace zvládne zajistit bezpečí všech vystavených předmětů. Jednou z příčin vzniku takové události může být selhání na straně ostrahy expozice. Poškození reputace může být ve vztahu k partnerům, nadřazené organizaci a v mínění veřejnosti.

Poškození KH předmětu lze předcházet vhodným zabezpečením exponátů, jako je uložení do vitrín nebo použití zábran, které vymezují prostor, za něž již návštěvník nesmí vstoupit s vhodným upozorněním návštěvníků např. pomocí informačních cedulí a výstražných nápisů. Nezbytné je mít důsledný a proškolený personál, který bude dohlížet na dodržování návštěvního řádu v expozicích a bude zároveň schopen adekvátně reagovat. V případě, že k poškození KH přesto dojde, musí být co nejdříve vyrozuměn odborný pracovník organizace, který je schopen posoudit způsobené škody a rozhodnout o dalším postupu z hlediska minimalizace škod na KH předmětu. Musí být vyrozuměn případný vlastník (pokud se nejedná o majetek organizace). Mělo by také být sjednáno vhodné pojištění pro podobný případ.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: nutnost restaurovat vystavovaný předmět, ztráta kredibility vůči partnerským organizacím, které se budou zdráhat zapůjčit jiné předměty, změna expozice, dočasné omezené přístupu do prostoru KH předmětu, než budou vyhodnoceny škody.
- Finanční dopady: statisíce až miliony Kč.
- Ostatní dopady: zrušení smlouvy s poskytovatelem bezpečnostních služeb, dodatečné náklady spojené s výběrem nového dodavatele těchto služeb, ztráta důvěry nadřízeného orgánu a vznik pochyb o vhodném vedení organizace.
- Opatření: zajištění vitrín, zábrany proti přiblížení se k předmětu, pravidelné proškolení ostrahy expozice, vhodné umístění a rozmístění KH předmětů, výstražné nápis.
- Doprovodná rizika: odvolání vedení organizace, ztráta důvěry partnerských organizací a problematické zápůjčky předmětů v budoucnu.

Lokační riziko

Objekty organizace jsou umístěny poblíž potenciálně rizikových oblastí. Jedná se o budovy diplomatického charakteru (zastupitelské úřady), budovy spojené se státní správou (ministerstva), sídla čelních představitelů státu, místa spojená s konkrétním náboženstvím a národem a také poblíž míst, které jsou z hlediska své popularity místy s vysokou koncentrací osob. U těchto míst je zvýšené riziko násilných či nenásilných demonstrací, úmyslnému či neúmyslnému útoku. V případě takové situace je zde riziko pro objekty organizace ať již přímou

akcí (poškození objektu či újma návštěvníků) či vedlejšími efekty jako je panika nebo zablokování přístupu k objektu.

Prevence takové situace je ze své podstaty nemožná. Řešením takové situace je pouze adekvátní reakce ze strany ostrahy objektu a např. uzavření přístupu do objektu a následná koordinace se složkami IZS.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: poškození objektu, znemožnění přístupu a tím finanční ztráta.
- Finanční dopady: statisíce Kč.
- Ostatní dopady: újma na zdraví návštěvníků a pracovníků organizace.
- Opatření: nastavení adekvátních postupů pro rizikové situace a jejich trénink.
- Doprovodná rizika: neidentifikována.

Vloupání a krádež KH předmětu

Základním posláním organizace je shromažďovat, uchovávat a veřejnosti zpřístupňovat KH předměty. Tyto předměty jsou shromažďovány za celou historii působení organizace. Mnoho z nich by dnes dosahovalo nevyčíslitelných hodnot. Je zde reálná možnost pokusu o odcizení takového předmětu. Krádež může být uskutečněna v provozní době nebo také v době uzavření veřejnosti. V případě, byť i jen pokusu, o takovou událost by došlo ke škodám na majetku a případně i zdraví osob v daném místě. Úspěšné odcizení KH předmětu by mělo nedozírné následky. Finanční škoda by mohla dosahovat až miliardových hodnot. Další důsledky by byly diskreditace organizace ve svém základním poslání. S největší pravděpodobností by došlo k okamžitému odvolání vedení organizace, poškození reputace na mezinárodním poli, a tedy neochotě zahraničních zapůjčitelů a partnerských organizací tyto předměty organizaci XY dále poskytovat.

Prevencí je začlenění bezpečnosti prostorů mezi priority organizace. Musí být nastavena pravidla ochrany organizace. Je nutné určit vhodný standard pro zaměstnance vykonávající ostrahu, jejich adekvátní množství pro pokrytí celého prostoru. Nezbytností je i patřičné technické zabezpečení, které je nedílnou součástí ochrany KH předmětů. Vzhledem k množství takovýchto předmětů a ploše výstavních prostorů je však jejich instalace či modernizace finančně náročná. Organizace je tak odkázána na dotační tituly. Jako jedna z možností prevence následků by se mohlo jevit i pojištění, avšak, dle vyjádření odborných zaměstnanců organizace, na českém trhu není subjekt schopný pojistit takovéto množství předmětů a jejich hodnot. Pokud by tento produkt existoval, byl by extrémně finančně náročný a organizace by si jej nemohla ze svých rozpočtových prostředků dovolit.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: ztráta KH předmětu, možné omezení činnosti kvůli vyšetřování Policie České republiky
- Finanční dopady: miliardy Kč
- Ostatní dopady: ztráta kredibility, odvolání vedení organizace, celosvětové negativní mediální zviditelnění
- Opatření: nastavení vhodných standardů bezpečnosti, fyzické ostrahy a technických prostředků
- Doprovodná rizika: únik citlivých údajů, poškození KH předmětu

Výpadek serveru

Organizace pro svou činnost využívá servery, na kterých jsou ukládány téměř veškeré informace nezbytné pro chod organizace, jsou na nich spuštěny různé informační a databázové systémy, které využívají pracovníci organizace. Většina systémů a informací je pro chod organizace klíčová. Výpadek síťového serveru způsobí neschopnost komunikace organizačních systémů mezi sebou. Budou nedostupné sdílené informace a bude tedy omezena komunikace v rámci organizace i s vnějškem. Dojde k omezení činnosti některých pracovníků a možného omezení činnosti organizace vůči partnerům a návštěvníkům. Dojde k nedostupnosti využívaných informačních a databázových systémů. V krajním případě může dojít až ke ztrátě či poškození dat. IT infrastruktura organizace v současný okamžik poskytuje pouze základní zabezpečení proti výpadku formou redundance na úrovni nejporuchovějších komponent jednotlivých serverů. Výpadek serveru nebo plánovaná údržba serveru tak vede k nedostupnosti služeb, které server poskytuje. V případě trvalého výpadku serveru přitom obnova systému provozovaného ve fyzickém prostředí může trvat až několik dní. Havárie celé technologické místnosti (např. vlivem požáru) by způsobila vysoké dodatečné náklady spojené s výpadkem IT infrastruktury.

Prevence spočívá zejména v adekvátní IT politice. Vedení organizace musí zvýšit své výdaje do IT infrastruktury. Je nutné zálohovat veškerou infrastrukturu tak, aby případný výpadek některého z prvků neohrozil přístupnost systémů a připojení. Variantou je serverová virtualizace.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: výpadek systémů a tím omezení administrativní i hlavní činnosti organizace (nedostupný vstupenkový systém a systém pokladen), snížení tržeb v důsledku omezení činnosti, případná nemožnost hradit závazky (nedostupnost účetního SW).
- Finanční dopady: stovky tisíc až miliony Kč.
- Ostatní dopady: omezení komunikace v organizaci, omezení průceschopnosti zaměstnanců, neschopnost vyplácet mzdy (nedostupnost mzdového a personální SW).
- Opatření: Větší zaměření na IT politiku, zvýšení množství investic jdoucích do IT infrastruktury.
- Doprovodná rizika: ztráta, poškození či znehodnocení dat.

Teroristický útok

Objekty organizace byly identifikovány ministerstvem vnitra jako tzv. měkké cíle, což jsou místa s vysokou koncentrací osob a nízkou úrovní zabezpečení proti násilným útokům, která jsou pro tuto svou charakteristiku vybírány zejména v poslední době jako cíl takovýchto útoků (Ministerstvo vnitra České republiky). Dá se tedy předpokládat, že zde riziko tohoto útoku existuje, zvláště z pohledu na cíle podobných útoků, kterými byla zejména místa plnicí kulturní účely. Dle typu útoku (exploze, střelba, útok chladnou zbraní) lze očekávat zranění návštěvníků, zaměstnanců či dodavatelů, a to i s možností obětí na životech. Další efekty by byly vysoké škody na majetku (exploze), dlouhé uzavření objektu pro veřejnost (po útoku v koncertním sálu Bataclan v Paříži došlo ke znovu otevření po roce od události) a také poškození vlastních či zapůjčených KH předmětů. Nelze také pominout medializaci celé události, která může vyústit ve strach návštěvníků chodit na akce či výstavy. Také samozřejmě zapůjčitelů KH předmětů, kteří by ztratili ochotu zapůjčovat tyto předměty.

Prevence situace není možná z charakteru organizace a maximalizace snahy o otevření pro širokou veřejnost. Lze se pouze snažit o zmenšení následků takové události. Jednak o vytvoření postupů reakce na událost, jejich koordinaci s PČR a také pravidelné cvičení takových postupů. Další možností je pak mít na klíčových místech dostatečně vybavené a vycvičené pracovníky ostraha, kteří budou schopni reagovat na takovou situaci. Z hlediska minimalizace finanční dopadů lze uvažovat o pojištění KH předmětů pro případ takového útoku.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: poškození objektů, dlouhodobé uzavření objektů.
- Finanční dopady: jednotky až stovky milionů Kč.
- Ostatní dopady: ztráta pověsti a medializace, újma na zdraví či životě návštěvníků, zaměstnanců, dodavatelů.
- Opatření: důsledná koordinace s PČR, adekvátně vybavená a vycvičená ostraha expozice. Pojištění zapůjčených KH předmětů.
- Doprovodná rizika: lokační riziko (objekty se nachází v dosahu jiných možný cílů podobného útoku).

Únik citlivých informací

Organizace přechovává osobní údaje svých zaměstnanců a dále osobní údaje účastníků kurzů a členů věrnostního programu. Dále se jedná o strategické informace z hlediska vedení organizace, umístění KH předmětů, časů a tras jejich převozu v případě zápujčky či restaurování, případně informace z hlediska zabezpečení objektů a jednotlivých exponátů. Rizikem je i únik přihlašovacíh údajů do různých systémů, zejména pak i do internetového bankovníctví či dalších klíčových systémů. Únik takových informací může mít za následek zneužití těchto dat a poškození dotčených osob a organizace. Organizaci hrozí sankce od Úřadu pro ochranu osobních údajů, případné žaloby ze strany postižených osob či ohrožení budov a KH předmětů v nich uložených. Ztráta kredibility organizace a velká medializace celé situace. Vliv na vznik takovéto události má zejména pochybení na straně zaměstnanců organizace, nebo nedostatečné zabezpečení interní sítě a používaných programů a aplikací, kdy může dojít ke krádeži dat.

Jako prevence rizika je nezbytné proškolení příslušných pracovníků o nakládání s osobními údaji. Systémové nastavení pravidelné změny hesel. Zabezpečení proti nabourání se do interní sítě (firewall), školení pracovníků ohledně phishingu a bezpečného chování na internetu. Identifikace pro organizaci citlivých informací, jejich zašifrování a dodržování pravidel s jejich nakládáním. Pokud k situaci dojde je nutné identifikovat přesné informace, k jejichž úniku došlo a přijmout adekvátní reakci dle typu uniklé informace.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: zejména medializace a ztráta důvěryhodnosti organizace, možné finanční ztráty (nabourání se do internetového bankovníctví).
- Finanční dopady: jednotky až stovky milionů Kč.
- Ostatní dopady: Ztráta důvěryhodnosti a poškození pověsti, medializace, výlohy za soudní procesy.
- Opatření: Modernizace IT nástrojů, nastavení povinnosti změn hesel v pravidelných intervalech, školení zaměstnanců ohledně bezpečného chování na internetu, školení o tom, jak nakládat s citlivými údaji, další opatření v návaznosti na druh uniklé informace

- Doprovodná rizika: odvolání vedení organizace, krádež KH předmětu.

Požár

Objekty organizace již v minulých letech byly vystaveny tomuto riziku. Jeden objekt již v minulosti vyhořel. V případě vzniku požáru v objektech organizace může dojít jednak k poškození objektu samotného a nutnosti jeho oprav (rekonstrukce), poškození vybavení kanceláří, může dojít k poškození sbírky a zapůjčených KH předmětů, újma na zdraví zaměstnanců a návštěvníků, škody na majetku ve stravovacích zařízeních a na majetku nájemců prostor. Při vzniku požáru dojde k omezení provozu organizace, výpadku tržeb, omezení práce schopnosti zaměstnanců v důsledku nepřístupných prostor. Požár může vzniknout závadou na zařízení (spotřebiče, elektrické rozvody) a to buď porušením předpisů požární ochrany, nedostatečnou revizí zařízení nebo poruchou. Další možností vzniku požáru může být úder bleskem při bouřce, kdy může dojít ke zkratu v zařízení. Dalším zdrojem požáru může být požár sousedních objektů a přeskočení plamene. Specifickým případem je pak žhářství.

Opatřeními přijatými proti vzniku požáru jsou pravidelné revize elektrických zařízení a spotřebičů, dodržování předpisů požární ochrany a zajištění školení pracovníků v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, pravidelná požární cvičení s HZS. Je nezbytné vypracovat evakuační plán, zajistit značení nouzových východů v objektu, mít dostupné hasicí přístroje a personál proškolený v tom, jak s nimi zacházet. V objektech by měl být signalizační systém, který upozorní na nutnost evakuace zaměstnanců. Nezbytná je spolupráce se složkami IZS. Proti případným škodám by měla mít organizace sjednáno pojištění. Žhářství lze eliminovat dostatečným dohledem bezpečnostních pracovníků.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: Uzavření objektu a materiální škody, poškození KH předmětu.
- Finanční dopady: stovky tisíc až stovky milionů Kč.
- Ostatní dopady: možné újmy na zdraví zaměstnanců či návštěvníků, medializace.
- Opatření: pravidelné revize spotřebičů, dodržování předpisů, zajištění školení pracovníků, pravidelná požární cvičení, vypracovaný evakuační plán, značení nouzových východů, signalizační systém, sjednané pojištění majetku.
- Doprovodná rizika: ztráta či poškození dat.

