

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013–2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tereza Radoňová

Business continuity management a krizové řízení v RWE

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Helena Lišková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2013-2015

DIPLOMA THESIS

Tereza Radoňová

Business continuity and crisis management in RWE

Prague 2015

Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Helena Lišková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3.března 2015

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji paní Ing. Heleně Liškové za odborné vedení mé diplomové práce, dále panu Jakubovi Ludvíkovi, MBA, řediteli Security & BCM oddělení za jeho podporu a umožnění stáže ve společnosti RWE, díky které jsem měla možnost získat potřebné informace pro tvorbu práce. Dále děkuji panu Ing. Miroslavu Kazárikovi za odborné vedení mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou BCM a krizového řízení v skupině RWE CZ. V praktické části nejprve došlo k analýze obou těchto procesů, následně je práce zaměřena konkrétněji na BCM. Vůči normě byl proveden podrobný audit, na základě kterého jsem stanovila vyhodnocení. V další kapitole byl proveden v menším detailu i audit na krizové řízení. Doporučené opatření byly diskutovány se zástupci společnosti a budou postupně implementována.

Klíčová slova

Analýza dopadu, audit, Business continuity management, krize, krizové řízení, krizový štáb, legislativa, podnik, směrnice

Annotation

This thesis analyses the BCM and crisis management in RWE CZ. The goal in the practical part of this thesis was to analyse both of these processes, then the thesis is focused specifically on the BCM. According to the standard was made a detailed audit, based on which I established evaluation. Crisis management audit in the next chapter was done in less detail. Suggested recommendations were discussed with representatives of the company and will be implemented.

Keywords

Audit, Business Continuity Management, enterprise Directive, Impact Analysis, , crisis, crisis management, crisis management committee, Impact Analysis, legislation

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIK	10
1.1 Podnikání a podnik	10
1.2 Okolí podniku.....	11
1.3 Krizová situace, hrozba a riziko.....	15
2 BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT	18
2.1 Vymezení pojmu BCM.....	18
2.2 Historie BCM	18
2.3 Celosvětové standardy týkající se BCM	19
2.3.1 Audit.....	20
2.4 Životní cyklus BCM	21
2.5 PDCA cyklus BCM	23
2.6 Analýza dopadů (BIA).....	25
3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	27
3.1 Krize	27
3.2 Krizový management a jeho prvky.....	28
3.3 Signály krizového stavu.....	29
3.4 Cíle krizového řízení	30
3.5 Činnosti pro předcházení rizik a krize	31
3.6 Krizový plán.....	32
3.6.1 Podnikatelské subjekty ve vztahu k bezpečnostním hrozbám.....	34
3.7 Krizové řízení ČR a jeho legislativní rámec ve vztahu k BCM	36
3.7.1 Zákon 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon)	37
3.7.2 Zákon 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky	38
3.7.3 Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy	42
3.7.4 Zákon 458/2000 Sb., podmínky podnikání a výkonu státní správy v odvětví energetického průmyslu	44
3.7.5 Podnikohospodářská sféra a její význam pro systém krizového řízení v ČR	46
3.7.6 British Standard 11200:2014	46
PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 BCM A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V RWE.....	48
4.1 Historie RWE	48

4.2	BCM v RWE	49
4.2.1	Účel BCM	49
4.2.2	Dokumentace BCM v RWE	50
4.2.3	Přehled činností procesu BCM	52
4.2.4	Stanovení strategie BCM	58
4.2.5	Vývoj a implementace BCM	58
4.2.6	Testování, údržba a aktualizace BCM.....	58
4.2.7	Řízení systému BCM (odpovědnosti)	59
4.2.8	Implementace BCM do společnosti	59
4.2.9	Řízení procesu obnovy	59
5	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V RWE	61
5.1	Organizace, odpovědnosti a kompetence krizového štábu	62
5.2	Komunikace incidentů nepřesahujících rámec společnosti	65
5.3	Řešení krize	66
5.4	Politika pro řízení systému kontinuity ve společnosti RWE	67
6	AUDIT SYSTÉMU BCM DLE NORMY ISO 22301	69
6.1	Výsledné shrnutí auditu	81
7	AUDIT SYSTÉMU KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ POMOCÍ BS 11200:2014.....	83
7.1	Výsledné shrnutí auditu	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	93

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala problematiku krizového řízení a business continuity managementu zejména díky tomu, že v současné době musí podnikatelské subjekty čelit mnoha rizikům a hrozbám. Tyto vlivy mohou zásadně, negativním způsobem ovlivnit jejich další činnost, proto nesmí být podnikem podceňovány.

Proto, aby bylo možné zajistit rezistentnost podniku před věcnými riziky, došlo ke vzniku nové manažerské disciplíny, která se nazývá Business continuity management (oficiální zkratkou BCM). Hlavním úkolem této disciplíny je vytvoření business continuity plánu, jehož úkolem je zvládnutí krizové situace v podniku v případě, kdy dojde k ohrožení. Prvotně byl BCM používán ve Velké Británii, odkud pochází normy, kterými se řídí. O těchto normách se zmíním v teoretické části této práce.

Cílem této diplomové práce je vymezení manažerské disciplíny business continuity managementu a krizového řízení ve skupině RWE CZ, jejich následná aplikace a provedení auditu, na jehož základu budou předvedena zjištění a navržena doporučení..

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V části teoretické budou vymezeny základní pojmy, na které bude práce v části praktické navazovat. V kapitole první definuji podnik a podnikání, dále také okolí podniku a jeho vliv na podnik. Specifikuji také rizika, která mohou podnik ohrozit. Následující kapitola věnuji business continuity managementu a jeho vymezení. Poslední, tedy třetí kapitola se zabývá krizovým řízením v České republice. V této kapitole specifikuji vztah podniku a bezpečnostních hrozeb a obsahy jednotlivých zákonů, které jsou s touto problematikou spjaty.

V praktické části nejprve pomocí základních informací a historie přiblížím podnik, kterého se má diplomová práce týká a následně dojde k analyzování business continuity managementu a krizového řízení v podniku. Dalším krokem bude realizace auditu BCM v oddělení bezpečnosti, ve kterém jsem vykonávala stáž. Součástí tohoto auditu budou také konkrétní návrhy na vylepšení, či obohacení bezpečnosti podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK

V České republice je podnikání řízeno obchodním zákoníkem¹, který podnikání definuje jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“.

1.1 Podnikání a podnik

Motivy podnikání dělíme na hledisko krátkodobé a dlouhodobé, přičemž z hlediska krátkodobého se podnikatelé snaží maximalizovat svůj zisk, tedy rozdíl, který je mezi výnosy a náklady. Z hlediska dlouhodobého se jedná o snahu maximalizovat hodnotu podniku jako takového. Uspokojováním potřeb, které mají zákazníci, dochází k plnění cílů podnikatele. Tyto potřeby jsou uspokojeny buď prodaným zbožím, nebo poskytnutím služeb zákazníkovi. Zákazníci a podnik se střetávají na trhu (střet nabídky s poptávkou). Pro založení podnikání je nutné vložit nějaký počáteční kapitál, následně pak podnikatel počítá s jeho zhodnocením.

Obchodní zákoník definuje podnik jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek k podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit“.

Hlavními interními faktory, které podnik obsahuje, jsou:

- konkurenceschopnost podniku,
- technologie, které podnik využívá,
- marketingový mix,
- schopnost zaměstnanců,
- zboží a služby, které podnik poskytuje,
- organizační struktura podniku,

¹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

- výkonná schopnost podniku.

1.2 Okolí podniku

Jak jsem již zmínila výše, existují interní faktory podniku, to ale také znamená, že existují faktory i externí, tedy okolí, které podnik neodvratně obklopuje. Těmito vnějšími vlivy je podnik velmi dramaticky ovlivňován. Tyto vnější vlivy mají vliv na to, jaké strategie podnik zvolí, na jeho taktiky pro docílení co nejefektivnějšího fungování podniku, na chování podniku, ale hlavně také na jeho chování a působení na poli konkurence, což je velmi důležité vzhledem k počtu konkurenčních podniků v současnosti. Bereme-li v úvahu to, jak působí vnější subjekty na podnik, musíme také zvážit působení podniku na vnější subjekty. To je však oproti působení vnějších bodů velmi malé, to ale neznamená, že může být zanedbáno.

Podnik má vazby ke státu, obyvatelům a ostatním podnikům. Mezi determinanty, ovlivňující podnik z vnějšku můžeme zařadit například následující²:

- technologické,
- politické,
- kulturní,
- sociální,
- finanční,
- ekonomické,
- etické,
- tržní,
- geografické,
- legislativní.

Tyto výše zmíněné determinanty můžeme rozdělit na nehmotné, hmotné, v určitých bodech dokonce i smíšené. Ani jednomu z těchto bodů však nemůžeme dávat větší či

² SYNEK, Miloslav, et al. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

menší důležitost. Mezi prvky determinanty nehmotné můžeme zařadit například zásady etické, naopak mezi ty hmotné to mohou být zásady geografické.

V následujících odstavcích blíže přiblížím jednotlivé body a to ve vztahu k BCM.

Technologický vliv okolí

Technologický faktor a jeho okolí, tedy změny v technologiích jsou znakem pokroku. Pomocí tohoto faktoru a jeho inovací podnik získává vyšší konkurenceschopnost a tím pádem se zvyšují i jeho podnikatelské úspěchy (výsledky). Výzkum a vývoj můžeme řadit mezi hlavní inovace, které podnik provádí. Další neméně úspěšnou možností pro podporu podnikání je nakoupení licence.

Změny uskutečněné v technologiích mohou přinést ovšem i negativní dopady, mezi kterými mohu zmínit například špatný vliv na životní prostředí nebo vznik jiných sociálních problémů. Pokud tedy shrnu technologický vliv, jedná se spíše o krok, při kterém dojde k prevenci před nebezpečnými haváriemi, kterými tento průmysl ohrožuje, dále by mělo dojít k ochraně životního prostředí, obyvatel a jejich majetku a v nemalé míře také navýšení odolnosti v sekci techniky.

Vliv politického okolí

Jedná se o soubor vlivů působících na podnik. Tento politický systém je tvořen od úrovně nejvyšší až po úroveň, která zahrnuje působnost městského úřadu. Dále se pak jedná také o odraz zájmu politických stran, jenž je výsledkem mocenských zájmů a koalic. Tyto vlivy mohou podnik dlouhodobě ovlivnit. Mezi tyto vlivy se řadí tedy například činnosti jako je znárodnění, privatizace nebo vykupování soukromého majetku.

Vliv kulturního okolí

Kultura je specifická pro každé konkrétní území. Většinou se jedná o dědičnost mezi generacemi. Znamená to tedy, že společnost má na kulturu zásadní vliv. Kultura je článkem, který drží společnost pohromadě, ale také ji i odlišuje od společnosti, která zastává kulturu jinou. Je také nezbytnou součástí pro rozvoj společnosti, jak ekonomický tak i sociální.

Rozdíly mezi obyvateli, které se týkají věku, vzdělání nebo pohlaví mají na ně mnohem menší vliv, než rozdíly kulturní. Kultura je ovlivněna také náboženstvím, které je v konkrétní zemi, znamená to tedy, že kultura která v dané zemi panuje, významně ovlivňuje i podnik. Pokud má podnik zájem o podnikání v tzv. Multikulturní sféře, musí pečlivě zvolit strategii, tedy směr, kterým se vydá. Strategií, která nese nejmenší hrozbu, je taková strategie, kdy dochází k přizpůsobení se jakémukoli trhu, ovšem tato strategie je nejdražší. Opakem, tedy nejlevnější strategií je tzv. jednotná strategie, tato strategie je ale mnohem více riziková. Podnik obvykle začíná se svou činností ve své mateřské zemi, pakliže chce expandovat do zemí jiných, musí se pokusit přenést svou kulturu (koncepti) i do zemí dalších. Globalizace má napomáhat k eliminaci některých hranic. Ovšem i nadále platí, že jisté kultury nejsou ochotny připustit změnu ve svých kulturních zvyklostech.

Vliv sociálního okolí

Vliv, který pochází z tohoto okolí, má na podnik velmi podstatný význam. Jedná se tedy o to, že každý podnik musí brát na vědomí důsledky, které díky svému podnikání přechází na společnost, tedy společenskou odpovědnost firmy. Sledování chodu firem by tedy mělo být prospěšné nejen společnosti, ale také jim samým. Pokud mluvím o sociálním okolí, musím tedy zmínit také to, s čím souvisí, tedy obyvatelstvo a jeho potřeby, konkrétně jejich uspokojování. Dále také to, aby se obyvatelé cítili úspěšní, v bezpečí.