Výpadek elektrické energie

Stejně jako kterákoli jiná instituce, potřebuje organizace XY k zabezpečení svých činností dodávky elektrické energie. Výpadek elektrické energie má dopad jak na administrativní zázemí organizace, kdy v případě výpadku může vypadnout IT infrastruktura a s tím i elektronická komunikace a další systémy, obecně celá kancelářská technika, zároveň s tím dojde k výpadku činnosti technických zařízení, která udržují vhodné klima uvnitř depozitářů a expozic, výpadek ovlivní činnost pokladen, které jsou na elektrické energii závislé, stejně tak může při náhlém výpadku dojít k uvíznutí výtahu s pracovníky i návštěvníky organizace. Vliv má výpadek i na zabezpečovací techniku a tím zabezpečení exponátů. Vzhledem k tomu, že organizace využívá ve svých expozicích i audiovizuální techniku, dojde o přerušení této činnosti a omezení plnění cíle organizace vůči návštěvníkům. Výpadek elektrické energie může být plánovanou či neplánovanou odstávkou na straně dodavatele, způsobený zkratem či porušením rozvodů v budovách. V případě zkratu může dojít i ke vzniku požáru, či smazání nebo poškození dat.

Nezbytné je zejména informovat zaměstnance organizace a veřejnost o omezení provozu. Zajistit záložní zdroje, které zabezpečí základní funkčnost systémů po nezbytně dlouhou dobu, zvýšení fyzické ostrahy, dokud nedojde k obnovení všech potřebných systémů. Prevence bude spočívat zejména dodržování period revizí elektrických rozvodů a v adekvátní implementaci záložních baterií a generátorů.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: Omezení činnosti organizace a v důsledku toho i snížení návštěvnosti a tržeb.
- Finanční dopady: stovky tisíc až stovky milionů Kč.
- Ostatní dopady: nezbytné investice do oprav a delší uzavření části nebo celého objektu v důsledku vyhoření obvodů.
- Opatření: pro případ vzniku zajištění záložních zdrojů pro výrobu elektrické energie, pravidelné revize spotřebičů a elektrických rozvodů.
- Doprovodná rizika: ztráta či poškození dat, požár, výpadek serverů a zabezpečovacích systémů.

Výluka v dodávce vody

Organizace je téměř po celý rok přístupná široké veřejnosti, které musí být schopna zajistit sociální a hygienické zázemí, stejně jako pro svoje zaměstnance. Jelikož organizace pořádá i kurzy, výklady a skupinové akce, musí být zajištěn komfort i pro ně. Dále se v objektech nachází několik různých stravovacích zařízení, které mají vyšší hygienické nároky. V případě výpadku dodávky vody pak hrozí omezení běžného provozu pro veškeré návštěvníky expozic, uzavření restauračních zařízení a omezení pro možnost vykonávat práci zaměstnancům. Voda je dále v organizaci zpracována v parních výměnících pro udržování vnitřního klimatu v expozicích a depozitářích, tak aby klimatické podmínky vyhovovali specifickým podmínkám KH předmětů a nedocházelo ke jejich poškození. Některé objekty organizace jsou zároveň vytápěny párou a zimních měsíců jsou tedy na dodávce vody zcela závislé. Výluka v dodávce vody může být plánová dodavatelem (hlášena dopředu, lze na ni včas reagovat), nebo může jít o náhlou havárii na straně dodavatele či porušení potrubí v objektech.

Předejít riziku v podstatě nelze, organizace pouze může provádět pravidelnou rekonstrukci objektů, a tedy potrubí a trubek, které spadají do jejího majetku. V případě výluky v dodávce vody by měla informovat veřejnost a zaměstnance o situaci a uzavření objektů a snažit se v uzavřeném objektu po dobu výluky udržet vhodné klima, aby nedošlo k poškození uměleckých děl.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: uzavření objektů, výpadek tržeb a snížení návštěvnosti, omezení činnosti organizace.
- Finanční dopad: stovky tisíc až stovky milionů Kč.
- Ostatní dopady: uzavření objektu na delší dobu a nezbytnost přesunutí depozitářů, expozic a pracovišť, pokud bude nezbytná rekonstrukce objektu či dlouhodobější rekonstrukce potrubí na straně dodavatele.
- Opatření: uzavření objektů a informování zaměstnanců a veřejnosti o nepřístupnosti objektů.
- Doprovodná rizika: poškození KH předmětu v důsledku nevhodného klimatu v objektu, nezbytná rekonstrukce objektu.

Nezbytná neplánová rekonstrukce budov

Všechny budovy organizace jsou historickými objekty, u kterých je nezbytná pravidelná údržba. Některé objekty se nacházejí ve stavu vyžadujícím generální rekonstrukci, která je ovšem velmi nákladná a předchází jí dlouhé přípravné procesy. Pokud se rekonstrukce neuskuteční včas, může v krajním případě dojít i k neplánovanému uzavření objektů. V případě, že by rekonstrukce neproběhla v řádném termínu, hrozí i riziko poškození zdraví pracovníka organizace či návštěvníků. Náhlým uzavřením objektu musí organizace dále vyřešit problémy spojené s přesunem expozice, depozitářů, odborných pracovišť či skladovacích prostor. Zároveň přijde o návštěvnost a dojde k poklesu tržeb, protože organizace XY své prostory i pronajímá, dojde ke ztrátě nájemců, a tedy dodatečného příjmu organizace. V případě dlouhodobého uzavření budovy tak organizace může přijít i o trvalé nájemníky, při znovu otevření pak mohou vzniknout dodatečné náklady, pokud bude chtít prostory opět trvale pronajmout (inzerce, zjištění vhodné výše nájmu, příprava smlouvy apod.).

Zajistit se proti tomuto riziku může organizace tím, že bude provádět pravidelné revize stavu objektů. Celková rekonstrukce objektu je vzhledem k nákladnosti pro organizaci nemožná bez financování z dotací státu, proto je nezbytné včasné jednání o získání těchto prostředků. Zajištění dostatečných nezbytných oprav a údržby budov, v případě havarijního stavu budovy pak její včasné uzavření a přesunutí do jiného vhodného objektu. Organizace by měla zároveň pečlivě a pravidelně plánovat opravy a investice do budov, aby je udržela v provozu-schopném stavu.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: uzavření objektů, výpadek tržeb a snížení návštěvnosti, nezbytnost přesunu pracovišť, depozitářů, expozic, vypovězení smluv s nájemníky.
- Finanční dopad: až stovky milionů Kč.
- Ostatní dopady: újma na zdraví pracovníků a návštěvníků, dodatečné náklady se získáním opětovného nájemce, ztráta důvěryhodnosti a negativní mediální zájem.
- Opatření: plánování oprav a investic do objektů, pravidelné kontroly a posouzení stavu budov, včasné získání prostředků pro uskutečnění rekonstrukce, mít zajištěné náhradní prostory pro případ nouze, proškolený personál na vznik mimořádné situace (v případě nehody v objektu, kvůli jeho nevyhovujícímu stavu).
- Doprovodná rizika: úraz zaměstnance, úraz návštěvníka.

Chybná rozhodnutí v personální politice

Vzhledem ke specifickým požadavkům na vedení organizaci i míry nezbytných odborných kompetencí jejich pracovníků. Přijetím osoby zejména na vedoucí či manažerskou pozici, která není dostatečně kvalifikovaná a kompetentní agendu převzít, případně nesplňuje vhodný psychologický profil na tuto pozici, se organizace vystavuje riziku nefunkčnosti vedení, strategickým chybám v řízení, ztrátám způsobeným neprofesionalitou, v krajním případě i hromadným odchodům podřízených zaměstnanců od organizace jako zaměstnavatele a tím způsobeného nedostatku pracovních sil. Dále se jedná i o přijímání nevhodných kandidátů na odborné pozice, což může mít za následek nemožnost vykonávat odborné činnosti, k nimž je zapotřebí technické způsobilosti nebo jiných odborných znalostí, takže organizace nemusí být schopna plnit svůj účel. Nevhodná volba pracovníků na řadové pozice může mít vliv na vedení administrativy, zvládání termínů a správné plnění úkolů. Problém může způsobit i nekonkurenceschopnost organizace na trhu práce s ohledem na výši platových podmínek (tabulkové mzdy), kdy nebudou nastavena žádná objektivní kritéria toho, jak mají být mzdové prostředky rozdělovány (kdo na jaké pozici má a může kolik brát), nenastavení kariérních

postupů a dalších zaměstnaneckých výhod, které mohou přilákat nebo udržet pracovníky, což může mít dopad na dostatek a kvalitu pracovních sil a tedy i celkovou provozuschopnost organizace.

Předcházet takovému riziku se dá pravidelným průzkumem platových podmínek na trhu práce, nastavením interních pravidel ve mzdové politice, zavedení vhodných zaměstnaneckých benefitů, odborný výběr zejména manažerských pracovních pozic, zajištění profesionálního vedení personálního oddělení, pravidelného školení manažerských dovedností u vedoucích pracovních pozic, nastavení vhodného procesu při výběru nových pracovníků.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: nedostatek pracovních sil, s tím spojená omezení v plnění svého účelu, možné i právní, finanční a provozní škody (nekompetentní manažer), nemožnost zaplatit potřebné odborné pracovníky (při nevhodném rozložení mzdových prostředků), ztráta důvěry zaměstnanců.
- Finanční dopady: stovky tisíc až miliony Kč.
- Ostatní dopady: možná medializace, ztráta důvěry u veřejnosti a nadřazených orgánů.
- Opatření: nastavení správné mzdové politiky, průzkumy konkurenceschopnosti mezd, zajištění zaměstnaneckých benefitů, školení manažerských dovedností, zavedení rozvoje zaměstnanců, zavedení vhodného systému pro výběr vedoucích pracovníků, zajištění odborného a kompetentního personálního oddělení.
- Doprovodná rizika: nezbytná rekonstrukce objektu, chyby v účetnictví, chybné vyúčtování grantů/dotací, únik citlivých informací.

Chybné vyúčtování dotace/grantu

Organizace XY hospodáří s prostředky získanými z dotačních a grantových programů. Tyto prostředky podléhají přísné kontrole a musí být použity na předem stanovené účely za dodržení rozpočtových pravidel. V případě chybného vyúčtování dotace/grantu, kdy dojde k buď k nedodržení rozpočtů či účelu prostředků může organizaci vzniknout finanční škoda v podobě pokuty a vrácení dotačních/grantových prostředků. Pokuta může být stanovena až do výše poskytnutých subvencí. Vzhledem k tomu, že organizace XY ročně přijme prostředky až za několik desítek milionů Kč, může být finanční dopad pro organizaci významný. Chybné užití prostředků může dále způsobit ztrátu důvěryhodnosti organizace vůči nadřazeným orgánům státu, veřejnosti a institucím poskytujícím dotační podporu. Zároveň v takovém případě mohlo dojít k porušení zákona o č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole a zákona č. 219/2000 Sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, který upravuje nakládání se státním majetkem, a tedy i prostředky, které má organizace XY k dispozici.

Prevencí proti takovému riziku je zejména přijetí odborných pracovníků, kteří budou pomáhat hlídat a dodržovat využití prostředků, pravidelná školení těchto pracovníků ohledně vykazování vůči institucím poskytujícím podporu, důsledné dodržování pravidel plynoucích od poskytovatelů prostředků a ze zákonů s tím spojených. Vhodné je zavedení kontrolních mechanismů uvnitř organizace a pravidelných auditů, která budou včas detekovat možné problémy.

Shrnutí:

- Vliv na činnost organizace: ztráta finančních prostředků a s tím spojené možné omezení činnosti organizace (pokud nebude mít dostatek prostředků k financování činností).
- Finanční dopady: jednotky tisíc až desítky milionů Kč.

- Ostatní dopady: možné negativní mediální zviditelnění, poškození dobrého jména vůči veřejnosti i nadřazenému orgánu.
- Opatření: zajištění odborných pracovníků a jejich pravidelné školení v problematice, zavedení vnitřních kontrolních mechanismů, provádění pravidelných auditů.
- Doprovodná rizika: chyby v účetnictví, chybná rozhodnutí v personální politice, odvolání vedení organizace.

3.3.2 Vliv doporučených opatření na rizika

V předchozí části práce byla rizika popsána z hlediska jejich vzniku a vlivu na organizaci. Následně byla navržena možná opatření pro snížení závažnosti těchto rizik a byly nastíněny možné postupy pro případ vzniku mimořádné události. V případě, že by organizace přijala navržená opatření, mohla by vliv některých rizik snížit. Tento vliv v maticovém zobrazení ukazují tabulka č. 7. Nové hodnoty jsou zobrazovány s dolním indexem čísla 2.

Téměř u všech rizik se podařilo snížit buď jejich pravděpodobnost vzniku nebo závažnosti dopadů, pokud by byla přijata navrhovaná opatření. Z původních 4 významných rizik zůstala v dané kategorii pouze dvě, a to povodeň a lokační riziko. Ostatní rizika se přesunula do pásma středně významných rizik, kde se i ostatní popsaná středně závažná rizika více rozprostřela. V novém rozložení jsou oproti původnímu stavu ve skupině rizik s velmi závažnými dopady již pouze 4 rizika, zatímco původní hodnota byla 11 z 13 hodnocených rizik. Z těchto 4 rizik má vysokou pravděpodobnost vzniku pouze 1 riziko, 2 se přesunula do malé a 1 dokonce do velmi malé pravděpodobnosti vzniku. Do skupiny se závažnými dopady se nově přesunulo 7 rizik, oproti původním 2, přičemž jedno s vysokou, 1 se střední, 2 s malou a 3 s velmi malou pravděpodobností vzniku. Konečně 2 rizika s původně velmi závažnými dopady se přesunula do dopadů středně závažných.

Tabulka 7 Matice rizik po přijetí navržených opatření

Pravděpodobnost	Závažnost dopadů				
	1	2	4	8	16
5					
4				R3 ₂	R1 ₂
3			R2 ₂	R6 ₂	
2	(R13) ₂	(R5) ₂	R5 ₂	R9 ₂ , R13 ₂	R4 ₂ , R10 ₂
1				R7 ₂ , R11 ₂ , R12 ₂	R8 ₂

Zdroj: vlastní výzkum

Riziko povodně (R1) by se ani přijetím všech navržených opatření nepodařilo ovlivnit. V případě, že by k povodni v místě sídel objektů došlo, mohla by sice organizace včasným zásahem omezit poškození KH předmětů. Nicméně vzhledem k množství uložených předmětů v jednotlivých objektech a logistickým možnostem organizace, by nemuselo ani tak podařit zachránit všechny předměty. Jakákoliv manipulace s KH předměty je náročná a vyžaduje odborné zacházení. V případě povodně není zasažen pouze objekt samotný, ale i celé jeho široké okolí, což značně omezuje možnost dopravy odborných pracovníků na místo i možnost automobilové dopravy obecně, i kdyby za účelem záchranu KH předmětů. Zároveň se nedá v takovém případě předejít škodám na samotných objektech a nutnosti objekty uzavřít pro

veřejnosti i zaměstnance a významně tak omezit hlavní činnost organizace. S rizikem je tedy stále potřeba počítat jako s vysokým a určitě by měl být vypracován plán postupu organizace při této mimořádné události, aby včasným zásahem došlo k minimalizaci škod.

Poškození KH předmětu (R2) by se po přijatých opatřeních podařilo snížit na střední pravděpodobnost vzniku a střední míru závažnosti dopadů. V současný okamžik organizace XY téměř vůbec nevyužívá fyzických bariér proti přiblížení k exponátu a vystavené předměty jsou tak přístupné na jakoukoli vzdálenost. Vitríny jsou využívány pouze u extrémně křehkých předmětů a zapůjčených předmětů, u kterých je tento požadavek smluvně definován stranou zapůjčitele. Jelikož v současný okamžik organizace nemá dostatek bezpečnostních pracovníků, aby byla úroveň zabezpečení adekvátní ostatním prostředkům, bylo by zvýšení počtu těchto pracovníků a jejich řádné proškolení zcela zásadní. Přítomnost takového pracovníka už sama o sobě na návštěvníky působí dostatečně preventivně. V kombinaci s tím, že by KH předměty byly také chráněny fyzickými zábranami, pak by tito pracovníci měli lepší přehled o střezěném prostoru. Tím se zvýší se možnost jejich včasného zásahu proti poškození KH předmětu a tím významnému snížení škod.

Lokační riziko (R3) je jedno z těch, jejichž pravděpodobnost se nedá ovlivnit vůbec, pokud by nedošlo ke kompletnímu přesídlení organizace. Organizace může pouze částečně snížit dopady rizika, pokud bude včas informovaná o plánovaných akcích ve svém okolí, jako jsou různé demonstrace apod., zároveň musí být schopná na takovéto události reagovat, což vyžaduje informovanost zaměstnanců a návštěvníků. Takovíto zaměstnanci, pak mohou včas zareagovat v případě mimořádné události, objekt včas uzavřít a vhodně komunikovat s návštěvníky a zaměstnanci, aby se co nejvíce minimalizovala možnost újmy na jejich zdraví.

Snížit dopady nelze vůbec u vloupání a krádeže KH předmětu (R4). V případě úspěšné loupeže selhaly veškeré možnosti preventivní faktory, které k tomu měli dopomoci. Tím organizaci (potažmo státu) vznikají milionové až sta milionové škody, dle významnosti ukradeného KH předmětu, poškození jejího majetku a případného poškození jiných KH předmětů. Správným zabezpečením objektů a transportů, když je KH předmět přepravován, lze alespoň snížit pravděpodobnost vzniku takovéto situace. V současném okamžiku organizace ve svých prostorách využívá technicky zastaralé a nedostatečně implementované zabezpečovací systémy a fyzickou ostrahu, kde je možnost adekvátního zásahu minimálně diskutabilní.

Pravděpodobnost by se dala snížit v případě, že by tedy organizace XY zaměřila více na technické systémy, kvalitu fyzické ostrahu a nastavila nepřekročitelné standardy bezpečnosti. Technické systémy by musely být za pomoci státu (bez kterého není organizace schopna investičních projektů) modernizovány a doplněny na všechny potřebná místa. Fyzická ostraha by musela být nastavena na vyšší kvalitativní požadavky, kdy musí být nejen vybavení, ale hlavně vycvičení pro podobné typy situací. U bezpečnostních standardů se jedná o kombinaci všech faktorů, technických, fyzických, ale také organizačních a procesních. Uvědomit si závažnost této události, vypracovat k tomu pravidelně testované postupy a kvalitativní požadavky na všechny prvky. V tu chvíli by se pravděpodobnost ukradení KH předmětu mohla snížit z vysoké na malou.

Pokud by se rozhodla Organizace XY realizovat investice do obnovení stávající IT infrastruktury a do varianty virtualizace serverů, mohla by snížit pravděpodobnost vzniku mimořádné události výpadků serverů (R5) a zároveň i následky. Virtualizace serverů by zajistila, že i když by vypadl server, na kterém primárně běží daný systém nebo jsou uložena sdílená data, systémy by dál běžely na zbylých fyzických serverech. Zároveň by virtualizace umožnila při výpadku fyzického serveru automatický restart všech virtuálních serverů, takže výpadek daného serveru by měl být pouze v řádu minut. Těmito opatřeními by tak organizace XY snížila pravděpodobnost rizika na malou a dopady na maximálně střední, pokud by došlo

k tak velkému problému, že by vypadli všechny fyzické servery. V ostatních případech by závažnost dopadů klesla na malou.

Pravděpodobnost teroristického (R6) útoku je ze své podstaty neovlivnitelná ze strany organizace. Teroristických útoků je větší množství a některé ovlivnit nejdou. Uvědoměním si tohoto rizika v organizaci a časovou investicí lze u některých typů útoků snížit následek. Teroristické útoky mají vždy velké dopady, tudíž jde o maximální efektivitu postupů pro reakci. Ochrana proti teroristickým útokům je v ČR v gesci Ministerstva vnitra. Reakce na teroristické útoky je tedy úkolem příslušníků PČR. Například v případě situace útoku aktivního střelce jde o však o situace vyžadující akci v řádu sekund. Musí tedy být kladen hlavně důraz na pracovníky ostrahy instituce, jelikož v dané situaci oni jsou jediní, kdo je schopen aktivně zasáhnout do příjezdu PČR. Je nutné zde říct, že hlavně výcvik pracovníků na dostatečnou úroveň vyžaduje velkou časovou dotaci. V případě sladění postupů s policií, v případě adekvátního výcviku ostrahy na dostatečnou úroveň, lze usoudit, že dopad takového útoku by se snížil. Při splnění všech nutných podmínek se tak lze domnívat, že by se riziko dostalo do kategorie středně významných.

Únik citlivých informací (R7) v případě, že by informace byla získána nabeuráním sítě, a zároveň by informace byly uloženy v zašifrované podobě, by měla snížit následky i celkovou pravděpodobnost vzniku. Pokud by informace unikly, ale byly by vhodně zašifrované, byly by až do chvíle prolomení šifry bezcenné. K faktickému úniku by tak tedy téměř nemuselo dojít. Zároveň s vhodnými nástroji zabezpečení interní sítě, úložišť a jiných systémů využívaných organizací, s tím, že by probíhala pravidelná školení ohledně nakládání s těmito údaji a bezpečným chováním zaměstnanců, by tak došlo ke snížení rizika z velmi závažných dopadů s malou pravděpodobností vzniku pokleslo do úrovně velmi malé pravděpodobnosti vzniku s velkými dopady. Zůstalo by tedy ještě v pásmu středně významných rizik, ale jeho celkový dopad na organizaci XY by byl podstatně menší.

Následky požáru (R8) nelze žádným opatřením zcela zmírnit, v případě, že již vznikne, závisí vždy na rychlosti šíření a možnosti ho uhasit. U tohoto rizika lze pouze zmenšit pravděpodobnost jeho vzniku, kdy, pokud budou přijata všechna protipožární opatření a systémy, bude náležitě proškolen personál a budou pravidelně prováděna protipožární cvičení, může se pravděpodobnost vzniku požáru snížit až na velmi malou. Organizace XY však musí přísně dodržovat veškeré protipožární předpisy, jakkoliv na první pohled přísné.

V případě výpadku elektrické energie (R9) nelze příliš ovlivnit pravděpodobnost vzniku, protože závisí zejména na stavu provozuschopné sítě dodavatele energie. Vliv mohou opatření mít pouze ve vztahu k tomu, že organizace XY bude udržovat elektroinstalaci a rozvody v řádném stavu. Zapojením záložních generátorů může organizace zmírnit částečně dopady mimořádné události na činnost a zejména majetek organizace, nicméně by tím i tak došlo pouze ke snížení některých následků. Organizace by stále byla ochromena z hlediska přístupnosti pro veřejnost a došlo by i k omezení administrativní činnosti.

Výluka v dodávce vody (R10) je pro organizaci téměř neovlivnitelná. Vodu zároveň nelze ani suplovat náhradními dodávkami. Riziko má tedy stále stejné hodnocení. V případě tohoto rizika je možné pouze vhodně informovat zaměstnance a veřejnost a včasné a vhodně reagovat s ohledem na udržení co nejlepšího klimatu pro KH předměty.

Ne nadálá nezbytná rekonstrukce budov (R11) je pro organizaci XY v současné době asi nejvíce aktuální, pokud by organizace byla schopna přijmout navržená opatření snížila by riziko vzniku takové události na velmi malou. V případě, že by organizace XY i včasné uzavřela objekt v havarijním stavu a dokázala v čas přesunout depozitáře, expozice a svá pracoviště, bylo by možné i dopad takovéto události snížit z velmi závažných na závažné. I přes všechny tyto

postupy by však stále došlo k uzavření objektu, omezení činnosti organizace a následným finančním ztrátám.

Chybná rozhodnutí v personální politice (R12) jsou značně diskutabilní z hlediska svého dopadu i pravděpodobnosti vzniku takové události, stejně jako vliv různých opatření na ně. Přesto, v případě, že by organizace XY zavedla navržená opatření, mohla by snížit pravděpodobnost přijetí zejména nevhodného vedoucího pracovníka, což by pro organizaci mělo velký vliv. Zároveň pokud by docházelo k vhodnému rozvoji stávajících pracovníků, mohla by organizace spoléhat i na vlastní zdroje, čímž by se samo o sobě mělo riziko zmenšit. Dopady takové události by se následně zmenšili na maximálně závažné a pravděpodobnost vzniku na malou.

V případě přijetí opatření pro riziko chybného vyúčtování dotace/grantu (R13), by organizace XY snížila pravděpodobnost jeho vzniku na velmi malou, nicméně s dopady by už pracovat neuměla. Pokud by i přes veškerá opatření a kontrolní mechanismy došlo k chybnému vyúčtování, organizace by stále čelila stejně velkým následkům. Nicméně, pokud bychom vzali v úvahu, že by přijetím opatření značně snížila pravděpodobnost vzniku opravdu závažného pochybení ve vyúčtování, pak by byla šance snížit toto riziko svým dopadem až na nevýznamné, a to do úrovně velmi malých dopadů.

3.3.3 Doporučení při přijetí řízení rizik a krizového managementu

Pokud organizace XY skutečně bude do svých procesů chtít implementovat řízení rizik a krizový management, měla by se kromě zde nastíněné „What-if“ analýzy soustředit i na analýzu stromu událostí (ETA), protože jak již bylo nastíněno v předešlých kapitolách, většina rizik se na sebe váže nebo může vázat. Z tohoto pohledu by tedy bylo vhodné rozpracovat rizika v takové souslednosti, aby bylo možné případnou mimořádnou událost sledovat buď ke kořenům, nebo alespoň předejít případnému větvení události, které by organizaci poškodilo v mnohem větším měřítku.

Vedení organizace XY by dále musel přijmout za své, že je nezbytné investovat i do takových oblastí, které byly dosud kvůli jiným investicím a akcím zanedbávané, a to možná i dočasně na úkor hlavní činnosti organizace. Vedení by se zároveň muselo aktivně začít podílet na vyhledávání potenciálních problémových situací a jejich řešení. Stejně tak by muselo přijmout fakt, že umělecký dojem nemusí mít vždy tou nejvyšší prioritou, a to zejména v případech, kdy by to mělo dopad na zvýšení rizika v prostoru. Dalším krokem by bylo zapojení jednotlivých řadových pracovníků do celého procesu, ať už jen formou pravidelných požárních cvičení a jinými školeními či nácviky, které by reflektovali situace z krizových scénářů.

Organizační pracovníci při „What-if“ analýze identifikovali některé z rizikových faktorů, které vzešly z nezávisle provedené PEST analýzy. Přesto, že se jedná o organizaci ovlivňovanou hlavně politickým a ekonomickým děním, tedy spíš širším okolím, by tuto analýzu mohla organizace začlenit do svého řízení. Z tohoto pohledu by měla analýzu provádět podrobněji a pravidelně ji aktualizovat, protože zejména různé právní úpravy pro ni mohou mít důsledky v podobě nezbytné rychlé reflexe změny při relativně malé pružnosti samotné organizace. PEST analýza je oproti využití ostatních metod identifikace rizik možno i lépe zaměřit na budoucnost.