Vliv finančního a ekonomického okolí

Subjekty, pomocí kterých může být konkretizováno finanční okolí, jsou i takové, se kterými má firma vazby ekonomické. Patří mezi ně tedy i stát, finanční instituce, odběratelé, dodavatelé.

Zásadní význam má pro podnik, jako pro subjekt, prostředí ekonomické. Hlavními cíli podniku jsou tedy cíle finanční. Při vytváření své strategie je podnik velmi významně ovlivňován tím, jaká je současná hospodářská situace v dané zemi. Dalšími body, kterými může být podnik ovlivněn, jsou například hospodářský růst, daňová zátěž podniků, ceny výrobních faktorů a v neposlední řadě také vývoj na devizovém trhu.

Ekonomické okolí dále také dopadá na oblast hospodářských opatření, když dojde ke krizovým stavům a to podle zákona, který jsem zmínila v předešlé kapitole (zákon č. 241/2000 Sb.).

Vliv etického okolí

Etika, jinými slovy „morálka“ má za úkol posoudit, co je podle našeho svědomí dobré a co špatné. V situacích, kdy má člověk právo rozhodnout podle své, tedy svobodné vůle, přichází na řadu právě ona etika, podle které se osoba řídí. Boží desatero bývá často považováno za dobrý příklad etického chování.

Pokud se podíváme na etické chování z pohledu podnikatelského, je nutné vzít v úvahu tyto činnosti:

- sdělování pravdivých informací,
- poctivé jednání,
- snaha o zajištění bezpečnosti zaměstnanců,
- potlačování diskriminace,
- pravdivost informací, prezentovaných v reklamě.

Pakliže se firma rozhodne, že etické zásady budou sepsány a striktně dodržovány, je vytvořen etický kodex. Tento etický kodex se stává dokumentem, který obsahuje konkrétní a obecná pravidla, která platí v rámci firmy. Je tedy určen zaměstnancům firmy.

Vliv etického okolí

Konkurenceschopnost podnikatelského subjektu, tedy firmy je odrazem toho, jaké služby firma poskytuje, jaké zboží nebo služby poskytuje a hlavně také toho, jaké je její postavení (existence) na trhu, skrz který je uskutečňováno uspokojování zákazníka. Vzhledem k tomu, že se na trhu pohybuje v současnosti velké množství nejen firem, které jsou konkurencí, ale také i potencionálních zákazníků, které se snažíme zaujmout a získat je pro naši firmu.

Opět zde musím zmínit zákon č. 241/2000 Sb., který opět udává povinnost dodávek nezbytného množství produktů, či služeb, v situaci, kdy nastane krizová situace.

Vliv geografického okolí

Geografické okolí je velmi důležité pro definování vnějšího okolí firmy. Hraje velmi důležitou roli v procesu rozhodování o umístění firmy. Geografické okolí je velmi úzce spjato s výskytem přírodních zdrojů, což je samozřejmě velmi důležité. Je nezbytné vzít v úvahu body, jako je dostupnost, vzdálenost, tyto body jsou totiž neodmyslitelně spojeny s logistikou, kterou firma musí využívat. V předchozí větě zmiňuji pojem logistika, který je neodmyslitelně spojený s pojmem ekonomický a výkonový cíl, tyto cíle mají podstatný vliv na firemní ekonomiku. Rozdíl mezi těmito dvěma cíli je přístup k zásobám. Zatímco cíl výkonový se soustřeďuje na včasné dodání zboží zákazníkovi, cíl ekonomický je zaměřen na minimalizaci výdajů, které jsou spojeny se zásobami. Mohu tedy zmínit metodu Just in time.

Legislativní okolí

Toto okolí je v podnikání řešeno hlavně s pomocí obchodního zákoníku. Rámec pro podnikatelské subjekty je tvořen především za pomoci práva a jeho institucí. Obchodní zákoník není samozřejmě jediným dokumentem, který upravuje právo v podnikání. Mezi tyto dokumenty mohou zařadit například obchodní zákoník a nespočet dalších vyhlášek, zákonů a nařízení, které stanovují pravidla v podnikatelské sféře.

Pokud se jedná o bezpečnostní hrozby, které ohrožují stát, soustřeďuje se na ně tzv. Krizová legislativa, která přesně udává práva a povinnosti pro podnikatelské subjekty v těchto situacích.³

1.3 Krizová situace, hrozba a riziko

Podnik sám sobě může být hrozbou i rizikem. Ráda bych zdůraznila, že tyto dva pojmy nemají v žádném případě stejný význam a proto je nyní konkretizuji. Pojem hrozba poukazuje na zdroje, či případné situace, které mohou potenciálně vést k vzniku krizových situací. Hrozba také může být definována jako zdroj, ze kterého vzniká

³ HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 978-80-89364-00-8.

riziko. Riziko je tedy ukazatel, který nám říká, pravděpodobnost toho, že nastane krizová situace a to, jaké následky tato situace bude mít.

Riziko jako takové znamená odchýlení se od normálního stavu. Tento stav provází nejistota, tento pojem je na rozdíl od rizika konkrétněji nedefinovatelný, není tedy možné blíže určit, kdy a jaké situace mohou nastat. Mimořádné (nenormální) události, které tedy jak jsem již zmínila, mohou nastat, mohou způsobit ohrožení v chodu, někdy i v existenci podniku.

Pojem riziko je obvykle spojován pouze s negativní stránkou. Není tomu však tak. Jak píše výše, jedná se o odchýlení od normálního stavu, to může být jak směrem dolů, tak i směrem nahoru. Rizika rozdělujeme na tzv. rizika čistá, tj. když dojde pouze k jednostrannému negativnímu výkyvu a rizika podnikatelská, ke kterým dochází z pravidla v praxi. To znamená, že k výkyvům dojde jak ze strany negativní, tak i ze strany pozitivní.

Podle Vebera mohou být rizika ovlivňující úspěšnost fungování podniku klasifikována z mnoha úhlů pohledu. Jak jsem již zmínila výše, rizika se dělí na čistá a podnikatelská, dále jsou však rizika tříděna podle umístění. Zmíním tedy tyto dva typy⁴:

- vnitřní rizika,
- vnější rizika.

Vnitřní rizika

Jedná se o rizika, která jsou představována ze zdrojů uvnitř firmy. Můžeme je také nazývat interními faktory. Radíme mezi ně tedy především nákladovost na výrobu, selhání zaměstnanců, vývojářství aj. Tato rizika mohou být rozdělena do několika podskupin, na základě závislosti na činnosti firmy:

- inovační,
- finanční,

⁴ VEBER, Jaroslav, et al. Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita. 2. aktualizované. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- manažerské,
- provozní,
- obchodní,
- investiční.

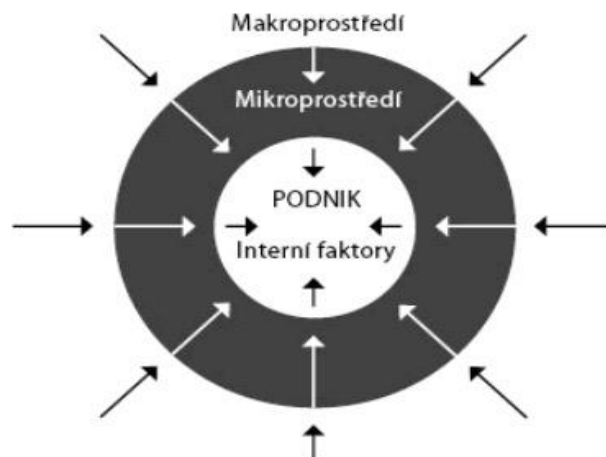
Vnější rizika

Tato rizika nejsou závislá na činnosti podnikatelského subjektu, tedy firmy. Jsou spojena s okolím podniku, ve kterém figuruje. Zdroje, ze kterých vnější rizika pochází, jsou rozdělena také na dvě části, jsou to faktory mikroekonomické a makroekonomické.

K mikroekonomickým faktorům řadíme konkurenci na trhu, ve kterém firma podniká, dodavatele, odběratele a věřitele.

Mezi faktory makroekonomické patří především faktory politické, ekonomické, technologické, technické a sociální. Tyto podnik není schopen kontrolovat, tudíž jejich ovlivnění je takřka nemožné⁵.

Obrázek 1: Podnik a prostředí



Zdroj: Blažková, 2007-2010

⁵ ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku : dokud ještě není v krizi*. 1. vyd. [s.l.]: Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

2 BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

V českém jazyce je tento pojem překládán jako Řízení kontinuity činností v organizaci. Používáme pro něj také zkratku BCM. V České republice BCM není pro žádnou organizaci, či společnost povinným.

2.1 Vymezení pojmu BCM

Jedná se tedy o proces řízení vycházející z jediného faktu, kterým je identifikace možných dopadů ztrát a především, tedy jeho cílem je vytvoření prostředí a postupů, jež jsou schopny zajištění kontinuity, ale také hlavně i obnovy činností a klíčových procesů dané organizace na minimální úroveň, která byla předem stanovena. BCM má tedy především ochraňovat značku společnosti a zájmy klíčových osob, či zájmových skupin s danou organizací spojených. V praxi jde tedy o to, že dojde-li k jakémukoli incidentu, jako může být například výpadek hlavního serveru nebo se společnost stane terčem nějaké živelné pohromy (povodeň, zemětřesení aj.) a je tedy například ona serverovna poškozena, přichází na řadu BCM, který má na starost v co nejkratší době dát tyto škody minimálně do tzv. minimální požadované úrovně a to tak, aby bylo společnosti umožněno nadále vykonávat firemní procesy. Kontinuitu tedy považujeme za tzv. ukázkou způsobilosti organizace a její připravenosti na schopnosti jednat v situacích, kdy dojde k poškození nějaké z jejích činností, jejímž účelem je tedy pokračovat a to na úrovni předem stanovené. Dle mého názoru z daného vysvětlení plyne, že vynaložení určitých finančních prostředků na přípravu určitých verzí pro efektivní řešení různých problémů, které mohou nastat, je nezbytné.⁶

2.2 Historie BCM

Vůbec poprvé v historii došlo ke zmínění činnosti podobné řízení kontinuity tedy BCM v knize Umění války, jejíž autorem byl čínský vojevůdce Sun'c. Na poli vojenském se tato problematika držela až do 70. let 20. století. Například během

⁶ HALUZÍK, Roman. *Business Continuity Management a aplikovaná metodika* [online]. 11. 9. 2007 [cit. 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <<http://businessworld.cz/aktuality/business-continuity-management-a-aplikovana-metodika-2729>>.

studené války existovalo krizové řízení v podobě různých záložních středisek, tedy center pro koordinaci různých operací, ale také pro telekomunikaci. Za zlomový rok je považován rok 1973, kdy se BCM dostává do oblasti podnikání. V roce 1988 vznikla v USA první organizace, která se BCM zabývala. Byla to organizace Disaster Recovery Institute International. Další institucí, která vzniká šest let poté, tedy v roce 1994 byla Business Continuity Institute (BCI), která se zabývala rozvíjením standardů pro BCM. Rychle narůstal počet společností, které BCM používaly i přes to, že se téměř až do nového tisíciletí nijak zvlášť nevyvíjel. To především díky strachu z toho, co nové tisíciletí, tedy rok 2000 může přinést v oblasti vývoje výpočetní techniky. V roce 2006 se na scéně objevuje vznik Britského normalizačního institutu (BSI – British Standard Institution), který má na svědomí vydání prozatím nejobsáhlejšího popisu problematiky činností BCM. Těmto standardům se budu věnovat v následujícím bodě.

2.3 Celosvětové standarty týkající se BCM

Jak jsem již zmínila výše, vznik organizace Britského normalizačního institutu s sebou přinesl i vydání standardu BS 25999. Tento standard se skládá ze dvou částí a je úplně první normou, která byla v této oblasti vydána. Cílem této normy bylo definování společného, tedy jednotného standardu využívaného v praxi a tedy i uspokojení požadavků svých zákazníků.

Jak jsem již zmínila, tato norma se skládá ze dvou částí. První z nich, tedy část BS 25999-1:2006⁷ obsahuje soubor doporučených postupů (ne však závazných) realizace různých opatření, která jsou spjata s kontinuitou řízení. Najdeme zde tedy postupy a návody. Druhá část standardu, tedy BS 25999-2:2007⁸, která byla vydána o rok později

⁷ Risk Analysis Consultants, s. r. (2010). *BS 25999-1 Code of practice for business continuity management*. Získáno 5.5 2011 iso27000.cz: <http://www.iso27000.cz/rac/homepage.nsf/CZ/BS%2025999-1>

⁸ Risk Analysis Consultants, s. r. (2010). *BS 25999-2 Specification for business continuity management*. Získáno 2011. 5 5, z iso27000.cz: <http://www.iso27000.cz/rac/homepage.nsf/CZ/25999-2>

je souborem požadavků k této metodice, tentokrát už však závazných a uvádí seznam požadavků, které jsou nutné pro certifikaci v oboru řízení kontinuity.