V rámci krizového řízení by se organizace XY měla zaměřit zejména na vymezení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých (zejména vedoucích) pracovníků a jimi řízených organizačních jednotek. Naprostou nezbytností je pro ni pak správná krizová komunikace, protože jakékoli problémy ve veřejné instituci jsou značně oblíbeným tématem medií a organizace tak musí počítat s velkou odezvou veřejnosti. Z důvodu, že organizace podléhá státu, pak veškeré události musí být i vhodně a včasně komunikovány se všemi dotčenými úřady a dalšími organizacemi, na které by situace mohla mít vliv.

Právě vzhledem k vysokým nárokům na komunikaci v krizových situacích by organizace měla jasně určitě členy krizového komunikačního týmu. Mělo by se zejména jednat o představitele organizace a odborné pracovník z oddělení komunikace a styku s veřejností. Tito pracovníci by měli projít odborným školením na to, jak vést komunikaci se zainteresovanými stranami ve chvíli vzniku mimořádné události. Dále by měli být obeznámeni s tím, jaké všechny strany budou v jednotlivých krizových situacích dotčeny a jakým způsobem je tedy nezbytné komunikaci směřovat a jaké kanály pro informování zvolit. Na tyto případy by si zvolení členové krizového komunikačního týmu měli vypracovat postupy a schémata, která mohou být součástí příloh sestavených krizových plánů organizace XY.

Aby krizové řízení a krizový plán byli funkční a využitelní, musí koncepci krizového řízení přijmout celé vedení, které ji maximálně podpoří a budou se dle nich řídit. Tím, že jednotliví vedoucí pracovníci budou tyto oblasti respektovat se lépe začlení krizové řízení do struktury i jednotlivých řadových zaměstnanců, jejichž akceptace je stejně důležitá. Pokud však vedení organizace nepřistoupí na nezbytnost opatření, která z krizového řízení vyplývají, nedá se očekávat jeho funkčnost.

Vzhledem k chystané novele zákona č. 320/2000 Sb. o finanční kontrole, která by měla přinést mezi jinými právě i větší začlenění řízení rizik do organizace, by přijetí takového přístupu organizaci vhodně připravilo na možné nadcházející změny a poskytlo by jí to jednoznačnou výhodu v okamžiku nutnosti nárazově změnit po léta zavedené procesy.

3.4 Návrh zpracování krizového plánu

Jedním z cílů práce je vytvoření konceptu krizového plánu pro organizaci XY. Tento plán by měl sloužit jako základní dokument pro implementaci krizového managementu v organizaci. Krizový plán je v této části práce rozpracován pro několik vytipovaných mimořádných událostí, která vzešla z analýzy rizik v předchozí části. Vzhledem k rozsahu a množství rizik, která byla detekována a následně hodnocena by nebylo možné zpracovat pro organizaci kompletní sadu dokumentů. Koncept krizového plánu je tedy metodickou oporou pro zpracování kompletní dokumentace, která bude organizaci XY sloužit pro krizové řízení a návrhem toho, jak k daným dokumentům může organizace přistupovat.

Protože organizace XY má ve své péči několik objektů, u nichž se liší jak účel jejich využití, jejich umístění, tak další obslužnost, včetně způsobů vytápění a dodavatelů podobného charakteru, musí v kompletním zpracování vytvořit krizové plány upravené pro jednotlivé lokace. V této práci není zcela rozlišeno, o jaký objekt by se jednalo, krizový plán je zpracováván v obecnějším charakteru, ale zároveň tak, aby jej organizace byla schopna přejmout a s maximálně drobnými úpravami a doplněním podrobných informací, které zejména i z důvodu toho, že organizaci si přála zůstat v anonymitě. Zveřejnění plánů objektu či jinak podrobnějších informací by znemožnilo tomuto přání dostát. V krizovém plánu je tedy pouze uvedeno, že tyto podklady a informace jsou jeho součástí, ale neposkytují žádný detail.

Na základě informací získaných z polostrukturovaného rozhovoru s bezpečnostním ředitelem organizace XY byly identifikovány klíčové organizační jednotky (útvary), které jsou nezbytné pro vyřešení všech druhů krizových situací, a to s co nejmenším dopadem pro organizaci. Na základě těchto zjištění pak byl v rámci konceptu krizového plánu navržen i základní krizový tým a jsou vymezeny jednotlivé odpovědnosti a kompetence členů tohoto krizového týmu.

Sestavení plánu musí předcházet určení jedné konkrétní osoby, která za sestavení plánu bude odpovědná. Pro organizaci XY byl z hlediska jejího organizačního řádu pro tuto odpovědnost navržen bezpečnostní ředitel. Jednotlivé organizační útvary musí vypracovat nezbytné podpůrné dokumenty a informace pro rizika, která budou organizaci XY detekována. Krizový plán dále musí být vhodně představen všem zaměstnancům organizace, kteří by ho měli chápat

a respektovat. Než bude plán přijat, musí být se zaměstnanci diskutován a revidován, aby odpovídal skutečnosti a byl tak prakticky využitelný.

Organizace nesmí skončit pouze vypracováním plánu. Po sestavení krizového plánu by mělo následovat jeho otestování (např. cvičení, nácviky situací apod.), testování by mělo probíhat v pravidelných intervalech a na jeho výsledcích a zjištěních ze cvičení by měl být plán případně revidován. Dále je potřeba určit intervaly, v jakých budou prováděny analýzy rizik, protože ta se mohou časem pro organizaci změnit, tyto změny by měl plán vždy reflektovat.

3.4.1 Koncept úvodu krizového plánu a členů krizového týmu

V této části práce bude představen zpracovaný koncept krizové plánu, tak jak by mohl být organizaci XY přijat a implementován. Krizový plán z hlediska krizových scénářů je zpracován pro tři typizované krizové situace. Části plánu, které nemohou být součástí diplomové práce (např. plány budov apod.), jsou pouze slovně označeny požadované součásti plánu s případným popisem, pokud to je nezbytné. Úvod krizového plánu a členové krizových týmů jsou sestaveny v obecné rovině, tak by použití bylo možné pro všechny krizové situace. Na jednotlivé události podle jednotlivých krizových plánů je nezbytné je dále rozpracovat. Kompletně sestavený a zpracovaný plán pro jednu mimořádnou událost (bez nezveřejnitelných informací) je součástí přílohy č. 3.

Sestavení krizového plánu, který by organizace XY přijala do svých procesů řízení, by mělo předcházet sestavení interních předpisů (směrnic), které vymezí proces krizového řízení a sestavování krizového plánu včetně zahrnutých organizačních jednotek a vymezení jejich odpovědností a kompetencí, tyto interní předpisy by zároveň měli stanovit obecný čas kontroly jednotlivých krizových plánů, jejich validace, stejně jako pravidla pro jednání po skončení krizové situace, tj. zhodnocení jednání krizového týmu a krizového komunikačního týmu a průběhu řešení krizové situace, předložení případných návrhů pro lepší krizového plánu a následné zapracování těchto návrhů do stávajících dokumentů.

Součástí návrhu krizového plánu je ustavení krizový tým organizace, který se skládá z níže uvedených zástupců organizačních jednotek. Každá organizační jednotka musí mít stanoveného hlavního člena a jeho zástupce. V případě mimořádné události a svolání krizového týmu se musí dostavit alespoň jeden člen týmu za danou organizační jednotku. V případě, že si to situace vyžádá, je hlavní krizový tým oprávněn vyžádat si ke spolupráci další zástupce ostatních organizačních útvarů, které nejsou členy hlavního krizového týmu.

Zahrnuté organizační jednotky:

- Generální ředitel;
- Oddělení lidských zdrojů;
- Oddělení komunikace a styku s veřejností;
- Ekonomické oddělení;
- Právní oddělení;
- Oddělení bezpečnosti a ochrany;
- Správa budov;
- Oddělení ochrany sbírkového fondu.

Organizační jednotky byly vybrány na základě úkolů, které jim stanovuje interní předpis Organizační řád organizace XY.

3.4.2 Rozdělení pravomocí členů krizového týmu

Generální ředitel

- Je zodpovědný za vydávání rozhodnutí v průběhu jakékoliv mimořádné události, které se dotýká či může dotknout činnosti organizace;
- Určuje člena týmu, který zaznamenává chronologii událostí.

Oddělení lidských zdrojů

- Poskytuje informace týkající se personálních záležitostí;
- Kontaktní bod pro získání informací o zaměstnancích;
- Poskytuje přístup k osobním údajům zaměstnancům;
- Komunikuje, lokalizuje či poskytuje pomoc zaměstnancům, kteří by mohli být mimořádnou událostí postiženi.

Oddělení komunikace a styku s veřejností

- Poskytuje informace týkající se vnitřní i vnější komunikace;
- Poskytuje informace médiím;
- Přípravuje či asistuje při přípravě veškeré komunikace.

Ekonomické oddělení

- Poskytuje informace týkající se financí, poskytování záloh, pojištění atd.;
- Poskytují asistenci a podporu pro účely finančního vyrovnání a zajištění finančních zdrojů v průběhu a po mimořádné události.

Právní oddělení

- Poskytuje informace týkající se legislativy a legislativních postupů;
- Kontaktní bod pro všechny právní záležitosti.

Oddělení bezpečnosti a ochrany

- Poskytuje informace týkající se bezpečnosti, BOZP a PO;
- Aktivují krizový tým;
- Provádí hodnocení závažnosti mimořádné situace;
- Provádí podporu evakuaci budov;
- Poskytují podporu zaměstnancům, návštěvám organizace a návštěvníkům výstavních prostorů;
- Jsou partnerem pro složky IZS a statní orgány mající na starosti BOZP;
- Provádí vyhodnocení stavu pracovišť z hlediska BOZP a PO.

Správa budov

- Identifikuje budovy či části budov v oblastech probíhajících mimořádných událostí;
- Provádí podporu pro kompletní uzavření objektů, např. i včetně přívodů;
- Řídí aktivity týkající se obnovy budov po mimořádné události;
- Dodržuje časové plány stanovené krizovým týmem;
- Provádí znovuotevření objektů.

Oddělení ochrany sbírkového fondu

- Poskytuje informace týkající se sbírkových předmětů;
- Stanovuje postupy pro deinstalaci, přepravu a uložení sbírkových předmětů;
- Komunikuje s majiteli zapůjčených předmětů.

3.4.3 Krizový tým a kontakty

Krizový plán musí vymezit způsob aktivace krizového týmu, povinnost členů krizového týmu se dostavit. Jelikož organizace XY má ve své péči několik různě umístěných objektů, může krizový tým svolávat do kteréhokoli z nich. Aby však nedocházelo k situacím, kdy se každý člen krizového týmu dostaví do jiného objektu a znemožní tak efektivní řešení krizové situace, je nezbytné, aby si organizace XY stanovila pravidla pro místní setkávání krizového týmu.

Hlavním místem, odkud bude krizový tým přijímat rozhodnutí a vydávat oznámení by mělo být sídlo organizace. Pokud by došlo k zasažení sídla organizace XY mimořádnou událostí, nebo by hrozilo, že může být zasaženo, bylo by vhodné krizový tým svolávat do jiného z objektů. Vzhledem k tomu, že na každém objektu je možno vyhradit pro štáb krizového týmu, musí organizace XY přistoupit k nějakému klíči, podle něhož budou objekty vyhodnoceny pro dané setkání. Nastínění této skutečnosti je zobrazeno i v návrhu krizového plánu, který je součástí přílohy diplomové práce.

Prostory, z nichž bude krizový tým operovat, musí obsahovat ideálně shodné, nebo alespoň zástupné technické vybavení, které by mělo být plánem definováno a v rámci revizí krizového plánu by měl být i stav tohoto vybavení pravidelně kontrolován a v případě potřeby obnovován, aby zařízení bylo v případě potřeby plně funkční. Jelikož organizace XY je z hlediska této techniky poměrně dobře zabezpečena, bylo pro možnosti krizového týmu určeny následující zařízení a pomůcky:

- a) IT technika;
- b) Systém krizových mobilních telefonů;
- c) Rozhlas v objektu;
- d) Kancelářská technika (tiskárna, kopírka, kalkulačka);
- e) Software pro evidenci sbírkových předmětů;
- f) Kancelářský materiál;
- g) Projektor;
- h) Technika nezbytná pro video a audio konference.

Tato část plánu musí obsahovat kontakty jednotlivých členů krizového týmu, kterými jsou vybráni zástupci výše uvedených organizačních útvarů. V rámci organizace XY se zpravidla bude jednat o vedoucího pracovníka daného útvaru a jeho zástupce, nebo osobu pověřenou k zastupování. Pouze ve výjimečných případech by organizace XY volila organizačně níže umístěného pracovníka.

Kromě kontaktů na členy krizového týmu organizace XY je nezbytné začlenit i kontakty na jiné organizace a instituce, kterou mohou být k řešení konkrétní krizové situace nezbytné nebo je povinnost jim vznik mimořádné situace hlásit. Patří mezi ně zástupce složek Policie České republiky, městské policie, Hasičského záchranného sboru, poskytovatele zdravotních služeb, dodavatelů služeb, které mohou být danou situací dotčeny či ovlivněny, krizový management místní samosprávy a v neposlední řadě i zřizovatel organizace XY.

Kromě určení členů krizového týmu a kontaktů na ně a ostatní zainteresované osoby by měl plán stanovovat hlavní úkoly krizového týmu po vzniku mimořádné události. Tyto kroky se mohou pro jednotlivé krizové situace lišit. Ve své naprosto obecné formě by měly obsahovat:

1. Informaci o tom, kdo a kdy aktivuje krizový tým;
2. Povinnost členů krizového týmu nebo jejich zástupců dostavit se do určeného pracoviště krizového týmu a časový rámec v jakém se mají dostavit;
3. Další kroky a postupy, které krizový tým přijme po vyhodnocení situace.

Dle organizačního řádu organizace jako osoba, která je odpovědná za aktivaci krizového týmu byl vybrán zástupce oddělení bezpečnosti a ochrany. Zároveň dle dostupných informací by právě prostory, které v každém objektu má oddělení bezpečnosti a ochrany k dispozici byly nejvhodnějším místem pro setkání a práci krizového týmu.

3.4.4 Krizové scénáře a postupy u vybraných krizových situací

Následující část diplomové práce uvádí příklady popisů tří krizových situací, které mohou organizaci XY postihnout na více objektech a způsobit jí nemalé škody, včetně možného popisu vývoje jednotlivých situací a postupů jejich řešení. Popisy těchto situací vychází z popisu jednotlivých rizik uvedených v kapitole Analýzy a hodnocení rizik této diplomové práce. Následný popis vývoje krizové situace na tento popis navazuje a rozšiřuje ho. Jednotlivé krizové situace musí být do krizového plánu zpracovány vždy pro konkrétní objekt, protože se jednotlivé varianty průběhů krizových situací pro dané objekty mohou lišit, stejně jako se mohou lišit dodavatelé služeb (např. elektrické energie).

Popis krizové situace – Povodeň

Objekt A se nachází v záplavové oblasti hl. města Prahy. V případě povodní tak hrozí zaplavení celého areálu včetně historické budovy. V celém areálu i v budově se nacházejí kulturně historické předměty a další majetek organizace. Vzhledem k těmto skutečnostem nelze vyloučit poškození majetku a kulturně historických předmětů v péči organizace i zapůjčených od partnerských organizací.

Vývoj krizové situace a možné důsledky

- a) Povodně s nižším průtokem vody mohou ohrozit zejména venkovní areál objektu, dojde pouze k omezení provozu v daném místě, KH předměty, pracovníci ani návštěvníci areálu. V případě, že nedojde k zvýšení povodňové aktivity, celkové škody budou v řádu tisíců až desetitisíců korun.
- b) Přívalová (blesková) povodeň se vyznačuje rychlým nástupem i průběhem, vzniká zejména z přívalových dešťů. Prioritou v takovém případě je zejména bezpečnost návštěvníků a zaměstnanců organizace. Dochází k poškození objektu a je možnost poškození i některých KH předmětů. Dochází ke škodám v řádu milionů až desítek milionů Kč.
- c) V případě, že povodně budou dosahovat průtoku stoleté vody, lze předpokládat zaplavení objektu do výšky až 2 metrů nad zemí. Kromě poškození budovy tak budou ohroženy zejména všechny kulturně historické předměty umístěné po celém areálu objektu. Může tak dojít k sta milionovým škodám, v závislosti na tom, jak rychle se podaří KH předměty přesunout do bezpečných prostor.

Postup při řešení krizové situace

1. Při řešení krizové situace se postupuje v souladu s povodňovým plánem Městské části Prahy 1 a na základě pokynů od složek IZS.
2. Pokud to situace dovoluje, aniž by došlo k ohrožení života či zdraví osob, jsou z postižených nebo ohrožených částí objektu A přesunuty sbírky KH předmětů do vyšších pater objektu či jiných objektů organizace, u nichž není pravděpodobnost, že by byly mimořádnou událostí dotčeny. Rozhodnutí vychází především z momentální situace a rychlosti vzniku mimořádné události.
3. Pracoviště na objektu jsou dočasně přesunuta do objektů, které nejsou ohroženy ani postiženy mimořádnou událostí.

Popis krizové situace – Požár

V objektu A je využíváno množství různých elektrických zařízení, a to jak v expozičních částech objektu, které jsou veřejně přístupné, tak i v těch vyhrazených pouze pro zaměstnance. V objektu se nachází i restaurační zařízení, které využívá další podobná zařízení. V objektu se zároveň nachází restaurátorská dílna a chemicko-technologická laboratoř, které využívají další specifická elektrická zařízení a nástroje. V objektu se pořádají soukromé akce, kdy nebývá výjimkou, že při nich dochází k využití volně hořících svící. Při zkratu elektrického zařízení či neopatrném využití svící může v objektu vzniknout požár.

Vývoj krizové situace a možné důsledky

- b) při vzniku požáru v expoziční části objektu dochází k ohrožení zdraví všech osob, jejichž ochrana je prioritou. V případě šíření požáru dochází k poškození vystavených KH předmětů. V případě nutného hasičského zásahu nezbytného pro zamezení šíření již naplno vzniklého a šířícího se požáru dochází k poškození dalších KH předmětů. Je nezbytné objekt evakuovat a uzavřít až do obnovení činnosti. Škody mohou dosahovat až desítek milionů korun.
- c) požár vznikl ve veřejnosti nepřístupných prostorech, v případě včasného zásahu dochází k poškození majetku a KH předmětů v depozitářích, ale objekt nemusí být pro veřejnost dočasně uzavřen, protože expozice zůstaly neporušeny. V případě šíření požáru do expoziční části objektu dochází k evakuaci objektu a uzavření objektu pro veřejnost až do odvolání. Škody dosahují řádu sta milionů až miliard korun.

Postup při řešení krizové situace

1. Při řešení krizové situace se postupuje dle požárního řádu objektu:
 - a. jsou provedena opatření k ochraně životů a zdraví všech osob přítomných v objektu;
 - b. jsou provedena opatření k ochraně majetku, zejména musí proběhnout snaha o uhašení požáru dostupnými hasebními prostředky.
 - c. Pokud se požár nepodaří uhasit vlastními silami, je kontaktován hasičský záchranný sbor
2. V případě postižení expoziční části objektu je objekt do odvolání veřejnosti znepřístupněn, nedotčené KH předměty jsou dočasně přesunuty do nezasazených částí objektu, poškozené KH předměty jsou předány k zrestaurování.
3. V případě postižení odborných pracovišť jsou pracovníci dočasně přesunuti na jiný objekt, který jim umožňuje vykonávat jejich práci.

Popis krizové situace – Výpadek elektrické energie

Obslužnost veškerých pracovišť i přístupnosti expozičních prostor objektu je zcela závislá na dodávkách elektrické energie. Výpadek může být způsoben závadou zařízení objektu nebo poruchou na straně dodavatele elektrické energie, v závislosti na tom může být výpadek krátkodobý nebo dlouhodobý. V případě jejího výpadku dochází k pádu běžných systémů, které organizace využívá pro svou činnost. Je znemožněno vydávání vstupenek a omezen bezpečný pohyb po objektu.

Vývoj krizové situace a možné důsledky

- a) v případě krátkodobého výpadku elektrické energie dochází k dočasnému pádu systémů a nemožnosti zpřístupnit objekt veřejnosti. Vznikají škody maximálně ve výši desetitisíců Kč.

- b) v případě výpadku elektrické energie po delší časový horizont dochází k nemožnosti zpřístupnit objekt veřejnosti. Dochází k trvalejšímu pádu systémů, pokud nejsou připojeny na záložní zdroje. Může dojít k celkovému omezení činnosti organizace kvůli nedostupným systémům, ztrátě či poškození dat, pokud nejsou zálohované jinde než v objektu. Vznikají škody v rámci sta tisíců až milionů v závislosti na rozsahu a trvání události.

Postup při řešení krizové situace

1. Jsou informováni všechny osoby přítomné v objektu a všichni pracovníci organizace, na které má mimořádná událost vliv.
2. Nahlásit výpadek u dodavatele elektrické energie a zjistit, kde došlo k závadě.
3. V případě dlouhodobého výpadku elektrické energie je nezbytné objekt evakuovat a uzavřít. Je nezbytné zprovoznit záložní zdroje energie, do kterých musí být pravidelně doplňovány pohonné hmoty. V objektu i kolem něj musí probíhat periodické bezpečnostní kontroly.
4. Pokud k výpadku došlo kvůli závadě na zařízení organizace, je cílem co nejrychleji zajistit opravdu zařízení a znovu zprovoznění dodávek.
5. Při výpadku způsobeným zhroucením rozvodné sítě či jiné závady na straně dodavatele je nezbytné vyčkat do obnovení dodávek.

Navržené postupy řešení krizových situací vedou k minimalizaci ohrožení života a zdraví zahrnutých osob a minimalizaci škod na majetku, a to zejména KH předmětech organizace, které by měly za následek vysoké finanční škody.

Postup řešení krizové situace dále zahrnuje formulaci konkrétních úkolů pro jednotlivé členy krizového týmu dle specifik dané krizové situace, pro níž je krizový plán zpracován. Každý úkol musí mít přesně stanovený rozsah, dobu realizace, odpovědnost a způsob kontroly.

3.4.5 Popis objektu, podpůrné informace a další prostředky

V této části krizového plánu jsou umístěny popisy objektu včetně plánů objektu, fotografické dokumentace objektu, údajů o nouzových východech, rozmístění hydrantů a hasicích přístrojů, uzávěrů vody, plynu, páry apod., označení místa, kde se nachází lékárnička pro poskytnutí první pomoci, označení nejzranitelnějších částí budovy a další nezbytná dokumentace.

Budou stanoveny soubory informací a podkladů, které jsou nezbytné k dodržení včasného a efektivního řešení krizových situací. Jedná se např. o harmonogram záchrany sbírek KH předmětů organizace (postup záchrany KH předmětů dle časové dostupnosti) s vyznačenými cestami pro jejich vynesení a případnému dalšímu uložení v nezasažených částech objektu či k transportu do jiného objektu, který není mimořádnou událostí zasažen ani ohrožen. Součástí těchto informací musí být i určení přesných míst, kam budou předměty uloženy či převezeny. Jsou zde vyznačeny komunikace určené pro transport KH předmětů, aby nedošlo k znepřístupnění příjezdové cesty pro záchranné složky. Součástí těchto dokumentů by měl být soupis KH předmětů přechovávaných v daném objektu s jejich přesným umístěním, aby bylo možné efektivně předměty přesunout a případně určit možné škody

Uvedou se možné prostředky, jako například transportní vozidlo pro KH předměty, včetně SPZ, řidiče a jeho kontaktních údajů. Další dostupná vozidla s jejich umístěním a SPZ. Informace o tom, kde jsou uloženy klíče, klima bedny a další podobná zařízení, která mohou být při řešení krizové situace využita pro její úspěšné zvládnutí.

3.4.6 Plán krizové komunikace

Součástí krizového plánu organizace musí být plán krizové komunikace. Nejdůležitějším je určení členů krizové týmu, kteří budou oprávněni podávat informace o vzniklé mimořádné situaci a jejím průběhu. Vybrané osoby musí být důvěryhodné a měli by mít základní dovednosti a vědomosti ohledně správné krizové komunikace s jednotlivými zainteresovanými skupinami. Pro jednotlivé skupiny mohou být vybráni jiní členové krizového týmu, kteří budou krizovou situaci komunikovat.

Na základě předešlých zkušeností s řešením mimořádných událostí, statutu organizace XY a vymezení působnosti jednotlivých členů krizového týmu jsou v rámci diplomové práce navrženy následující osoby pro komunikaci a poskytování informací:

Zaměstnancům:

- Generální ředitel;
- Pověřený pracovník oddělení bezpečnosti a ochrany;
- Nadřízený pracovník.

Ostatním účastníkům krizové komunikace

- Generální ředitel;
- Pověřený pracovník oddělení komunikace a styku s veřejností.

Kromě určení osob oprávněných poskytovat informace je nezbytné stanovit i způsoby, jejichž prostřednictvím budou zástupci organizace XY informace poskytovat. Z hlediska technického vybavení budov a zabezpečení organizace jsou pro informování zaměstnanců vhodné následující prostředky a média:

- rozhlas v objektu;
- mimořádné pracovní schůzky;
- komunikační prostředky (telefon, e-mail, SMS zprávy);
- webové stránky organizace;
- sociální síť organizace.

Pro ostatní účastníky krizové komunikace, mezi které patří zřizovatel, široká veřejnost, nájemci prostorů v objektu a další, byly navrženy následující prostředky komunikace:

- informační sdělení (e-mail, pošta, datová schránka);
- telefonní kontakt;
- webová stránka speciálně vytvořená pro krizovou situaci;
- sociální síť organizace;
- tisková konference;
- tiskové prohlášení;
- interview.

Vzhledem k tomu, že ze své podstaty organizace XY budí zájem široké veřejnosti, bude nezbytné téměř každou mimořádnou událost oznamovat i v médiích, které o ni budou jevit nebývalý zájem. Z tohoto důvodu by měl mít krizový komunikační tým k dispozici kontakty na zástupce jednotlivých médií, kterými budou např.: Česká televize, Český rozhlas, Lidové noviny apod.

Doporučením je i zakomponování příkladu jednotlivých sdělení ohledně vzniku a průběhu mimořádné události do plánu krizové komunikace, případně i seznamu možných novinářských otázek. Jednotliví členové krizového komunikačního týmu mohou být v případě vzniku krizové situace pod tlakem a příklad sdělení a komunikace tak pro ně bude záchytným bodem.

Případně se budou schopni vhodně připravit na poskytnutí informací při tiskové konferenci nebo interview.

3.4.7 Ostatní součásti krizového plánu

V neposlední řadě musí plán obsahovat všechny dodatečné informace nezbytné pro ověření funkčnosti krizového plánu, informacích o nácviku jednotlivých krizových situací a školení krizového týmu. Plán by měl obsahovat i list potvrzující, že se jednotliví pracovníci s plánem seznámili. Součástí plánu by měli být další dokumenty, které se k mimořádné události vážou, může jimi být např. povodňový plán daného objektu, evakuační plán objektu, požární plán apod.

Jedním ze specifík dodatečných informací pro organizaci XY bude soupis KH předmětů nacházejících se na jednotlivých objektech, včetně vypracovaného plánu jejich přesunu v různých časových možnostech krizové situace. Budou tedy uvádět, které předměty zachraňují první, pokud mám k dispozici určitý čas. Tyto dokumenty mohou zároveň obsahovat informace o hodnotě KH předmětů, citlivosti materiálů, z nichž jsou zhotoveny, a určovat priority pro konzervace a restaurování poškozených předmětů.