V naší republice jsou obě tyto normy přežaty pod vlastními názvy, které jsou následující: ČSN BS 25999-1 a ČSN BS 25999-2.

Mezinárodní organizace pro normalizaci vydala však nezávisle na BSI vlastní standardy, které nesou název ISO/IEC 27001 a ISO/IEC 27002, které se orientují na řízení bezpečnosti a ochranu informací. Tyto standardy se zabývají problematikou řízená kontinuity činností.

Tato organizace vydala i další standard, který se orientuje na BCM jako takový přímo a nese název ISO/IEC 22399:2007.

Dalším vydaným standardem je ISO/IEC 27031, který se týká problematiky řízení kontinuity činnosti v sektoru komunikačních a informačních technologií.

Posledním standardem, o kterém se ve své diplomové práci zmiňuji, je ISO 22301⁹. Jedná se o normu s názvem Ochrana společnosti – Systémy managementu kontinuity podnikání. Tento standard je velmi důležitý, jelikož nahrazuje výše zmíněné normy BS 25999. Je prvním mezinárodním standardem v oblasti certifikování systémů v BCM. Definiuje přesné náležitosti při procesech plánu, zavádění, provozování, monitoringu a udržování. Dále také díky dokumentaci, která je podle této normy vedena má napomoci při připravenosti na mimořádnou, kritickou událost, která může nastat. Veškeré požadavky, které jsou v této normě obsaženy, je možné kontrolovat pomocí auditu.¹⁰

2.3.1 Audit

Jedná se o proces, při kterém dochází k přezkoumání a prověřování dokumentace společnosti. Audit je rozlišován jako vnitřní a vnější, toto rozlišení je určeno tím, zda je audit prováděn uvnitř podniku nebo externistou. Cílem auditu je prověřit, zda

⁹ Pas 56 : ISO 22301 z WWW: <http://www.pas56.com/index.htm>

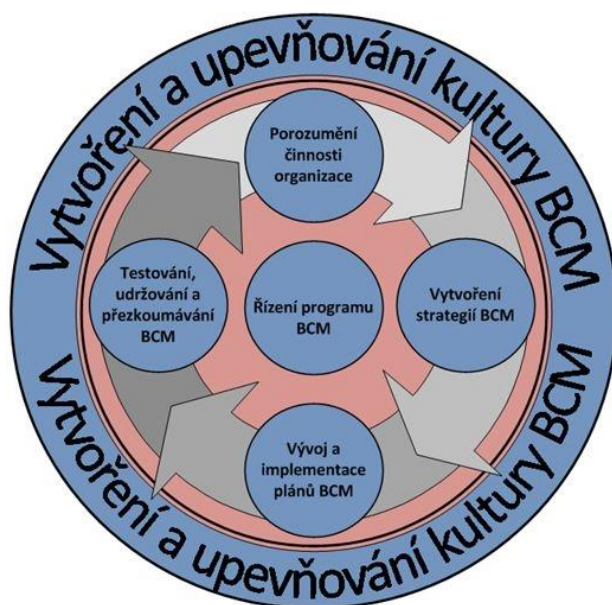
¹⁰ ESTALL, H. Business Continuity Managent: BCS Learning & Development Limited, 2012. 128 s.

dokumenty, směrnice a jiné důležité údaje, se kterými společnost pracuje, podávají aktuální informace. Měl by být prováděn v pravidelných intervalech. K provádění auditu jsou používány ISO normy, podle kterých je stanoven výsledek auditu.¹¹

2.4 Životní cyklus BCM

Pokud tedy vycházíme z BS 25999-2:2006, je zde možnost implementace BCM v jakékoli organizaci a to bez ohledu na její předmět podnikání, či její velikost. Životní cyklus v této metodice, tedy v našem případě v BCM je rozdělen na několik částí (viz obrázek níže), jehož tzv. jádrem je řízení programu BCM. Dále se pak životní cyklus dělí na čtyři další fáze a to jsou: Analýza, tvorba strategií a plánů BCM, implementace a poslední fáze testování a udržování.

Obrázek 2: Životní cyklus BCM



Zdroj: Wikipedia.cz

Porozumění činnosti organizace

Podíváme-li se na obrázek výše, vidíme na jeho vrcholu jako první tento bod. Tuto prvotní fázi bychom mohli pokládat za část analytickou. Jejím cílem je totiž především

¹¹ SAWYER, L. B.: Interní audit, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 2000, 313 str. ISBN 80-86284-07-7.

identifikovat kritické body, činnosti a procesy, které jsou podpůrnými pro klíčové fungování organizace. Musí tedy dojít ke stanovení cílů, dále se jedná o obecné definování celého projektu, stanovení osob, které za něj budou zodpovědné, dále je pak nezbytné vytvořit základní dokumentaci. Následuje proces zpracování několika na sobě závislých analýz. Tou první je analýza hrozeb, pomocí které si přesně definujeme seznam konkrétních hrozeb, kterým může organizace čelit. Následuje analýza rizik, ve které je zpracován seznam hrozeb, který jsme získali z předchozí analýzy. Zde se tento seznam analyzuje na hrozby, které jsou zásadní pro ohrožení chodu společnosti a které ne. Poslední analýzou v tomto kroku je analýza dopadu, která hodnotí dopady časové a udává nám početní výsledek toho, jaké by byly dopady konkrétních hrozeb, které nesou různá rizika. Údaje jsou rozděleny do skupin podle míry důležitosti a kritiky. Analýza nám také stanoví největší možnou dobu, během které může být proces (činnost) narušen.

Je samozřejmě také nezbytné zvolit nejvhodnější opatření pro vypořádání se s riziky, která jsou vytvořena k minimalizaci dopadu na konkrétní hlavní produkty, služby dané organizace nebo její klíčové činnosti.¹²

Vznik plánu kontinuity a obnovy

Tato další fáze již řeší pouze rizika, který byla díky analýzám v předchozím kroku stanovena jako důležitá a je třeba na ně brát ohled v plánu kontinuity činnosti. Každé riziko je prostudováno a jsou brány v úvahu jeho důsledky a podle toho je připraven konkrétní plán, jak se s tímto rizikem vypořádat. Tyto konkrétní strategické plány by měly být předloženy ke schválení vedoucím pracovníkům organizace. Volba strategie pro implementaci pak záleží pouze na dané organizaci (společnosti). V této fázi také dochází k zavedení preventivních opatření a uplatňují se zde opatření, které by měly vést k snížení vzniku nějaké problematické neočekávané události. Tato fáze se zabývá

¹² Szabados, L. (2008). *Business Continuity Management: Manager's Handbook*. TATE International Slovakia, s.r.o.

krátkodobou částí obnovy všech procesů, ale i tou dlouhodobou, která by se ideálně na úplném konci měla podobat stavu, který zde panoval před tím, než krize vypukla.

Implementace

Tato třetí fáze je asi tou nejkritičtější, jelikož dochází k úplnému přenosu BCM do dané organizace. Plán řízení kontinuity je vydán zaměstnancům v podobě vyhlášek, mohou také následovat různá školení nebo jiné podobné způsoby, jak s touto politikou a jednotlivými plány zaměstnance seznámit. To znamená, že zaměstnanci musí projevit vůli přijmout tuto politiku a také se podle jejích pravidel řídit.

Testovací a udržovací fáze

Plány, které byly v rámci tohoto projektu vytvořeny, musí být samozřejmě řádně otestovány. Neopomenutelným faktem však je, že některé krizové situace není možné přesně simulovat. Testování má však za úkol včas odhalit nepřesnosti a nedostatky v projektu předtím než dojde k jeho použití v případě nějaké krizové situace. Testování je zároveň pomocníkem při školení zaměstnanců, jelikož dojde k prozkoušení jednání těch, kterým byla přidělena zodpovědnost. Měl by být také sestaven harmonogram, který bude udávat, v jakých pravidelných intervalech budou probíhat revize a testování krizových plánů. Nesmíme také opomenout revidování politiky kontinuity a to z důvodu možné změny hrozeb a toho, jaký dopad by měly na organizaci. Testování je jak zmiňuji výše nezbytné, nesmí však ohrozit, či narušit chod organizace. Je nutné také klást důraz na to, aby testování nebylo příliš nákladné a na jeho praktickou stránku, která by měla mít především za důsledek důvěru v plány, které byly vytvořeny. Úkolem testování je tedy dospět k výsledkům, podle kterých se následně řídí úpravy a změny politiky

2.5 PDCA cyklus BCM

Jak jsem již zmínila výše, existují standardy, podle kterých se BCM řídí. Pokud jde tedy o cyklus PDCA, o kterém se v tomto odstavci budu zmiňovat, je obsažen ve standardu BS25999-2. Cyklus PDCA plně navazuje na jednotlivé části životního cyklu

BCM, jelikož se jedná o opakující se proces. Tento cyklus obsahuje dle standardu následující 4 kroky¹³:

Plánuj - úkolem je chápání činnosti organizace, stanovení cílů, opatření, zdrojů a závazků organizace. Na základě obeznámení s politikou dané organizace jsou po té stanoveny postupy. Nepostradatelnou součástí je vedení organizace, od kterého je očekávána podpora. V tomto bodě je tedy nutné specifikovat problém, stanovit plán vztahující se k němu a následně předložení návrhu, jak tento problém vyřešit.

Dělej – Druhá etapa cyklu, při níž dochází k zavedení plánu a jeho provozování. Součástí tohoto kroku je analýza dopadů a také analýzy, které se zabývají hodnocením rizik. Součástí je také zavádění opatření, které mají za úkol prevenci pro vznik, či snížení nějaké neočekávané situace.

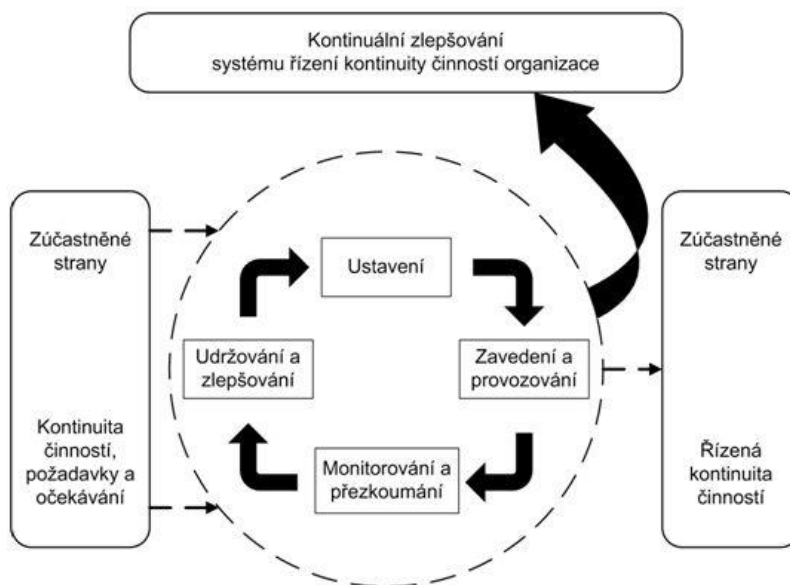
Kontroluj – Jak již zmiňuji výše v předchozích odstavcích, po zavedení je nutná pravidelná kontrola a tedy i přezkoumávání účinnosti politiky vůči jejím cílům, tedy se jedná o kontrolu plánu, který byl v organizaci zaveden. Konkrétně se jedná o porovnávání výsledků s plánem. Kontrola může být prováděna například auditem.

Jednej – Podle výsledků výše zmíněného auditu je třeba vyvodit důsledky, tedy zařídit nápravu nedostatků, či učinit preventivní opatření, která mají za úkol předejít dalším chybám podobného typu, jako byly třeba ty, které byly objeveny auditem. Úkolem je tedy neustále vylepšování projektu.¹⁴

¹³ Poradenský portál; Cyklus PDCA : <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pdca-cyklus-1/>

¹⁴ *storyflex.cz.* (2011). Získáno 20. květen 2011, z Business Continuity Management (BCM): <http://www.storyflex.cz/229-business-continuity-management-bcm.html>

Obrázek 3: Cyklus PDCA



Cyklus Plánuj, Dělej, Kontroluj, Jednej (zdroj: BS 25999-2:2007)

Zdroj: BS 25999:2, 2007

Přínosy BCM v organizaci

Existuje velmi mnoho přínosů v řízení kontinuity, ostatně i proto je v organizacích také zaváděno. Já jsem si pro uvedení vybrala například tyto:

- Minimalizace dopadů neočekávaných událostí a havárií,
- ochrana dobrého jména a zavedené značky organizace,
- připravenost na neočekávané situace, díky testování různých scénářů havárií,
- snížení finančních ztrát,
- výhoda v oblasti konkurenceschopnosti
- minimalizace doby nedostupnosti v oblasti IT

2.6 Analýza dopadů (BIA)

Analýza dopadu je stěžejním prvkem řízení kontinuity ve společnosti. Jedná se o analýzu, při které dochází k hodnocení dopadů na společnost a zainteresované subjekty v případě, kdy nastane krizová situace. Cílem BIA je určení minimálních úrovní času nebo zdrojů, které jsou nutné pro obnovu činností, které jsou v kritickém stavu.

Dopady jsou hodnoceny podle kritérií, která jsou nejvhodnější pro danou společnost. Znamená to tedy, že kritéria jsou v každém odvětví odlišná. Závěry, které jsou

výstupem této analýzy a jsou velmi důležitým prvkem pro vytváření strategií řízení kontinuity.

Jak jsem zmínila výše, BIA určuje časové úrovně, které jsou nutné pro obnovu procesu (RTO – doba požadovaná na obnovu procesu). Základem pro stanovení RTO je výpočet váženého průměru jednotlivých hodnotících kritérií pro každý možný časový interval (doba výpadku procesu). Každé z těchto hodnotících kritérií má vlastníkem stanovenou váhu. Kritéria jsou označována jako x_1, x_2, x_3, \dots . Váha kritérií je hodnocena stupni 1-5. Doba výpadku procesu je rozdělena na jednotlivé časové intervaly, které jsou také hodnoceny určitou vahou dopadu, ta se pohybuje na stupnici od 0-4. Doby výpadku procesu je označována jako w_1, w_2, w_3, \dots . Vše je dosazeno do vzorce, který je uveden zde pod textem.

$$\bar{x}_w = \frac{w_1 x_1 + w_2 x_2 + \dots + w_n x_n}{w_1 + w_2 + \dots + w_n} = \frac{\sum_{i=1}^n (w_i \cdot x_i)}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Po té jsou jednotlivé průměry vážených dopadů v čase zaneseny do grafu, ze kterého vzejde RTO.¹⁵

¹⁵ Projekt “Business Continuity Management” – Analýza obchodných dopadov (BIA) Východoslovenská energetika a.s.

3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Tento název vychází z anglického názvu Crisis management, v překladu tedy krizový management. Pro tento pojem existuje několik různých definic. Já jsem si pro přiblížení vybrala tuto. Jedná se o proces, který má za úkol řešení krizové situace, tedy její zvládnutí v době, kdy přetrvává situace, která je hrozbou pro stabilitu, ekonomiku a správné fungování organizace. Jsou zde určeny příslušné orgány, které mají na starost tvorbu analýz a následné zjištění možných rizik, tedy můžeme říct, že mají na starost veškeré úkony, které souvisejí s řešením vzniklé krizové situace v organizaci. Rozdílné typy vzniklých krizových situací a událostí vyžadují individuální posouzení a na základě závažnosti přidělení k příslušnému rozhodovacímu orgánu.

Není však pravidlem, že by se krizové řízení využívalo pouze v případech krizových situací. V současnosti organizace dbají především i na prevenci, což znamená, že krizový management využívají k tomu, aby krizovým situacím předešly.

Hranice mezi krizovým řízením a BCM spočívá zejména ve velikosti dopadu nastalé krizové situace. BCM se také více zaměřuje na proces prevence.¹⁶

3.1 Krize

Slovo krize pochází z řečtiny. Krize byla ve 20. století spojována především s člověkem tedy s jeho osobním životem. Je to však taková situace, kdy dojde ke stavu ohrožení, vyvrcholení nějaké situace, či možno také příležitosti. Je to tedy odchylka od normálního stavu. V krizi může být dokonce ohrožena i existence organizace. Častou příčinou krize je podcenění rizik a hrozeb. Většinou jde o vrchol určitého děje, který jednoznačně volá po změně, která musí být neodkladně provedena. Pokud změna nepříjde včas, již nemusí být co zachraňovat. Začátek krize se většinou projevuje určitými varovnými signály, které se objevují ještě v normálním stavu chodu organizace,

¹⁶ ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: Úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0951-2.

následuje stupňování negativit, což by tedy mělo vést k zavedení krizových opatření a fáze tzv. likvidace. Ve fázi, která následuje po krizi, se organizace snaží obnovit původní chod a pátrá po příčinách, které vedly ke krizi a přechází k budoucím preventivním opatřením¹⁷.

3.2 Krizový management a jeho prvky

Existuje nespočet organizací a podniků, to znamená, že existuje stejně tak i velmi mnoho druhů podnikových krizí. Existují však prvky, které jsou krizovým managementem uplatňovány v případě každé krize. Podle Bělohávků, Košťana a Šuleře se jedná o následující:

- Analýza ohrožení podniku,
- stanovení strategie v době krize,
- realizace strategie v době krize.

Analýza ohrožení podniku znamená identifikování příčin, kvůli kterým krize nastala a po té jejich eliminaci. Nutností je vypátrání možného zdroje celé krize a následné provedení analýzy veškerých rizik, které mohou být podniku hrozbou. Samozřejmě je nezbytná charakteristika symptomů, tedy současných příznaků krize u jednotlivých možných krizí. Ohrožení je možno poznat podle přicházejících signálů, jako je například pokles odbytu produktů, nespokojenost zákazníků, tlak ze strany konkurence aj. Po zvážení všech symptomů je také nutností zvážit otázku, zda je krize potenciální, či aktuální.

Ve druhé fázi, tedy fázi, kdy dochází ke stanovení strategie v době krize, je nezbytné stanovit, jakým směrem se bude strategie ubírat. Může se jednat například o eliminaci rizik možných krizí, vyřešení krizové situace, nebo také o minimalizaci hrozeb, které podnik omezují.

¹⁷ ZAPLETALOVÁ, Š., a kol., *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

Poslední fází, tedy realizací krizové strategie musí být rozlišena s ohledem na to, jaká strategie byla podnikem vybrána. Pokud by byla zvolena strategie vyřešení krizové situace, je velmi podstatné, aby podnik měl před vypuknutím krize nepoškozenou pověst. Čím lepší pověst, tím lépe podnik krizi unese. Pokud by se ovšem podnik zaměřil na strategii minimalizace hrozeb, které podnik omezují, museli bychom se dopátrat způsobu, který by nám zaručil snížení ohrožení.

3.3 Signály krizového stavu

Mezi typické signály krizového stavu řadíme následující:

Snaha majitele podniku o zajištění zisku i přes hrozbu likvidace podniku – nevýhodné investice, zastavení majetku podniku vůči něčemu, nevýhodné smlouvy s odběrateli a dodavateli. Podnik se pod tíhou těchto faktorů může snadno zhroutit a nastane krize.

Zastavení rozvoje podniku – pakliže nastane situace, kdy si podnik vede dobře, tedy situace dobrého prodeje, může dojít k zastavení investování a produkce podniku začne být zastaralá, to se odráží na konkurenceschopnosti podniku a musí nastat snižování cen, z toho plyne pokles zisků a ztrátu prostředků, které podnik potřebuje na svůj provoz,

Business plán, který je mimo realitu – podnik si vyhlédl nějaký nový typ produkce výrobků, avšak tuto produkci v budoucnu nelze aplikovat na trhu. Krize může vzniknout například tehdy, kdy dojde k zadlužení podniku právě kvůli investici do tohoto nového typu produkce, který není schopen dosáhnout zisku,

Vlastník podniku očekává větší ziskovost z kapitálu, který investoval než je ta reálná. Ve snaze dosáhnout zisku, který očekával, začne postupně prodávat ty části podniku, které jsou ziskové. Toto je však také pouze směr, jak dosáhnout krize, jelikož

v podniku zůstanou pouze ty části, které jsou méně efektivní, než ty které prodal za účelem momentálního jednorázového zisku¹⁸.

3.4 Cíle krizového řízení

V praxi rozlišujeme tyto dva odlišné cíle:

1. Revitalizace podniku – tento cíl má za úkol eliminovat hrozbu zániku podniku. Soubory opatření směřují tedy k jeho zachování. Hlavním cílem je zachování zaměstnanosti v podniku,
2. Likvidace podniku – tento cíl má za úkol učinit takový postup, který povede k odstranění podniku z obchodního rejstříku, přičemž v tomto případě hrají hlavní roli finanční prostředky, které byly získány.

U obou těchto cílů, které jsem specifikovala výše, jsou nezbytné zásady, které musí být vykonávány. Nejpodstatnějším bodem k vyřešení krizové situace je samozřejmě podpora ze strany majitelů podniku a také z jeho top managementu. Dále jsou na řadě následující kroky:

- pro záchranu podniku z krize je třeba nalézt klíčové manažery,
- stanovit vedoucí osobu, která má velmi dobré rozhodovací schopnosti, dokáže činit rozhodnutí i s malým množstvím dostupných informací,
- podnik musí být brán jako celek a tak musí být prosazovány i jeho zájmy,
- krizový tým má za úkol odstranit krizi v podniku, tento úkol může být splněn jakoukoli metodou.

Rozhodující úděl v krizovém řízení bezesporu zaujímá efektivnost a výběr ve všech procesech. Ve většině případů v krizovém řízení nezbyvá dostatek času k vyřešení všech koncepčních ani operativních problémů. V tomto případě je na místě uplatnění Paretova pravidla, tzv. pravidlo 80:20, které upřesním následovně: pakliže vyřešení úkolů, které jsou právě naléhavé, zabere 100% času, který máme k dispozici, pak

¹⁸ ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: Úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0951-2.

vyřešení 80% z problémů zabere 20% času, který máme k dispozici a 20% problémů, které jsou zbývajícími, zabere 80% času. Znamená to tedy, že se krizový štáb musí zabývat 80% problémů a těch 20%, které zůstává, musí být odloženo.

Priority krizového štábu (můžeme také nazývat novým vedením) jsou tedy následující:

- musí být zajištěn provozní kapitál podniku,
- zachránit životy a zdraví lidí,
- zbavení se všech nákladů podniku a to co nejrychleji,
- zaplnění vedoucích pozic zaměstnanci, kteří v čase, který bude optimální, splní všechny požadované úkoly.¹⁹

3.5 Činnosti pro předcházení rizik a krize

V tomto bodě práce budu uvádět tři nejhlavnější činnosti (metody) pro předcházení krizi v podniku:

Controlling – tato činnost bývá velmi často zaměňována s pojmem interní audit, jedná se však o zcela něco jiného. Je to seskupení pravidel, které má za úkol být nápomocno ke splnění cílů podniku, dále má zabránit a včas upozornit na negativní prvky, které mohou vést k ohrožení podniku a připravit ho na situaci, kdy jsou vyžadována předem stanovená bezpečnostní opatření.

Interní audit – vedení podniku, které není schopno předvídání změn, tedy potencionálních počátků a příčin krize využívá interní audit jako nástroj ke zjišťování příznaků blížící se krizové situace. Můžeme ho tedy definovat jako jakýsi poradní orgán v podniku, který má za úkol skrze neustálé vylepšování strategií a inovací v metodách a postupech podniku zvýšit jeho efektivnost. Interní audit zahrnuje především několik velmi důležitých úkolů, jako jsou třeba provádění a monitorování kontrol napříč podnikem, dále potom udržení informovanosti vedení o jevech, které se vymykají

¹⁹ RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 92 s. 92,978-80-87071-11-3.

normálu a automaticky podává i návrhy, které mají napomoci k jejich eliminaci. Dále má za úkol kontrolovat, zda jsou dodržovány rozhodnutí učiněná managementem podniku, normy atd. Interní audit má také za úkol neustále provádět analýzy, které se zabývají řízením daného podniku.

Vnitřní kontrola – může být definována jako seskupení postupů a metod, jež bývají používány k řízení podniku. Hlavním úkolem je tedy prevence. Jejich další úkol je i působení, které má za cíl nalézání odchylek od normálu. Vnitřní kontrola je nezbytnou součástí krizového řízení, s pomocí svých mechanismů má za úkol zajistit plnění norem a to jak interních, tak i obecně závazných, chrání majetek a také hlídá, aby bylo dosahováno stanovených cílů.²⁰

3.6 Krizový plán

Krizový plán lze rozdělit do 4 fází, které rozeberu v následujících bodech práce:

1. Oznámení o krizovém stavu a jeho zajištění

Součástí krizového managementu, na kterou bývá velmi často zapomínáno, je právě oznámení krizového stavu, který ve firmě nastal a seznámení s postupem, který bude následovat, jinými slovy: „Co se bude dít teď?“ Nejdůležitějším bodem je, aby firma měla zájem krizi řešit, proto musí zapojit do činnosti odborníky, kteří jsou schopni krizi nekompromisně řešit a firmu z krizové situace vytáhnout za jakýchkoli podmínek. V tomto bodě se tedy jedná především o:

- Důvěru,
- sestavení nejvhodnějšího týmu pracovníků,
- sestavení analýzy týkající se situace ve všech oblastech,
- krátkodobá opatření, která mají za úkol udávat strategické postavení v budoucnosti a způsob jeho dosažení.