4 Závěr

Dalo by se říct, že pro mnohé podniky, zejména velké korporace, je zpracování analýzy rizik a krizového plánu již běžnou rutinou. Pro organizace, které však působí ve veřejných oblastech, a to zejména v oblasti kultury a nejsou zákonem a dalšími předpisy přímo určeny k vypracování krizového plánu, je řízení rizik stále velmi abstraktním pojmem, a to přesto, že tyto organizace nakládají s majetkem státu a hospodaří tak s prostředky vybranými od daňových poplatníků. Pro tyto organizace je zpravidla řízení rizik pouze nezbytnou součástí stanovených předpisů, z nichž většina z nich ani nemá praktický dopad.

Cílem této práce bylo poskytnout metodickou oporu těmto organizacím pro zavedení řízení rizik a krizového managementu do jejich řídicích procesů. Diplomová práce na základě zjištěných informací o konkrétní instituci demonstrovala metodu identifikace a hodnocení rizik této organizace, vybraná identifikovaná rizika byla popsána a byly určeny možné konsekvenci jevy a dopady, včetně určení přibližné výše ztrát organizace.

Pro jednotlivá popsána rizika byla navržena možná opatření určená pro snížení dopadu či pravděpodobnosti vzniku daného rizika. Projev těchto opatření na rizicích byl následně zobrazen v matici rizik a popsán. Následujícím krokem bylo zpracování konceptu krizového plánu organizace. Vznik a zpracování krizového plánu bylo popsáno a následně zpracováno do konkrétní podoby krizového plánu, který je součástí příloh diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že organizace XY dosud nemá přijata žádná opatření pro řízení rizik, a ještě se nepokoušela implementovat do své struktury krizový management, ale projevila o tyto procesy zájem, protože se byla v posledních letech nucena s několika mimořádnými událostmi potýkat, jsou v jednotlivých částech práce navrženy některé kroky, které by organizace měla podniknout, aby mohla proces přijmout. V rámci zpracování konceptu krizového plánu je pak organizaci kromě jiného představen možný krizový tým organizace, jehož členové byly vyhodnoceny na základě dostupných informací o jednotlivých útvarech a činnosti organizace.

Provedená analýza rizik spolu s jejich hodnocením prokázaly, že rizika pro organizaci tohoto typu nejsou zanedbatelná. Více než tržní rizika jsou pro tyto organizace závažná zejména rizika živelní, která kromě toho, že mají vliv na uzavření objektů organizace a způsobení tak výpadku tržeb, mají nebývalý dopad na sbírkové předměty v péči organizace. Poškozením těchto předmětů organizaci mohou vzniknout až miliardové škody. Protože se u hodnocené organizace jedná o místo s velkou koncentrací osob, je zároveň identifikováno jako měkký cíl a musí reflektovat i hrozbu teroristického útoku.

Velké úskalí při zavádění krizového řízení a řízení rizik v organizaci spočívá zejména v přijetí celého procesu všemi pracovníky. V důsledku toho, že management instituce je tvořen vědeckými a dalšími odbornými pracovníky, kteří za sebou nemají odbornou manažerskou praxi, nejsou často ani oni jako představitelé organizace schopni posoudit význam a přínosy začlenění těchto procesů, naopak je můžou vnímat jako nadbytečné. Přitom vedení organizace musí jít zbytku příkladem. Z toho důvodu, pokud celé vedení, které má následně vliv na své podřízené, nepřijme koncept řízení rizik v organizaci za svůj, bude vypracování podpůrných dokumentů a krizového plánu pouze dalším administrativním krokem, který nebude mít větší význam.

Jelikož naprostá většina krizových situací může mít nebo přímo má vliv právě na sbírkový fond kulturně-historických předmětů v péči organizace, je při zpracování krizových plánů pro organizaci stěžejní vypracovat přehled jednotlivých předmětů, stejně jako plány na jejich ochranu a záchranu před možnými negativními vlivy v důsledku vzniku krizových situací.

Výsledky analýzy rizik potvrdily, že pro organizaci jejich zpracování význam má. Z důvodu, že se organizace zároveň částečně chová jako tržní subjekt a snaží se od roku 2015 i začlenit strategické řízení organizace, je začlenění řízení rizik a krizového managementu jen dalším logickým krokem, který by měl ve svém důsledku podpořit činnost organizace a ulehčit jí jednání v situacích, které nejsou běžné a probíhají pod velkým tlakem.

Přijetím vhodných kroků krizového managementu a procesu řízení rizik se tak organizace může vyhnout jak velkým ztrátám a škodám na majetku, tak může přijetí daných opatření přispět k její důvěryhodnosti mezi ostatními organizacemi působícími v jiných státech a zvýšit tím svou prestiž i u veřejnosti a soukromých vlastníků kulturně-historických předmětů, které pak může získat pro své trvalé nebo dočasné expozice a podpořit tím zároveň i povědomí české i zahraniční veřejnosti.

Literatura

ALEXANDER, David. *How to write an emergency plan*. Edinburgh, England: Dunedin Academic Press, 2016. ISBN 978-17-804-6013-0

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8

AVEN, Terje. *Risk analysis*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2015. ISBN 978-1-119-05779-6

[AUTHORS JOHN BARTLETT ...]. *Project risk analysis and management guide*. 2nd ed. High Wycombe: Association for Project Management, 2004. ISBN 1903494125

COOMBS, W. Timothy. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE, 2015. ISBN 978-1452261362

CRANDALL, William, John A. PARNELL a John E. SPILLAN. *Crisis management: leading in the new strategy landscape*. Second edition. Los Angeles: SAGE, 2014. ISBN 978-141-2991-681

CRAWLEY, Frank a Brian TYLER. *Hazard identification methods*. Rugby: Institution of Chemical Engineers, 2003. ISBN 0852954573

CRAWLEY, Frank a Brian TYLER. *HAZOP: guide to best practice : guidelines to best practice for the process and chemical industries*. Third edition. Amsterdam: Elsevier, 2015. ISBN 9780323394604

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4

FARAZMAND, Ali. *Handbook of crisis and emergency management*. New York: Marcel Dekker, c2001. ISBN 978-082-4704-223

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0

GLAESSER, Dirk. *Crisis management in the tourism industry*. 2nd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 9780750665230

EDITED BY HARRIS R. GREENBERG a JOSEPH J. CRAMER. *Risk assessment and risk management for the chemical process industry: Stone & Webster Engineering Corporation*. New York [etc.]: John Wiley & Sons, 1991. ISBN 9780471288824

HOPKIN, Paul. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Fourth Edition. New York: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7962-6

HORÁK, Rudolf. *Průvodce krizovým plánováním pro veřejnou správu: [prevence řešení mimořádných krizových situací]*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-827-7

CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4234-2

IAN T. CAMERON AND RAGHU RAMAN. *Process systems risk management*. San Diego, CA: Elsevier, 2005. ISBN 9780121569327

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0

LEITCH, Matthew. *Intelligent internal control and risk management: designing high-performance risk control systems*. Burlington, VT: Gower, c2008. ISBN 978-0-566-08799-8

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

NOLAN, Dennis P. *Safety and security review for the process industries: application of HAZOP, PHA and What-If reviews*. 2nd ed. Norwich, NY: William Andrew, c2008. ISBN 978-0-8155-1546-3

O'CALLAGHAN, Terry. *Reputation risk and globalisation: exploring the idea of a self-regulating corporation*. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2016. ISBN 978-1-78643-1745

PRITCHARD, Carl L. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2015. ISBN 978-1-4822-5845-5

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9

WANG, John X a Marvin L ROUSH. *What every engineer should know about risk engineering and management*. New York: Marcel Dekker, c2000. ISBN 978-0824793012

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8

50MINUTES.COM. *Ishikawa Diagram for Risk Management: Anticipate and solve problems within your business*. 50Minutes.com (Verlag), 2015. ISBN 978-2-8062-6842-6

Další zdroje

BROOKS, David. Security risk management: A psychometric map of expert knowledge structure. *Risk Management* [online]. 2011, 13(1-2), 17-41 [cit. 2018-01-30]. DOI: 10.1057/rm.2010.7. ISSN 1460-3799. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1057/rm.2010.7>

Crisis Management Team. *Management Study Guide* [online]. [cit. 2018-01-14]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/crisis-management-team.htm>

Hodges, Alan. "Emergency Risk Management." *Risk Management*, vol. 2, no. 4, 2000, pp. 7–18. JSTOR, JSTOR, www.jstor.org/stable/3867920

Hasičský záchranný sbor České republiky: Krizové řízení [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/web-krizove-rizeni.aspx>

Hasičský záchranný sbor České republiky: Integrovaný záchranný systém [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/integrovaný-zachranny-system.aspx>

ISO Guide 73:2009: Risk Management – Vocabulary [online]. [cit. 2017-12-25]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>

ISO 31000:2009: Risk Management – Principles and Guidelines [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>

MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA 1, Referát krizového řízení. *Povodňový plán Městské části Praha 1* [online]. [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://www.praha1.cz//cps/odbory-a-oddeleni-5607.html>

Modern emergency management. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2017. ISBN 978-981-10-5719-9

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Bezpečnostní politika: Ochrana měkkých cílů* [online]. [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/ochrana-mekkych-cilu.aspx>

ORGANIZACE XY. *Budovy* [online]. [cit. 2018-08-12]. Dostupné z: <http://www.organizacexy.cz/budovy>

PEARSON, Christine M. a Judith A. CLAIR. Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review* [online]. 1998, (No. 1), 18 [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <https://www.studydrive.net/courses/maastricht-university/crisis-management-in-organisations/other/reframing-crisis-management/viewfile/42801>

PEARSON, C. M. a I. I. MITROFF. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives* [online]. 1993, 7(1), 48-59 [cit. 2017-12-26]. DOI: 10.5465/AME.1993.9409142058. ISSN 1558-9080. Dostupné z: <http://amp.aom.org/cgi/doi/10.5465/AME.1993.9409142058>

RICHARDSON, Bill. Crisis Management and Management Strategy-Time to "Loop the Loop"? *Disaster Prevention and Management: An International Journal* [online]. 1994, 3(3), 59-80 [cit. 2017-12-26]. DOI: 10.1108/09653569410795632. ISSN 0965-3562. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09653569410795632>

SLUKA, Vilém, Miroslav DÍTĚ a Pavel KONČEL. *Analýza a hodnocení rizik v posouzení rizik podle nového zákona o prevenci závažných havárií* [online]. 6. 4. 2016 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/josra/analýza-hodnoceni-rizik-v-posouzeni-rizik-podle-noveho-zakona-o-prevenci-zavaznych-havarii>

SMITH, Denis. Beyond contingency planning: towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly* [online]. 2016, 4(4), 263-275 [cit. 2017-12-26]. DOI: 10.1177/108602669000400402. ISSN 0921-8106. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/108602669000400402>

WEI, Zishuai. A Research on the Early Warning of Strategic Crisis in Resources and Technology-Driven Multiplex Enterprises. *International Journal of Business and Management* [online]. 2010, 5(5), - [cit. 2018-01-14]. DOI: 10.5539/ijbm.v5n5p154. ISSN 1833-8119. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5940>

Zákon č. 182/2006 Sb.: Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-182>

Zákon č. 219/2000 Sb.: Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-219>

Zákon č. 240/2000 Sb.: Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>

Zákon č. 320/2001 Sb.: Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>

Interní dokumenty organizace

Koncepce rozvoje organizace XY na roky 2015–2020, 2014

Směrnice – Organizace XY, Organizační řád, 2017

Statut organizace XY, 2015

Výroční zprávy organizace XY, 2015-2017

Přílohy

Příloha č. 1 Stručný popis jednotlivých rizik	I
Příloha č. 2 Semikvantitativní hodnocení rizik a matice rizik	IV
Příloha č. 3 Krizový plán pro událost – povodeň	VII
Příloha č. 4 Otázky a odpovědi polostrukturovaného rozhovoru	XVI

Příloha č. 1 Stručný popis jednotlivých rizik

Druh rizika	Riziko	Popis
Informační	virus	napadení síťové infrastruktury, napadení koncové stanice. Ztráta dat (spyware) výpadek sítě nebo SW
Informační	únik citlivých informací	nezodpovědný nebo neinformovaný zaměstnanec, nedostatečné zabezpečení IT sítě
Informační	poškození hardware nebo software	nedostupná data, jejich poškození či ztráta, nefunkční ekonomický, vstupenkový či pokladní systém a s tím spojená nemožnost např. hradit faktury, vydávat vstupenky, prodávat zboží apod.
Informační	nefunkční internet	výpadek elektrické energie, nedostatečná rychlost internetu, porucha zařízení, nemožnost mailové komunikace, nedostupnost datové schránky, výpadek pokladního a vstupenkového systému, nedostupnost sítě
Informační	kybernetický útok	úmyslný počítačový útok z vnějšku za účelem poškození organizace či krádeži dat
Informační	výpadek serveru	ztráta přístupu k datům, možné poškození dat, nedostupnost mailové komunikace, síťových programů a aplikací
Informační	kolaps interní sítě	výpadek klíčových řídicích prvků vnitřní sítě mající za následek na možnost fungování interních systémů, komunikace ven prostřednictvím internetu a práce zaměstnanců
Informační	vymazání či znehodnocení dat	omezení činnosti organizace, nemožnost dodržet termíny, doložit informace
Sociálně-pracovní	krádež zaměstnancem	krádež zejména KH předmětu s cílem se nezákonně obohatit, případná krádež jiného majetku organizace
Sociálně-pracovní	msta bývalého zaměstnance	úmyslné poškození dobrého jména, majetku, ohrožení návštěvníků
Sociálně-pracovní	pomluvy	nespokojený (bývalý) zaměstnanec - snaha o poškození organizace
Sociálně-pracovní	chyby v účetnictví	neodbornost či nepozornost zaměstnance
Sociálně-pracovní	úraz zaměstnance	nehoda, nedostatečné proškolení zaměstnance ohledně bezpečnosti práce
Sociálně-pracovní	úmyslné poškození KH předmětu zaměstnancem	souvislost zejména se mstou zaměstnance ve výpovědi, který v afektu poškodí KH předmět
Sociálně-pracovní	chybné vyúčtování dotace/grantu	neodbornost či nepozornost zaměstnance, nedostatečné informace ohledně nároků na vyúčtování, nedodržení způsobilých nákladů - pokuty (až do výše poskytnutých prostředků) a vrácení prostředků
Sociálně-pracovní	násilí na pracovišti	šikana (mobbing, bossing), sexuální obtěžování

Sociálně- pracovní	chybná rozhodnutí v personální politice	najmutí nevhodného zaměstnance a tím způsobená škoda jeho nekompetentností dle pozice, nekonkurenceschopnost na trhu práce a neschopnost najít nové zaměstnance či neudržení si stávajících
Živelní	povodně	poškození nemovitostí, KH předmětů a ostatního majetku
Živelní	přívalové deště	poškození nemovitostí, KH předmětů, ostatního majetku
Živelní	silný vítr	poškození zejména nemovitostí, újma na zdraví zaměstnanců, návštěvníků
Živelní	požár	poškození nemovitostí, KH předmětů a ostatního majetku, újma na zdraví zaměstnanců, návštěvníků
Živelní	bouřka - blesk	poškození majetku, ztráta dat v důsledku poškození IT techniky
Provozní	snížení zájmu návštěvníků	pokles tržeb
Tržní	pošpinění dobrého jména	ve smyslu ovlivnění činnosti organizace z hlediska možností zápůjček KH předmětů a jiných obchodních styků (u dodavatelů, odběratelů i jiných partnerů)
Provozní	neprodejně zásoby	škody v důsledku likvidace neprodejných zásob, špatné nakládání s majetkem státu
Provozní	výpadek elektrické energie	neschopnost zaměstnanců vykonávat práci, nepřístupné informační systémy, omezený provoz organizace a její nepřístupnost veřejnosti, nutné zabezpečení základních klimatických podmínek v depozitářích
Provozní	závada topného zařízení	problamtické zejména v zimních měsících, omezená možnost práce zaměstnanců, vliv na návštěvnost a klima v expozicích a depozitářích, které může vést až k poškození KH předmětu
Provozní	závada na klimatizaci	viz výše jen teplota z opačné strany
Provozní	výluka v dodávce vody	omezení provozu organizace z hlediska přístupnosti veřejnosti, vliv na možnost práce zaměstnanců, ovlivnění klimatu v depozitářích a expozicích
Provozní	nedostatek pracovních sil	omezení činnosti organizace pro návštěvníky, ve smyslu fignování "backoffice"
Provozní	dopravní nehoda při převozu KH předmětu	poškození nebo zničení KH předmětu, cizího majetku a automobilu, újma na zdraví
Provozní	poškození KH předmětu neukázněnými návštěvníky	úmyslné či neúmyslné poškození KH předmětu návštěvníky, finanční ztráta pro restaurování, ztráta reputace
Provozní	poškození KH předmětu při zápůjčce	poškození KH předmětu zapůjčeného od jiné organizace - ztráta důvěryhodnosti organizace z hlediska schopnosti zabezpečit zapůjčené předměty; poškození KH předmětu zapůjčeného jiné organizaci -

		nemožnost umístění předmětu do expozice, náklady s restaurováním
Provozní	nezbytná neplánovaná rekonstrukce budov	budova v takovém stavu, že je nutno ji uzavřít pro veřejnost, možné ohrožení zdraví lidí, finanční ztráta z uzavření, finanční náklad pro rekonstrukci
Provozní	výpadek dodavatele služeb	v závislosti na typu služeb, ale například nemožnost otevřít pro veřejnost, neschopnost dodržet termíny oprav/rekonstrukcí apod.
Ostatní	škůdci	poškození předmětů - reputace a finance, nedodržení hygienických požadavků, snížení zájmu návštěvníků
Ostatní	poškození ostatního majetku návštěvníky	poškození samotných objektů či běžných a ostatních předmětů (židle, fundus, apod.)
Ostatní	teroristický útok	oběti na zdraví, životech, poškození majetku, dlouhodobé uzavření objektu, obrovské reputační riziko (strach návštěvníků)
Ostatní	útok na vedení organizace	fyzický, mediální či jiný útok mající za cíl poškodit pracovníka vedení organizace
Ostatní	napadení návštěvníků	napadení návštěvníka organizace, poškození obrazu organizace
Ostatní	okradení návštěvníků	ztráta osobních věcí návštěvníka při návštěvě organizace, finanční ztráta pro kompenzaci, poškození důvěryhodnosti
Ostatní	demonstrace	omezení fungování objektu (nemožnost se dostat dovnitř), při násilné demonstraci riziko poškození majetku či návštěvníků
Ostatní	lokační riziko	vzhledem k umístění objektů při jakékoliv mimořádné situaci - demonstrace, útok na významné objekty v centru - riziko pro objekty (přímé - poškození událostí) nebo nepřímé (panika, chaos a davy na nic se neohlížejících lidí)
Ostatní	odvolání vedení organizace	stagnace organizace - žádný rozvoj do příchodu nového vedení než se zapracuje, výměna management, který má know-how, změna struktury organizace - např. propouštění a zaučování nových pracovníků
Provozní	vloupání a krádež KH předmětu	poškození majetku a zařízení, ztráta důvěryhodnosti organizace, selhání v hlavní činnosti, negativní mediální zájem, významná finanční ztráta

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha č. 2 Semikvantitativní hodnocení rizik a matice rizik

Semikvantitativní hodnocení rizik

Riziko	Pravděpo dobnost	Význa mnost	míra rizika (pravděpodobno st*významnost)	Skupina rizika
povodně	4	16	64	Významná
poškození KH předmětu neukázněnými návštěvníky	4	16	64	Významná
lokační riziko	4	16	64	Významná
vloupání a krádež KH předmětu	4	16	64	Významná
výpadek serveru	3	16	48	Významná
teroristický útok	3	16	48	Významná
únik citlivých informací	2	16	32	Středně významná
požár	2	16	32	Středně významná
výpadek elektrické energie	2	16	32	Středně významná
výluka v dodávce vody	2	16	32	Středně významná
Nezbytná neplánovaná rekonstrukce budov	2	16	32	Středně významná
chybná rozhodnutí v personální politice	3	8	24	Středně významná
chybné vyúčtování dotace/grantu	3	8	24	Středně významná
kolaps interní sítě	1	16	16	Středně významná
chyby v účetnictví	2	8	16	Středně významná
úmyslné poškození KH předmětu zaměstnancem	1	16	16	Středně významná
násilí na pracovišti	1	16	16	Středně významná
závada topného zařízení	2	8	16	Středně významná
dopravní nehoda při převozu KH předmětu	1	16	16	Středně významná
poškození KH předmětu při zápůjčce	1	16	16	Středně významná
výpadek dodavatele služeb	1	16	16	Středně významná
demonstrace	2	8	16	Středně významná
poškození hardware nebo software	3	4	12	Středně významná

Riziko	Pravděpo dobnost	Význa mnost	míra rizika (pravděpodobno st*významnost)	Skupina rizika
nedostatek pracovních sil	3	4	12	Středně významná
kybernetický útok	1	8	8	Středně významná
vymazání či znehodnocení dat	2	4	8	Středně významná
msta bývalého zaměstnance	2	4	8	Středně významná
snížení zájmu návštěvníků	2	4	8	Středně významná
pošpinění dobrého jména	2	4	8	Středně významná
závada na klimatizaci	2	4	8	Středně významná
odvolání vedení organizace	1	8	8	Středně významná
neprodejně zásoby	3	2	6	Středně významná
přívalové deště	2	2	4	Středně významná
nefunkční internet	2	2	4	Nevýznamná
krádež zaměstnancem	2	2	4	Nevýznamná
pomluvy	2	2	4	Nevýznamná
silný vítr	1	4	4	Nevýznamná
bouřka - blesk	1	4	4	Nevýznamná
škůdci	2	2	4	Nevýznamná
útok na vedení organizace	2	2	4	Nevýznamná
napadení návštěvníků	2	2	4	Nevýznamná
poškození ostatního majetku návštěvníky	3	1	3	Nevýznamná
úraz zaměstnance	1	2	2	Nevýznamná
okradení návštěvníků	1	2	2	Nevýznamná
virus	1	1	1	Nevýznamná

Zdroj: vlastní výzkum

Matice rizik

Pravděpodobnost	Závažnost dopadů				
	1	2	4	8	16
5					
4					R1, R2, R3, R4
3	R42	R32	R23, R24	R12, R13	R5, R6
2		R33, R34, R35, R36, R39, R40, R41	R26, R27, R28, R29, R30	R15, R18, R22	R7, R8, R9, R10, R11
1	R45	R43, R44	R37, R38	R25, R31	R14, R16, R17, R19, R20, R21

Zdroj: vlastní výzkum

Pozn.: Číslo rizik odpovídají rizikům tak, jak jsou seřazena v semikvantitativním hodnocení rizik.

Krizový plán
Organizace XY č. xx/2018

č.j. XY/xxx/2018

Krizový plán objektu A pro krizovou situaci
POVODEŇ

Organizace XY v Praze
adresa sídla

Vypracoval:		Dne:		Podpis:	
Předložil:		Dne:		Podpis:	
Schválil:		Dne:		Podpis:	
Platnost od:		Revize číslo:		Rozdělovník:	
Platí pro:					

ČÁST I.

ÚVODNÍ, OBECNÁ A ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

Článek I.

ÚVODNÍ A OBECNÁ USTANOVENÍ

1. Organizace XY v Praze vydává Krizový plán objektu A pro krizovou situaci Povodeň, který uvádí postupy pro řešení krizové situace.
2. Garantem tohoto krizového plánu je Oddělení bezpečnosti a ochrany.
3. Tento krizový plán platí pro všechny zaměstnance organizace XY v Praze.

Článek II.

SOUVISEJÍCÍ PŘEDPISY

1. Krizový plán pro krizovou situaci Povodeň je sestaven v souladu:
 - a) se směrnicí č. xx/2018 organizace XY o krizovém řízení a krizovém plánu;
 - b) xxx
 - c) xxx
2. yyy

ČÁST II.

VĚCNÉ VYMEZENÍ

Článek I.

VYMEZENÍ KRIZOVÉHO PLÁNU

1. Krizový plán definuje zodpovědnost k ochraně lidí, majetku a prostředí v případě mimořádné události. Krizový plán se vytváří samostatně pro každý objekt organizace.
2. Krizový plán musí být testován jednou za šest měsíců. Jednou ročně je plán překontrolován a znovu schválen. Po schválení je rozeslán všem členům krizového týmu a je uchováván i v listinné podobě na stanovišti ostražky objektu.
3. Krizový plán je určen k poskytnutí postupů pro:
 - Vyhnutí nebo minimalizace zranění;
 - Vyhnutí nebo minimalizace škod na majetku a exponátech;
 - Vyhnutí nebo minimalizace škod ve vztahu k návštěvníkům, komunitě a okolnímu prostředí.
4. Součástí krizového plánu je ustavení krizový tým organizace, který se skládá z níže uvedených zástupců organizačních jednotek. Každá organizační jednotka musí mít stanoveného hlavního člena a jeho zástupce. V případě mimořádné události a svolání krizového týmu se musí dostavit alespoň jeden člen týmu za danou organizační jednotku.

Článek I.

POPIS KRIZOVÉ SITUACE – POVODEŇ

Objekt A se nachází v záplavové oblasti hl. města Prahy. V případě povodní tak hrozí zaplavení celého areálu včetně historické budovy. V celém areálu i v budově se nacházejí kulturně historické předměty a další majetek organizace. Vzhledem k těmto skutečnostem nelze vyloučit poškození majetku a kulturně historických předmětů v péči organizace i zapůjčených od partnerských organizací.

Článek II.

VÝVOJ KRIZOVÉ SITUACE A MOŽNÉ DŮSLEDKY

1. Povodně s nižším průtokem vody mohou ohrozit zejména venkovní areál objektu, dojde pouze k omezení provozu v daném místě, KH předměty, pracovníci ani návštěvníci areálu. V případě, že nedojde k zvýšení povodňové aktivity, celkové škody budou v řádu tisíců až desetitisíců korun.
2. Přívalová (blesková) povodeň se vyznačuje rychlým nástupem i průběhem, vzniká zejména z přívalových dešťů. Prioritou v takovém případě je zejména bezpečnost návštěvníků a zaměstnanců organizace. Dochází k poškození objektu a je možnost poškození i některých KH předmětů. Dochází ke škodám v řádu milionů až desítek milionů Kč.
3. V případě, že povodně budou dosahovat průtoku stoleté vody, lze předpokládat zaplavení objektu do výšky až 2 metrů nad zemí. Kromě poškození budovy tak budou ohroženy zejména všechny kulturně historické předměty umístěné po celém areálu objektu. Může tak dojít k sta milionovým škodám, v závislosti na tom, jak rychle se podaří KH předměty přesunout do bezpečných prostor.

Článek III.

POSTUP PŘI ŘEŠENÍ KRIZOVÉ SITUACE

1. Při řešení krizové situace se postupuje dle požárního řádu objektu:
 - a. jsou provedena opatření k ochraně životů a zdraví všech osob přítomných v objektu;
 - b. jsou provedena opatření k ochraně majetku, zejména musí proběhnout snaha o uhašení požáru dostupnými hasebními prostředky.
 - c. Pokud se požár nepodaří uhasit vlastními silami, je kontaktován hasičský záchranný sbor
2. V případě postižení expoziční části objektu je objekt do odvolání veřejnosti znepřístupněn, nedotčené KH předměty jsou dočasně přesunuty do nezasazených částí objektu, poškozené KH předměty jsou předány k zrestaurování.
3. V případě postižení odborných pracovišť jsou pracovníci dočasně přesunuti na jiný objekt, který jim umožňuje vykonávat jejich práci.

Navržené postupy řešení krizové situace vedou k minimalizaci ohrožení života a zdraví zahrnutých osob a minimalizaci škod na majetku organizace XY, a to zejména KH předmětech, které by měli za následek vysoké finanční škody.