²⁰ ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. 1. vyd. [s.l.]: Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

2. Zastavení procesu pádu firmy

V této druhé fázi jsou zahrnuty následující body:

- Omezení zákazníků, kteří jsou ztrátoví, to samé platí i o výrobcích firmy. Přímo úměrně k tomu musí být také vytvářeno portfolio, které bude obsahovat zákazníky nové,
- organizační uspořádání firmy musí být pozvednuto na vyšší úroveň. Zde je zahrnuto například delegování úkolů vyšších složek na složky nižší, rozhodovací toky jsou zkráceny, informační vazby firmy musí být prověřeny atd.,
- průběh zpracování zakázek musí být zkvalitněn, musí tedy dojít k analýze nákupů a inovační proces musí být provádět se zapojením dodavatelů,
- zapojení všech kompetentních zaměstnanců, dochází tedy již k výše zmíněnému delegování ze strany vrcholového managementu,
- musí být stanoven tzv. krizový rozpočet firmy.

3. Trvale vyvíjený tlak

Jakmile se začnou dostavovat první výsledky z kroků předchozích, je velice důležité, aby firma nezačala polevovat ze svého úsilí, naopak musí být i nadále vyvíjen trvalý tlak. Proto je třeba průběžné hodnocení stavu určené krizovým plánem, který byl pro tuto krizi sestaven a držet se tedy předem stanovených parametrů. Krizové řízení se obvykle hodnotí po 100 dnech.

4. Zlepšení struktury organizace firmy a navrácení se ke standardnímu chodu

V poslední etapě se jedná především o ucelení managementu firmy, stanovení jeho strategických silných stránek, které by do budoucna měly zajišťovat rozvoj dané firmy. Velmi důležitým krokem v této poslední fázi je také tržní segmentace, tedy její definování v rámci stanovení hlavních sortimentu, kterým se firma bude dlouhodobě zabývat. Nedílnou součástí je také vypracování marketingové strategie. Dalším výstupem předešlých kroků je také docílení změny ve fungování firmy a její orientace na trh, což má především za úkol zoptimalizovat výrobní sortiment firmy a znovu zhodnotit činnosti a procesy, které jsou s tímto sortimentem spojeny. Jednotlivé procesy

by měly samozřejmě také projít analýzou nákladů, dále by měly být definovány a řízení výroby by mělo být optimalizováno při probíhajícím vyřizování konkrétní zakázky. Po splnění všech výše uvedených bodů by mělo dojít opět k návratu standardního řízení firmy.²¹

Krizové řízení v ČR a jeho vztah k podnikohospodářské sféře

Cílem systému krizového řízení v České republice je především chránění našeho státu a jeho bezpečnosti. Právní hledisko, jež má na starosti bezpečnost státu je vymezeno legislativním rámcem. Spojení podnikohospodářské sféry a krizového řízení České republiky je upravováno legislativou, která spravuje nejen jejich vzájemný vztah, ale také možné způsoby, kterými mohou být podnikatelské subjekty nápomocné nebo naopak hrozbou krizovému řízení České republiky.

3.6.1 Podnikatelské subjekty ve vztahu k bezpečnostním hrozbám

To, v jakém stavu se nachází podnikatelské subjekty ve spojení s bezpečnostními hrozbami, je hlavním vodítkem toho, v jakém vztahu je systém krizového řízení České republiky k podnikohospodářské sféře. Tento postoj je nutný především kvůli případnému řešení krizových situací.

V rámci podnikatelských subjektů a k nim spjatých bezpečnostních hrozeb je možno rozpoznat tři druhy vztahů, které mezi nimi existují:

- Podnik, který se stal objektem určitých negativních, špatných dopadů krizové situace, jež plyne z bezpečnostních hrozeb. Tento druh vzájemného vztahu tedy přejímá bezpečnostní hrozby, které ohrožují Českou republiku také jako hrozby, které mohou být vnějším ohrožením pro konkrétní firmu.
- Podnik jako takový být považován jako bezpečnostní hrozba a vzhledem k tomu, může být považován za předmět krizového řízení České republiky. U tohoto druhu vztahu se považují jako vodítka například nebezpečné látky, které mohou být součástí nějakého obchodu s rizikovými technologiemi. Tento druh

²¹ ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN: 978-80-247-3156-8.

hrozeb spadá především do kategorie firem, které se zabývají převážně chemickým průmyslem nebo průmyslem energetickým. Riziko ohrožení tedy ukazuje nejen na podnikatelský subjekt jako celek, ale díky možnosti havárie, která je v tomto odvětví pravděpodobnější, nežli v odvětví jiném, je zde velké riziko ohrožení obyvatel a to jak jejich zdraví, tak i ohrožení na životech. Velkou hrozbou je také možnost ohrožení životního prostředí.

- Věcné zdroje, které jsou zprostředkovávány přímo podnikatelskými subjekty a pomáhají k vyřešení vzniklých krizových situací. Jedná se tedy o prostředky z technické sféry, určité provozní zásoby, ale mohou to být také i nemovitosti. Velmi důležitou roli hrají také služby a dodávání produktů, které firma zprostředkovává pro krizové situace a jejich řešení. To vše je samozřejmě ošetřeno smluvními podmínkami. Krizové řízení České republiky přijímá činnost podniků, kterou dávají k dispozici jako pomoc, ve svůj prospěch. Podniky poskytují zabezpečení například pomocí určitých služeb, jako jsou záchranné sbory nebo jisté havarijní služby, které mají za úkol zabezpečit obyvatelstvo a jeho potřeby, které má.

Ve věci krizového systému České republiky a jeho zajištění je nutné, aby byl důraz kladen především na výše zmíněné dva druhy vztahů bezpečnostních hrozeb s podniky v podnikohospodářské sféře. V případě prvním, kde je podnik pokládán za objekt negativních důsledků při krizových situacích, je v zájmu státu především zajistit jeho vliv na druh druhý a třetí druh, (výše zmíněný). Stát tedy především pokládá za prioritní situace, kdy činnost podniku může představovat hrozbu v oblasti bezpečnosti nebo podnik poskytuje takové zdroje, které mohou též být bezpečnostní hrozbou.

V následujícím odstavci zmíním dva hlavní zájmy, které v rámci systému krizového řízení České republiky mají sloužit k zajištění krizové situace:

1. Situace, která by mohla ohrozit podnik nebo jeho okolí by neměla pocházet z podniku, tedy podnik by neměl být jejím zdrojem.
2. Krizová situace by neměla zasáhnout podnik a to nejen v jeho zájmu, ale také by neměla být ohrožena jeho schopnost v oblasti plnění úkolů, které má podnik zajišťovat ve věci krizového řízení České republiky.

3.7 Krizové řízení ČR a jeho legislativní rámec ve vztahu k BCM

Jak jsem již zmínila výše, krizové řízení České republiky je ve spojení s podnikohospodářskou sférou spravováno legislativou, konkrétně tedy „krizovou legislativou.“ Cílem této legislativy je hlavně upřesnění možností veřejné správy, které jsou k dispozici jak pro přípravu, tak i pro praktické vypořádávání se s krizovou situací. Tato legislativa má také za úkol spravovat povinnosti a práva, jež platí pro veřejnou správu, ale také i pro subjekty podnikání a to především v oblasti zdrojů, které má za úkol zajišťovat a díky nimž mají být bezpečnostní hrozby eliminovány. Součástí této krizové legislativy, která se zabývá vztahy podnikohospodářské sféry a krizového řízení České republiky jsou zejména tyto zákony :

- zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon), nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a 28 odst. 5 krizového zákona,
- zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích (energetický zákon),
- zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky,
- zákon 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.

V zákonech, které uvádím výše je zřejmá souvislost se vztahy podnikatelských subjektů a hrozeb, které jsem vysvětlila v předchozí kapitole. Zákon 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy řeší situaci, kde zdroje, jež jsou poskytovány podnikatelskými subjekty, jsou nápomocny k vyřešení krizí. Dále zmíněný zákon 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky poukazuje na stav, ve kterém podnik jako takový představuje hrozbu bezpečnosti, přičemž se tato hrozba může stát hlavním předmětem krizového řízení České republiky.

Tyto dva výše zmíněné zákony jsou dle mého názoru nejpřesnějším příkladem, ukázkou vzniklého propojení, vyplývajícího ze zájmů, které jsou ústřední v oblasti podnikohospodářské sféry a krizového řízení České republiky. V následujících podkapitolách se budu věnovat podrobnějšímu vymezení jednotlivých zákonů.

3.7.1 Zákon 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon)

Zákon č. 240/2000 Sb., též nazývaný jako krizový zákon stanovuje především to, jaké mají jednotlivé státní orgány pravomoci a ustanovuje také jejich působnost, dále je také jeho předmětem správa práv a povinností fyzických a právnických osob, konkrétně tedy jejich přípravu ohledně krizových situací. Může se také jednat o krizové situace, které neohrožují přímo Českou republiku, tedy její obranu, napadení a jeho řešení.

Pro upřesnění pojmu, co je považováno za krizovou situaci bych zvolila vysvětlení takové, které reaguje na určitou mimořádnou událost vyhlášením stavu nebezpečí nebo dokonce ohrožení státu.

Mezi hlavní orgány, které mají na starost krizové řízení, patří především vláda České republiky, dále také jiné správní orgány, ministerstva, Česká národní banka a také orgány obce a orgány s územní působností.

Povinností fyzických a právnických podnikajících osob je na žádost výše zmíněných orgánů spolupráce při tvorbě krizových plánů. Pakliže nastává situace, kdy mají tyto osoby na starost také plnění určitých opatření bezpečnosti, jež plynou z tohoto krizového plánu je jejich povinností mít vytvořeny také plány pro krizovou připravenost, ve kterých jsou spravovány údaje o kompetentních osobách, které mají určitou úlohu při krizovém plánu.

Tento zákon také definuje povinnost fyzických podnikajících osob a též právnických k poskytnutí věcných prostředků, které budou nezbytné k vyřešení konkrétní krizové situace.

Zákon také udává sankce, které budou uděleny příslušnými orgány, pakliže dojde k jeho nesplnění. Pokuta mlže dosáhnout až 10 milionů korun.²²

²² Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon)

3.7.2 Zákon 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky

Tento zákon o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky se zabývá především situací, kdy dojde ze strany podniku k ohrožení, při kterém může hrozba sahat až k situaci, kdy se stává součástí krizové řízení České republiky.

Zákon se zabývá především prevencí proti závažným haváriím pro objekty a zařízení, kde se nachází chemické látky nebo jiné přípravky, které mohou být nebezpečné. Kritické množství těchto látek a přípravků je stanoveno právě tímto zákonem. Přesné množství je konkrétně zmíněno v příloze, kterou tento zákon má. Díky tomuto prevenčnímu systému má být eliminován vznik, ale i riziko vzniku havárií, tedy eliminace ohrožení životního prostředí, ale hlavně také lidských životů.

Zákon dále také konkretizuje, jaké povinnosti mají podnikající fyzické a právnické osoby, které vlastní nebo používají (a to i v budoucnu) nějaký objekt, či zařízení, jehož součástí jsou právě výše zmíněné nebezpečné chemické látky. Samozřejmě zde také najdeme vymezení toho, jakou působnost mají veřejno-správní orgány. Tyto orgány se zabývají právě prevencí havárií, které by mohly být způsobeny právě těmito výše zmíněnými nebezpečnými chemickými látkami. Zákon je velmi úzce spjatý s vyhláškami, které vydalo Ministerstvo životního prostředí, s předpisy vydanými Evropským společenstvím a také s nařízeními vlády České republiky.

Mezi povinnosti pro podnikající fyzické a právnické osoby, které zákon stanovuje je například povinnost vedení podrobného seznamu, ve kterém jsou uvedeny podrobnosti o nebezpečných látkách. Součástí zákona jsou také specifikovaná opatření pro předcházení havárií a následků, které mohou přinést. Na základě již zmíněného seznamu látek, který musí být vytvořen jsou látky rozděleny do dvou skupin (A,B) a to podle jejich množství nebezpečné látky, které obsahují. Toto rozdělení musí být schváleno krajským úřadem. Pokud je zjištěna nízká hodnota nebezpečných látek, která je obsažena existuje možnost, že látka není zařazena do skupiny žádné. Zákon samozřejmě určuje limity, které jsou nezbytné pro rozčlenění látek do skupin. Na

základě rozčlenění musí být vypracovány následující analýzy, plány a bezpečnostní programy. V následujících podkapitolách budou podrobněji rozebrány.²³

3.7.2.1 Analýza a zhodnocení rizik při vážné havárii

Povinnost vypracovat tuto analýzu a zhodnocení rizik při vážné havárii mají provozovatele a to především za účelem sestavení prevenčního bezpečnostního programu, který má za úkol předcházet závažným haváriím, dále se jedná také o sestavení zpráv o bezpečnosti.

V této analýze a i v hodnocení rizik musí být především identifikace zdrojů, ze kterých rizika pochází, dále potom i míra rizika. Samozřejmostí je i sestavení krizových scénářů událostí, které mohou nastat, také i příčin, ze kterých později závažné havárie mohou vzejít. Je nutné také zpracovat odhad dopadů a odhad pravděpodobnosti krizových scénářů a dopadů, které již byly sestaveny v předchozích krocích.

3.7.2.2 Bezpečnostní program pro prevenci závažné havárie

Na základě výše zmíněných skupin rozčlenění nebezpečných látek se nyní vracím ke skupině A. Provozovatel, který vlastní látky spadající právě do této skupiny je povinen sestavit tento bezpečnostní program prevence, který obsahuje především zásady prevence havárie, dále pak také strukturu bezpečnosti a systém jejího řízení. Tento plán má tedy za úkol zařídit bezpečnost životního prostředí, zvířat, majetku a hlavně tedy lidí. S tímto programem musí být seznámeni všichni kompetentní zaměstnanci, kteří mají stejně tak jako provozovatel povinnost se jím řídit.

3.7.2.3 Bezpečnostní správa

U tohoto bodu se opět vrátím k již výše zmíněným skupinám, tentokrát však ke skupině B. Provozovatelé, kteří patří do této skupiny, musí dle zákona 56/206 Sb., splnit více požadavků než provozovatelé ze skupiny A. Zákon jim nařizuje vytvoření bezpečnostní zprávy, ve které musí provozovatel uvést následující:

²³ Zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky.

- informovat o technickém popisu objektu nebo zařízení, které provozuje,
- vytvořit analýzu, zhodnotit rizika a stanovit metody prevence,
- uvést případná bezpečnostní opatření a omezení v případě závažné havárie,
- uvést detaily o životním prostředí, kde se jeho objekt nachází,
- informovat o svém způsobu krizového řízení v rámci prevence proti závažné havárii,
- vést aktuální seznam všech nebezpečných látek, které vlastní,
- vést aktuální seznam fyzických podnikajících a právnických osob, které se prevence a projektu účastní.

Dále je provozovatel zavázán plnit následující:

- je nezbytné zavedení politiky prevence a systému řízení bezpečnosti, podle kterého musí být operace prováděny,
- musí být vyhodnoceno hrozící nebezpečí závažné havárie a v návaznosti zavedena preventivní bezpečnostní opatření, nejen k vzniku, ale také k eliminaci dopadů této havárie,
- zásady spolehlivosti a bezpečnosti musí odpovídat míře nebezpečí havárie, stejně tak jako vybavení potřebné pro její odstranění,
- vyhotovit vnitřní a vnější bezpečnostní plán pro zavedení opatření v situaci kdy nastane závažná havárie,
- ujistit se o informovanosti příslušných správních orgánů v rámci prevence.

Provozovatelé mohou pro vytvoření bezpečnostní zprávy použít dokumenty, které jsou již zpracovány pro interní potřebu podniku. Tyto dokumenty se však musí svým obsahem shodovat s náležitostmi, které musí bezpečnostní zpráva obsahovat. I v tomto případě je povinností provozovatele dodržovat pokyny bezpečnostní zprávy tak, aby nebyl ohrožen lidský život ani životní prostředí aj. Zaměstnanci a veškerý kompetentní personál musí být jako v předešlých případech s bezpečnostní zprávou seznámen.

Plán pro fyzickou ochranu zařízení nebo objektu

Zařízení nebo objekt, které spadá do skupiny B je opět podle zákona 59/2006 Sb., povinno vyhotovit plán, který bude obsahovat návrh pro jeho fyzickou ochranu.

Součástí tohoto plánu jsou tedy bezpečnostní opatření, jak je například bezpečnostní ostraha objektu, jiné prostředky pro jeho obranu, tedy prostředky technické a samozřejmě je také analýza, ve které bude rozebrán možný útok a potencionální neoprávněné situace, které mohou nastat.

Vnitřní havarijní plán

Vnitřní havarijní plán musí být provozovatelem zpracován na základě § 17 zákona č. 59/2006 Sb. Tento plán musí být vypracován v souladu se zařazením do skupiny B. Tento plán obsahuje opatření, která se týkají interní správy zařízení, pokud dojde k závažné havárii. Samozřejmě i vnitřní havarijní plán má své náležitosti, které musí splňovat. Jedná se tedy hlavně o jmenný seznam osob, které se na plánu účastní, dále potom obsahuje scénáře potencionálních havárií, včetně jejich dopadů, ale také scénáře možných reakcí na vzniklé havárie. Součástí plánu je také varování obyvatel a podrobný seznam, který obsahuje prostředky, které budou použity v případě, kdy dojde k zásahu provozovatele. V neposlední řadě musím zmínit jeden z posledních bodů plánu a to je způsob sdělení informací orgánům státní správy a podrobné popsání aktů, které jsou nezbytné k eliminaci dopadů, které závažná havárie přinese.

Tento plán se poté ukládá a eviduje na krajském úřadě. Povinností provozovatele je také aktualizace plánu, která by ze zákona měla probíhat jedenkrát za tři roky a to od uvedení plánu v platnost. Osoby, které mají oprávnění pro nahlížení a kontrolu vnitřního havarijního plánu musí být k plánu kdykoli vpuštěny, znamená to tedy, že plán musí být uložen tak, aby byl přístupný. Provozovatel má dále povinnost s plánem obeznámit kompetentní osoby a sám se jím řídit.

Vnější havarijní plán

Podle § 18 zákona č. 59/2006 Sb. je vnější havarijní plán zpracováván krajským úřadem na základě písemných podkladů, které musí předložit provozovatel, který spadá opět jako i u předchozího plánu do skupiny B. Na základě těchto podkladů je stanovena zóna havarijního plánování a je vypracován vnější havarijní plán. Spolu s ním je předložen také návrh již výše zmíněné bezpečnostní zprávy. Provozovatel má dále

povinnost vést s krajským úřadem spolupráci ve věci havarijní připravenosti, která spadá do oblasti, kterou vymezuje vnější havarijní plán.

Podklady pro vytvoření vnějšího havarijního plánu musí zahrnovat veškeré údaje o provozovateli, dále pak jmenný seznam kompetentních osob zodpovědných za tyto podklady. Mezi nezbytné informace, které musí podklady obsahovat, patří podrobné popsání a specifikace závažné havárie, která může v zařízení nastat a může mít důsledky i mimo prostory tohoto zařízení, tyto důsledky musí být také vypsány v seznamu. Samozřejmostí je i písemný přehled, ve kterém jsou uvedena preventivní bezpečnostní opatření pro zmírnění důsledků závažné havárie. Podklady musí také v neposlední řadě obsahovat sepsané technické prostředky, které mohou být v případě havárie použity pro její eliminaci.

Povinností provozovatele je také sjednání pojištění odpovědnosti za škody, které vzniknou dopady závažné havárie. Informace o tomto pojištění i veškeré případné změny, které se ho týkají, musí provozovatel oznámit krajskému úřadu, pod který spadá. Pojištění musí být platné již při zkušebním provozu zařízení.

Pakliže dojde v zařízení k havárii, je provozovatel povinen neprodleně ohlásit krajskému úřadu, pod které spadá. Obeznameny musí být i ostatní kompetentní orgány veřejné správy.

Nesplnění výše uvedených podmínek, které jsou nařízeny výše zmíněnými zákony, se provozovatel dopouští správního deliktu, za nějž může dostat pokutu až do výše 5 milionů korun.

Výdaje, které jsou spojeny s vypracováním vnějšího havarijního plánu, jsou hrazeny krajem. Ostatní výdeje spojené s plněním jakýchkoli požadavků musí být hrazeny provozovatelem.

3.7.3 Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy

Další zákon, o kterém se ve své práci zmiňují, je tento zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, který definuje bezpečnostní opatření, která jsou nezbytná pro zabezpečení všech zdrojů potřebných k vyřešení krizových situací. Tento zákon

udává, jaké pravomoci ponese vláda a správní úřady, ve věci přípravy a následně přijetí opatření. Dále zákon také upřesňuje práva a pravomoci, které se týkají podnikajících fyzických a právnických osob. Tyto osoby mají za úkol poskytovat své služby i výrobky především pro:

- systém hospodářské mobilizace,
- systém nouzového hospodářství.

Cílem systému nouzového hospodářství je svými dodávkami zabezpečit nezbytné primární potřeby pro život a také podpora záchranných sborů hasičů, ale i ostatních krizových služeb. Tyto nezbytné dodávky jsou hrazeny jejich odběratelem.

Naopak ozbrojené síly a ozbrojené bezpečnostní sbory jsou součástí systému hospodářské mobilizace, tento systém má za úkol obstarávat jejich požadavky, pakliže dojde k vyhlášení stavu národního ohrožení nebo stavu válečného. Dodavatelem se stává ten, jenž je jmenován subjektem tohoto systému. Na základě přezkoumání, zda je dodavatel schopen požadované zakázky splnit včas a v požadované kvalitě, je následně vybrán nejvhodnější. Mobilizační dodávky musí být dodavatelem plněny prioritně nehladě na jiné objednávky, i přes to, že byly objednány dříve. Odběratel mobilizační zásilky však má povinnost dodavateli následně uhradit zisk, který ztratil díky prioritě této mobilizační zakázky. Dodavatel může také předem od státu žádat uhrazení částky, která pokryje přípravu zásilky.

Kontrolním úřadem pro správu subjektů hospodářské mobilizace a správních úřadů, které mají na starost přípravu hospodářských opatření je Správa státních hmotných rezerv. Tato správa má za úkol i kontrolu využití finančních prostředků, které jsou subjektům v rámci mobilizačních zásilek přiděleny. To tedy znamená, že i zde existují sankce za jakékoli nedodržení nebo zneužití zákona, přičemž pokud se jedná o špatné manipulování s povolením o jmenování daného subjektu, subjektem hospodářské mobilizace nebo snahu o získání jiných nelegálních výhod pomocí tohoto jmenování, uděluje Správa státních hmotných rezerv pokutu ve výši až 1 milionu korun. Nesplnění povinnosti mobilizační zásilky může být penalizováno částkou až 100 tisíc korun.

Mimořádná pokuta může být subjektu udělena, pakliže dojde k nedostatkům dodávky v průběhu stavu národního ohrožení nebo stavu válečného.²⁴

3.7.4 Zákon 458/2000 Sb., podmínky podnikání a výkonu státní správy v odvětví energetického průmyslu

Tento zákon se zaměřuje na podmínky pro podnikání, státní správu a její výkon, ale také i regulace, které se odehrávají v energetickém průmyslu, dále má na starost také povinnosti a práva fyzických i právnických osob pohybujících se v tomto odvětví. Do tohoto odvětví řadíme plynárenství, teplárenství a elektroenergetiku.

Podnikatelské subjekty, které v této sféře působí, soustředí jejich podnikání na obchodování s elektřinou, její distribuci, ale také i výrobu, stejné procesy probíhají také v oblasti plynu a tepelných energií. Některé z těchto činností, jako může být například rozvádění tepelných energií nebo uskladnění plynu, jsou prováděny v zájmu veřejném.

Energetický regulační řád uděluje licenci fyzickým a právnickým osobám, které chtějí v této oblasti podnikat a jsou starší 25 let. Subjekty, kterým je licence schválena mají povinnost vykonávat nejen spolehlivě ale také i bezpečně.

Pokud dojde ke krizové situaci, musí se fyzické i právnické osoby striktně řídit pole havarijního plánu, ale i vést spolupráci s orgány, které se krizovým řízením zabývají. Zmíněný havarijní plán je součástí plánu o krizové připravenosti podniku. Tyto plány o krizové připravenosti jsou součástí zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení, co se týče havarijního plánu, ten je obsažen v zákoně č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií, oba tyto zákony zmiňuji v kapitolách výše.

Tento zákon dále také říká, že pokud nastane případ, který se týká veřejného zájmu nebo se jedná o naléhavou situaci, jsou vlastníci licence v tomto oboru povinni poskytnout dodávky, které jsou i nad rámec jejich udělené licence. Tyto případy posuzuje Energetický regulační úřad, který tato rozhodnutí vydává na dobu max. 12 měsíců. Při povinnosti nad rámecových dodávek vznikne subjektům škoda, která je

²⁴ Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy

následně uhrazena z energetického regulačního fondu, který slouží právě pro tyto případy. Subjekty mají povinnost do tohoto fondu přispívat finančními prostředky.