Postup řešení krizové situace dále zahrnuje formulaci konkrétních úkolů pro jednotlivé členy krizového týmu dle specifik dané krizové situace, pro níž je krizový plán zpracován. Každý úkol musí mít přesně stanovený rozsah, dobu realizace, odpovědnost a způsob kontroly.

ČÁST III. KRIZOVÝ TÝM

Krizový tým je pracovním nástrojem vedení organizace XY pro případy řešení krizových situací. Krizový tým řeší vzniklé krizové situace v souladu s postupy uvedenými v interních směrnících.

Členové krizového týmu jsou povinni se na vyzvání bezodkladně dostavit na určené místo, nejpozději však do 60 minut od vyrozumění. Členové krizového týmu se řídí zpracovanými postupy a instrukcemi uvedenými v tomto plánu a jeho přílohách.

Článek I. TECHNICKÉ VYBAVENÍ KRIZOVÉHO TÝMU

Pro zabezpečení činností krizového týmu při řešení krizové situace má krizový tým k dispozici:

- a) IT techniku;
- b) Systém krizových mobilních telefonů;
- c) Rozhlas v objektu;
- d) Kancelářskou techniku (tiskárnu, kopírku, kalkulačku);
- e) Software pro evidenci sbírkových předmětů;
- f) Kancelářský materiál;
- g) Projektor;
- h) Techniku nezbytnou pro video a audio konference.

Technické zázemí krizového týmu se nachází na každém z objektů organizace XY v prostorách zabezpečených oddělením bezpečnosti a ochrany.

Krizový tým se svolává primárně do sídla organizace XY, pokud to krizová situace dovoluje, v jiném případě využije záložní prostory v jiném objektu organizace, a to podle následujícího klíče:

1. Sídlo organizace – Objekt A;
2. Záložní prostory – Objekt B;
3. Záložní prostory – Objekt C;
4. Záložní prostory – Objekt D;
5. Záložní prostory – Objekt E.

Platí při tom, že krizový tým se vždy schází v objektu, který není mimořádnou událostí zasažen ani ohrožen.

Článek II.

SLOŽENÍ KRIZOVÉHO TÝMU VČETNĚ KONTAKTŮ

Management organizace

Hlavní člen:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email
Zástupce:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email

Lidské zdroje

Hlavní člen:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email
Zástupce:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email

Správa budov

Hlavní člen:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email
Zástupce:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email

Oddělení komunikace a styku s veřejností

Hlavní člen:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email
Zástupce:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email

Ekonomické oddělení

Hlavní člen:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email
Zástupce:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email

Právní oddělení

Hlavní člen:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email
Zástupce:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email

Oddělení bezpečnosti a ochrany

Hlavní člen:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email
Zástupce:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email

Oddělení ochrany sbírkového fondu

Hlavní člen:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email
Zástupce:	Jméno a příjmení	adresa	telefon	email

Článek III.

HLAVNÍ ÚKOLY KRIZOVÉHO TÝMU PO VZNIKU UDÁLOSTI

1. Zástupce oddělení bezpečnosti přijme informaci o vzniku krizové situace a rozhodne o aktivaci krizového týmu.
2. Členové krizového týmu se po vyrozumění o aktivaci neprodleně dostaví na příslušné pracoviště krizového týmu, nejpozději však do 60 minut od vyrozumění, a to jak v pracovní, tak mimopracovní době.
3. Krizový tým vyhodnotí veškeré dostupné informace o vzniklé krizové situaci a kontaktuje všechny zúčastněné instituce krizové komunikace.
4. Krizový tým řeší situaci dle krizového plánu č. xx/2018.

Článek IV. OSTATNÍ KONTAKTY

Police ČR

Nejbližší obvodní oddělení	telefon	email	158
----------------------------	---------	-------	-----

Městská policie

Nejbližší služebna městské policie	telefon	email	156
------------------------------------	---------	-------	-----

Hasičský záchranný sbor

Nejbližší hasičská stanice	telefon	email	150
----------------------------	---------	-------	-----

Zdravotní služby

Nejbližší nemocnice	telefon	email	155
---------------------	---------	-------	-----

Dodavatel elektrické energie

Adresa sídla	telefon	email	nouzová linka
--------------	---------	-------	---------------

Dodavatel plynu

Adresa sídla	telefon	email	nouzová linka
--------------	---------	-------	---------------

Dodavatel vody

Adresa sídla	telefon	email	nouzová linka
--------------	---------	-------	---------------

Krizový management místní samosprávy

Webové stránky	telefon		
----------------	---------	--	--

Zřizovatel

Adresa sídla	telefon	email	
--------------	---------	-------	--

ČÁST IV. PODPŮRNÉ A DALŠÍ INFORMACE

Článek I. POPIS OBJEKTU

V této části krizového plánu jsou umístěny popisy objektu včetně plánů objektu, fotografické dokumentace objektu, údajů o nouzových východech, rozmístění hydrantů a hasicích přístrojů, uzávěrů vody, plynu, páry apod., označení místa, kde se nachází lékárnička pro poskytnutí první pomoci, označení nejzranitelnějších částí budovy a další nezbytná dokumentace.

Článek II. OSTATNÍ PODPŮRNÉ INFORMACE

Soubory informací a podkladů, které jsou nezbytné k dodržení včasného a efektivního řešení krizových situací. Jedná se např. o harmonogram záchrany sbírek KH předmětů organizace (postup záchrany KH předmětů dle časové dostupnosti) s vyznačenými cestami pro jejich vynesení a případnému dalšímu uložení v nezasažených částech objektu či k transportu do jiného objektu, který není mimořádnou událostí zasažen ani ohrožen. Součástí těchto informací musí být i určení přesných míst, kam budou předměty uloženy či převezeny. Jsou zde vyznačeny komunikace určené pro transport KH předmětů, aby nedošlo k znepřístupnění příjezdové cesty pro záchranné složky. Součástí těchto dokumentů by měl být soupis KH předmětů přechovávaných v daném objektu s jejich přesným umístěním, aby bylo možné efektivně předměty přesunout a případně určit možné škody

Uvedou se možné prostředky, jako například transportní vozidlo pro KH předměty, včetně SPZ, řidiče a jeho kontaktních údajů. Další dostupná vozidla s jejich umístěním a SPZ. Informace o tom, kde jsou uloženy klíče, klima bedny a další podobná zařízení, která mohou být při řešení krizové situace využita pro její úspěšné zvládnutí.

ČÁST V. PLÁN KRIZOVÉ KOMUNIKACE

Článek I. OSOBY OPRÁVNĚNÉ POSKYTOVAT INFORMACE

Zaměstnancům:

- Generální ředitel;
- Vedoucí krizového týmu;
- Nadřízený pracovník.

Ostatním účastníkům krizové komunikace

- Vedoucí krizového týmu;
- Pověřený pracovník oddělení komunikace a styku s veřejností.

Článek II. ZPŮSOBY INFORMOVÁNÍ

Způsoby informování zaměstnanců

- rozhlas v objektu;
- mimořádné pracovní schůzky;
- komunikační prostředky (telefon, e-mail, SMS zprávy);
- webové stránky organizace;
- sociální síť organizace.

Způsoby informování ostatních účastníků krizové komunikace

- informační sdělení (e-mail, pošta, datová schránka);

- telefonní kontakt;
- webová stránka speciálně vytvořená pro krizovou situaci;
- sociální síť organizace;
- tisková konference;
- tiskové prohlášení;
- interview.

Článek III.

KONTAKTY NA ZÁSTUPCE MÉDIÍ

Název	adresa	telefon	email	další
Název 2	adresa	telefon	email	další
Název 3	adresa	telefon	email	další
...
Název X	adresa	telefon	email	další

Článek IV.

VZOR SDĚLENÍ

Dobrý den,

dne xx.x.20xx v ranních hodinách došlo k zaplavení objektu A organizace XY, adresa objektu. Organizace XY podnikla všechny dostupné kroky pro záchranu sbírkového fondu KH předmětů, který byl v objektu umístěn. V rámci zachování bezpečnosti a ochrany zdraví byl objekt až do odvolání neprodleně uzavřen.

O vývoji situace Vás budeme dále informovat.

V Praze dne xx.xx.20xx

Podpis

(Jméno a příjmení, pozice)

ČÁST VI. ZÁVĚREČNÁ A DALŠÍ USTANOVENÍ

Článek I. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Krizový plán nabývá účinnosti a platnosti dnem vydání.
2. Krizový plán je závazný pro všechny zaměstnance NG.

Článek II. PŘÍLOHY

1. Povodňový plán objektu
2. Harmonogram a postup záchrany sbírkových předmětů objektu A
3. Prohlášení o seznámení se s krizovým plánem
4. Seznam provedených nácviků, cvičení a školení
5. Operativní karta

Příloha č. 4 Otázky a odpovědi polostrukturovaného rozhovoru

Pozn.: Některé odpovědi na otázky jsou upraveny tak, aby neposkytovali interní informace, které v nich byly obsaženy, ale přímo identifikují organizaci.

Má Vaše organizace zpracované nějaké přístupy k řízení rizik a krizovému managementu?

Ano, naše organizace má zpracované některé typové plány pro vybrané situace.

O jaké plány jde?

Povodňový na Objektu A, požární (ze zákona), sem tam nějaký náznak ohledně bezpečnostních.

Jaký přístup v současném okamžiku vedení organizace zastává ve vztahu k řízení rizik?

Je zpracována metodika postupu při tvorbě krizových plánů pro sbírkotvorné instituce, dle které k věci naše organizace má přistoupit. Agenda řízení rizik je v gesci mého odboru, avšak vzhledem k tomu, že historicky to nebylo vnímáno jako priorita, musí se celá agenda vytvořit.

Jak k řízení rizik přistupují ostatní členové managementu?

V tuto chvíli nijak. Nemáme zatím zavedené komplexní postupy.

Došlo v posledních letech v organizaci k nějaké mimořádné události, která ohrozila fungování organizace nebo jí způsobila vážné škody?

Ano, máme zkušenosti s požáry i záplavami.

Jakým způsobem tyto situace ovlivnily chod a vedení organizace?

Povodně způsobily veliké škody, které se napravovaly ještě mnoho let od události.

Přijala organizace nějaká opatření v návaznosti na tyto situace?

Ano, reagovali jsme např. tvorbou povodňového plánu pro zasažený objekt.

Jakým způsobem organizace informovala o vzniku těchto událostí? Jaké prostředky k tomu využila?

Vzhledem k charakteru situace, zasažení velké části hlavního města, nebyla přijata žádná konkrétní opatření ve směru k veřejnosti.

Má Vaše organizace osoby určené ke krizové komunikaci? Kteří pracovníci obvykle zajišťují poskytování informací v závažných situacích?

Toto je výhradně v gesci generálního ředitele organizace buď přímo nebo prostřednictvím tiskového mluvčího.

Které vnitřní způsoby komunikace Vaše organizace využívá nebo má možnost využít?

Řekl bych, že všechny běžné – prostřednictvím mailové komunikace, sociálních sítí či klasických médií.

Jaké nástroje a cesty organizace používá pro komunikaci s veřejností?

Totožné jako u předchozí otázky.

Které z těchto nástrojů Vaše organizace použila při mimořádných událostech?

Většinou se jednalo o tiskové zprávy či mediální vyjádření do televize.

Jaké technické vybavení je schopna organizace zajistit pro fungování krizového týmu?

Investice do takového vybavení nebývá nijak významná, a navíc takové vybavení je určeno pro speciální situaci. Ať již tedy financováním z našich prostředků či dotačních titulů jsme schopni zajistit veškeré potřebné vybavení.

Probíhají ve Vaší organizaci nějaká školení či nácviky na krizové situace?

V současnosti pouze ty, které jsou legislativně předepsané, jako jsou nácviky evakuace při požáru.

Jakým způsobem postupovala organizace při vzniku některé z Vámi popsaných situací? Byl svolán nějaký tým pro řešení dané situace?

Byla vyvinuta maximální snaha o ochranu života a zdraví všech osob a následně o ochranu uměleckých předmětů. Žádný konkrétní tým svolán nebyl.

Řídí se Vaše organizace nějakými speciálními předpisy, které ovlivňují její činnost a je potřeba je brát v úvahu?

Ano, jsou specifické legislativní akty a normy, které se týkají specifické činnosti naší organizace. Např. Zákon o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.

Jaké všechny činnosti Vaše organizace vykonává?

Ty, které jsou jí dány zákonem a statutem.

U kterých činností jsou zvýšené pravděpodobnosti vzniku rizik se závažným dopadem pro organizaci?

Těchto činností se dá určitě najít více. Riziko při restaurování při používání chemikálií, riziko při veřejných akcích z bezpečnostního hlediska, servisní a jiné práce, kde může být zvýšené riziko požáru.

Má Vaše organizace nějaká další specifika, která je potřeba vzít v úvahu při zpracování analýzy rizik a krizového plánu?

Dle mého názoru je naše organizace sama o sobě specifická. Jedná se o veřejnou organizaci, která spravuje sbírky miliardových hodnot. Vzhledem k tomu, že je státní příspěvkovou organizací, finance jsou určitě veliké téma. Zároveň je maximalizace o co největší množství návštěvníků a veřejnosti v objektech. To vše a další fakta dohromady dávají velice neobvyklou kombinaci.

Jak jsou obecně ve Vaší organizaci přijímány změny?

Neřekl bych, že se to dá generalizovat. U všeho záleží na podpůrné argumentaci a důvodu změny, zda je vyvolaná příkazem nadřízeného orgánu, změnou legislativy či jen snahou o zefektivnění procesů v organizaci. Bohužel je při každé změně nutné vzít v potaz strukturu vedoucích zaměstnanců, kteří jsou, jako na většině míst ve veřejném sektoru, obvykle specialisté ve svém oboru, avšak neprošli klasickým manažerským vzděláním, jak se s ním setkáváme v soukromé sféře.

Očekáváte, že zavedení krizového řízení a řízení rizik bude mít kladnou odezvu?

Jsem přesvědčen, že ano. V současné bezpečnostní situaci v Evropě, je ve společnosti lépe přijímáno vše týkající se reakce na mimořádné stavy.