V energetickém odvětví se výkonem státní správy zabývá Ministerstvo průmyslu a obchodu, Státní energetická inspekce a také Energetický regulační fond. Ministerstvo průmyslu a obchodu má za úkol podávat informace Komisy Evropských společenství a i členským státům EU o ochranných opatřeních, která byla přijata pro situace, kdy může nastat neočekávaná krize na energetickém trhu, ohrožení v oblasti bezpečnosti zařízení a osob.

Výrobci elektřiny mají povinnost sestavit havarijní plán. Tento plán musí být vypracován v době max. 6 měsíců po udělení licence.

Právním provozovatelů přenosových a distribučních soustav v tomto odvětví je v krajních případech omezení nebo úplné přerušení dodávek elektřiny. Mohou také omezit dovoz a vývoz elektřiny zahraničním zemím, pakliže by se jednalo o situaci, kdy je bezprostředně ohrožen život osob nebo jejich majetek. Omezení dodávek může také nastat v období eliminace nastalých, již zmíněných situací. Může se také jednat o prevenci, tedy předcházení tomu, aby ke stavu nouze došlo. Povinností obchodníků v tomto odvětví je souhlasit s těmito opatřeními.

Stejně jako výrobci elektřiny, musí i provozovatelé přenosových a distribučních soustav vytvořit havarijní plán. Podobné povinnosti platí i pro subjekty, které podnikají v odvětví teplárenství a plynárenství.

Stav nouze je vymezen zákonem §54 tak, že vznikl vlivem živelných pohrom, teroristickým útokem, opatřením krizových štábů státních orgánů, poruchou v zahraničí, havárií vzniklou na zařízeních důležitých pro práci s elektřinou nebo plynem, smogem atd.

Stav nouze také nastává, pokud dojde k ohrožení života osob, zpochybnění bezpečnosti provozu zařízení, nedostatku plynu nebo elektřiny.

V každém území, kde krize nastane, by měla být vyhlášena přesná doba, kdy bude stav nouze ukončen a to v hromadných sdělovacích prostředcích, kvůli dostupnosti pro

všechny obyvatele daného území. Dále je také nutností seznámit se situací státní správu, která je příslušná pro danou situaci a území. V odvětví teplárenském je stav nouze vyhlášen státní správou. V situaci, kdy dochází k prevenci, tedy předcházení nouzového stavu, je nutností, aby se subjekty, ale také i jejich zákazníci přizpůsobili dočasné omezenosti zdrojů a brali tedy ohled na spotřebu energií. Důležitou informací je, že ve stavu nouze a ve stavu, kde se stavu nouze předchází, není možné uplatnit nárok na náhradu škody, tedy ušlého zisku.

3.7.5 Podnikohospodářská sféra a její význam pro systém krizového řízení v ČR

Jak již vyplývá z výše napsaného textu, je význam podnikatelských subjektů pro systém krizového řízení v této republice velmi důležitou záležitostí. Tyto subjekty mohou být tedy nejen příčinou negativní, ale i tou pozitivní, tzn. realizovat ho.

Pro ty subjekty, které jsou součástí hlavního zájmu v této oblasti, platí podle zákona speciální opatření, také pak i vytvoření havarijních plánů a plánu krizové připravenosti, dále také vytvoření různých analýz, znamená to tedy, že mají více povinností. Když se na tyto povinnosti podíváme však i z jiného hlediska, mohou být i výhodné. A to například fungování podnikání i v situaci, kdy dojde ke krizovému stavu. Avšak při všeobecném shrnutí plyne pro podniky spíše více nevýhod. Podnikatelé, kteří chtějí začít s podnikáním v této sféře, by měli tedy počítat s těmito nevyhnutelnými povinnostmi, které je čekají.²⁵

3.7.6 British Standard 11200:2014

BS 11200:2014 je standardem vydaným v oblasti krizového managementu. Jedná se o standard, který je v platnosti od května roku 2014. Obsahuje 8 kapitol, které jsou návodem a doporučením pro správné fungování v oblasti krizového řízení. Tento standard je připraven k použití pro firmy soukromého i veřejného sektoru. Zaměřuje se především na připravenost firem na krizovou situaci, odpovědnosti, implementování krizových plánů, jejich testování, porozumění a komunikaci v průběhu krize. Stejně

²⁵ SYNEK, Miloslav, et al. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

jako standard IS 22301, který zmiňuji v rámci kapitoly 2, BCM je tento standard možno prověřit pomocí metody provedení auditu.²⁶

²⁶ BS 11200:2014

PRAKTICKÁ ČÁST

4 BCM A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V RWE

V praktické části své diplomové práce se budu zabývat analyzováním BCM a krizového řízení ve skupině RWE CZ, následně bude proveden audit na oba tyto procesy. Na základě zjištění, ke kterým dojde při vyhodnocování auditů, budou navržena doporučení.

Společnost RWE je akciovou společností, která byla založena 25. Dubna 1898. Hlavní sídlo společnosti se nachází ve městě Essen, v Německu. Mezi hlavní produkty společnosti patří elektřina a plyn. V současné době společnost zaměstnává kolem 70 tis. zaměstnanců. RWE zajišťuje přísun elektřiny téměř 16 miliónům zákazníků a 8 miliónům dodávky zemního plynu.

4.1 Historie RWE

RWE je akciová společnost, která byla založena v roce 1898 v německém městě Essen a s cílem vystavět a provozovat jako první elektrárny pro toto město. Zakladateli společnosti byli Hugo Stinnes a Erich Zweigert. Hugo Stinnes později v roce 1902 získal majoritní podíl společnosti. Stinnes se také snažil zasadit o to, aby elektřina byla dostupným zdrojem pro celé obyvatelstvo v daném regionu.

Společnost se začala rozrůstat a došlo také ke stavbě prvního dálkového vedení, které mělo za úkol přenášet elektřinu. V roce 1932 RWE kupuje společnost, která se orientuje na těžbu hnědého uhlí a to vzhledem k tomu, že bylo nutné zajištění co nejlevnějších zdrojů, které měly sloužit k výrobě elektřiny.

Když nastalo období po konci druhé světové války, poptávka po elektrické energii v západním Německu značně vzrostla. Pro RWE to znamenalo stavbu nových elektráren a v roce 1961 se účastnila experimentálního projektu na spuštění první jaderné elektrárny v Německu. V roce 1963 došlo k další události, jež se zapsala do dějin společnosti, jednalo se o zprovoznění největší evropské elektrárny tehdejší doby.

RWE se však nezabývala pouze stavbou elektráren. Její další činností byly investice do oblasti výzkumu a vědy. Tyto investice se projevily v roce 1981, když společnost odtajnila elektrické auto, tedy jeho prototyp. Další významnou investicí bylo deset miliard německých marek, které společnost vložila do vlastních elektráren, vzhledem k tomu, že se snažila značně snížit produkování oxidů dusíku a oxidu siřičitého.

Rok 1988 se pro RWE stal také velmi důležitým, jelikož společnost proniká do plynárenského a ropného průmyslu. Znamená to tedy zásadní zvrát v oblasti zásob těchto surovin, společnost má nyní své vlastní.

Jak jsem již zmínila, RWE se snažila starat i o životní prostředí, proto postavila v nedávné době v Německu několik uhelných elektráren, které mají být náhradou za elektrárny starší, tedy dosluhující. Tyto nové uhelné elektrárny pracují velmi efektivně a do ovzduší vypouští nejmenší možné množství škodlivých látek.

RWE se v současnosti řadí mezi 5 největších energetických společností Evropy. Její hlavní orientace směřuje na trhy Německa, Velké Británie, střední a východní Evropy.

4.2 BCM v RWE

BCM ve společnosti funguje za účelem zajištění a včasné obnovy kritických procesů k běžnému provozu a to v případě, že nastane jakákoliv krizová situace, která je způsobena vnějšími a vnitřními okolnostmi. Proto je ve skupině RWE CZ integrován systém BCM (Business Continuity Management). Jedním z důležitých a kritických procesů je i útvar Call centrum, který se nachází ve společnosti RWE Zákaznické služby. Pro tento proces je připraven plán BCP (Business Continuity Plan), ve kterém jsou obsaženy postupy a zdroje nutné pro jejich zachování, obnovu funkcí a návratu do původního stavu před poruchou nebo výpadkem. Tyto plány musí být pravidelně testovány, abychom se ujistili o jejich funkčnosti.

4.2.1 Účel BCM

Jelikož si RWE CZ uvědomuje svou specifickou úlohu ve společnosti a své závazky vůči zákazníkům, obchodním partnerům, akcionářům i zaměstnancům, zavázala se dodržovat jasné principy, které tvoří rámec činností organizace, a to jak v obchodní, tak ve společenské oblasti.

Aby byl tento záměr zcela naplněn, je nezbytné věnovat veškeré úsilí k vytvoření a zajištění efektivní a úspěšné návaznosti kritických procesů napříč celým hodnotovým řetězcem v rámci skupiny RWE v ČR.

Primárním úkolem skupiny RWE v ČR je dlouhodobě udržet svou pozici na trhu a zároveň využít všech prostředků k ochraně kritických procesů. Z tohoto důvodu je implementován systém řízení kontinuity činností organizace (Business Continuity Management) do všech společností skupiny RWE v ČR.

Při implementaci systému BCM ve skupině RWE v ČR je třeba uplatnit celopodnikový přístup za účelem zajištění zachování či včasné obnovy kritických procesů v případě jakýchkoliv vnitřních či vnějších událostí. Proces BCM má za cíl pokud možno zamezit vzniku škod či ztrát, v případě jejich vzniku, maximálně snížit dopad na společnost jako celek, a to ať se jedná o dopad finanční či právní povahy nebo ve vztahu k dobrému jménu společnosti, a podporovat rychlou a náležitou obnovu k běžnému provozu.

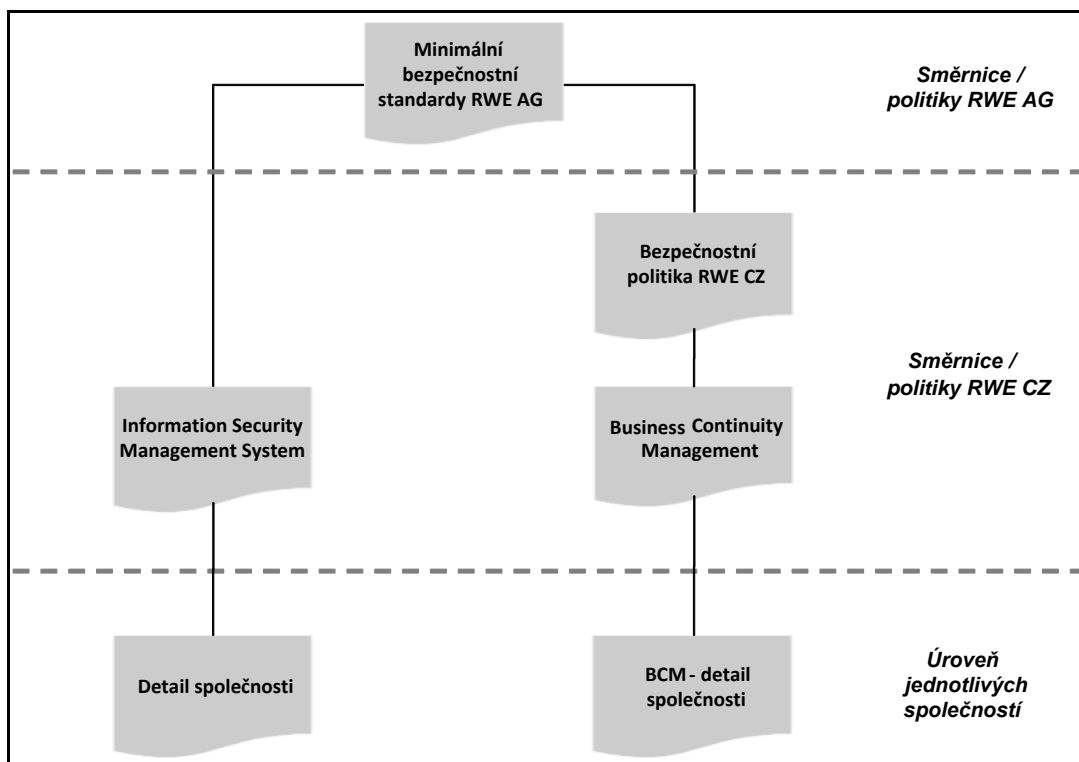
Hlavním cílem implementace systému BCM je zabezpečení kritických podnikových procesů. Pro účely implementace systému BCM jsou stanoveny hlavní scénáře (incidenty), které mohou vést k omezení či přerušení výkonu procesů. V rámci BCM je třeba vyhodnotit dopady selhání kritických procesů a zdrojů, které jsou nutné k výkonu procesů, na fungování společnosti a skupiny RWE jako celku. Řešení provozních závad a havárií není přímou součástí této směrnice.

V rámci implementace systému BCM jsou stanoveny a následně zabezpečeny postupy a zdroje nezbytné pro zachování a obnovu kritických procesů. Cílem systému BCM je předejít v případě neočekávaných situací nepřijatelnému selhání a dosáhnout včasné obnovy kritických procesů společnosti v souladu s požadavky.

4.2.2 Dokumentace BCM v RWE

Směrnice o řízení kontinuity činností organizace (BCM) vychází z bezpečnostních směrnic a postupů. V následujícím schématu je zobrazena její integrace.

Obrázek 4: Schéma řízení kontinuity



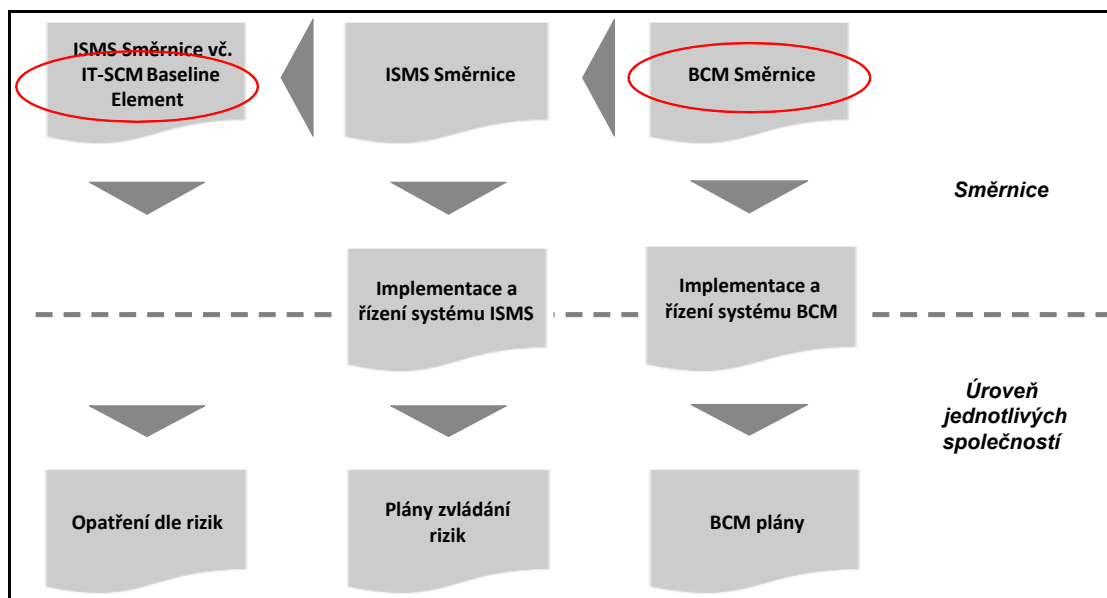
Zdroj: Interní materiály RWE

BCM ve vztahu k informačním technologiím úzce souvisí se specializovanou strategií skupiny pro systém řízení informační bezpečnosti (Information Security Management System, ISMS) a základní směrnici skupiny pro ISMS.

ISMS Baseline je minimálním standardem, který platí pro informační bezpečnosti pro RWE společnosti (výjimkou je technologické IT). Směrnice Baseline Element 14, IT-Service Continuity Management (IT-SCM) definuje požadavky ve vztahu k informačním technologiím ve skupině RWE a je v kompetenci Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika a.s.

Útvar Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika a.s. dle následujícího schématu předává výstupy a požadavky na informační technologie, které vyplývají z provedených analýz v rámci systému BCM.

Obrázek 5: Schéma výstupů Bezpečnostního oddělení RWE



Zdroj: Interní materiály RWE

Žádné další dokumenty vztahující se k BCM mimo výše uvedených dokumentů nejsou ve společnosti RWE CZ v platnosti.

4.2.3 Přehled činností procesu BCM

Základem řízení kontinuity činností organizace (BCM) v RWE je komplexní přístup. Zavedením systému BCM se společnost stává odolnější a schopnější pružněji reagovat na neočekávané události a chrání tak své kritické procesy v průřezu celého hodnotového řetězce.

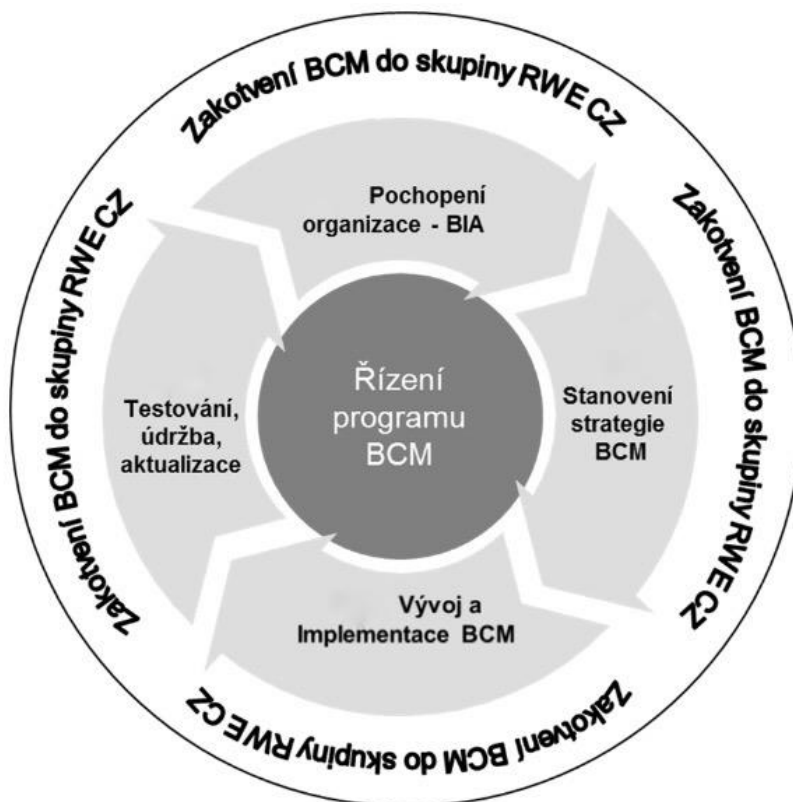
Za tímto účelem je třeba zavést a řídit ve všech společnostech skupiny systém BCM dle popsaného postupu, včetně všech potřebných zodpovědností.

Procesy identifikované v systému BCM jako kritické, jsou především ty procesy, při jejichž výpadku by mohly společnosti a skupině RWE jako celku vzniknout škody a ztráty. Ke škodě nebo ztrátě může dojít v oblasti výnosů a zisku (přímé ztráty budoucího výnosu, faktury, které nelze vystavit apod.), financí (cash flow, možné pokuty apod.), ztráta dobrého jména (u zákazníků, dodavatelů, obchodních partnerů apod.) i v oblasti výkonů a produktivity společnosti.

V systému BCM nejsou procesy analyzovány izolovaně, ale ve vzájemných závislostech, aby byla zajištěna kontinuita společnosti a skupiny RWE jako celku.

Proces implementace a řízení systému BCM je popsán v následujících krocích:

Obrázek 6: Řízení BCM v RWE



Zdroj: Interní materiály RWE

Toto schéma uvádím již v teoretické části své práce, avšak zde je vztaženo přímo k vybrané společnosti.

4.2.3.1 Analýza dopadu BCM (pochopení organizace)

Identifikace procesů a zdrojů kritických z hlediska činnosti společnosti a možných dopadů na společnost v souvislosti s výpadkem procesů dle identifikovaných scénářů. Jsou stanoveny kritické procesy a nadeřinány obecné požadavky na jejich obnovu dle tolerovatelné doby výpadku procesu.

Profil dopadu je znázorněn v následujících tabulkách. Hodnocení se pohybuje na stupnici od 1 do 4 (0- žádný, 1- nízký, 2- střední, 3- vysoký, 4- kritický dopad).

Hodnocena je potenciální významnost dopadu při výpadku v procesu v jednotlivých časových intervalech.

Tabulka 1: Analýza dopadů

MĚSÍC											
leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

TÝDEN			
1	2	3	4
1	1	1	1

Stanovení kritického období
-

Zdroj: vlastní zpracování

Nezbytnou součástí této analýzy je určení doby požadované na obnovu procesu (RTO). Jedná se o požadovanou dobu obnovy (v hod) a požadovaný počet pracovníků potřebných na obnovu procesu. Stanovené RTO bude použito jako podklad pro tvorbu strategie obnovy. Jak dlouho může být proces nedostupný, aby dopad byl ještě akceptovatelný.

Tabulka 2: Analýza dopadů

RTO [hod]	Třída obnovy	Celkový minimální požadovaný počet FTE na obnovu	RTO pro kritické období [hod]	Třída obnovy pro kritické období
120	F3	0	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

Další fází této analýzy je vytvoření popisu procesů a potenciálních dopadů při jejich výpadku. Stanovení kritičnosti a minimálního požadovaného počtu pracovníků na obnovu. Kritičnost je opět hodnocena na stupnici od 0 do 4. (0- žádná, 1- nízká, 2- střední, 3- vysoká, 4- kritická)

Tabulka 3: Analýza dopadů

ČINNOSTI	Potenciální dopady na společnost při výpadku	Kritičnost činnosti [0 až 4]	Minimální požadovaný počet
Fyzická bezpečnost	-	2	0
Business Continuity Management & krizové řízení	-	2	1
Informační bezpečnost	-	2	0
Ochrana osobních údajů	-	2	0
Komunikace se státními institucemi	-	2	1
Celkový minimální požadovaný počet FTE na obnovu			2

Zdroj: vlastní zpracování

Je nezbytné sestavit tabulku dopadů, podle které bude následně vytvořeno i hodnocení dopadů procesu podle doby výpadku procesu. Každé kritérium má svoji váhu. Tato tabulka slouží tedy jako legenda.

Tabulka 4: Legenda

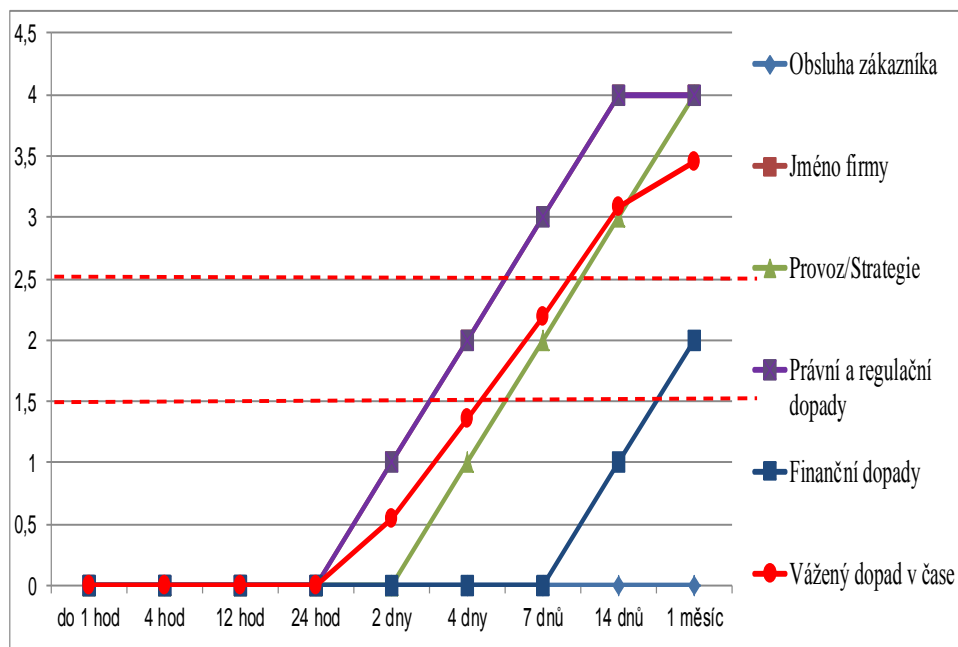
Hodnota	Popis dopadu	Obsluha zákazníka	Jméno firmy	Provoz/Strategie	Právní a regulační dopady	Finanční dopady
0	žádný dopad	zanedbatelný dopad na zákazníka	nepatrné nedostatky uvnitř společnosti	zasaženo 1 oddělení, žádné významné business dopady	zanedbatelné kompenzace	zanedbatelné finanční pokuty
1	nízký	méně než 5% zákazníků je zasaženo	lokální negativní publicita	zasaženo několik oddělení, proces má menší prodlevu	přestupky s malými následky (hrozba soudu)	nízké pokuty
2	střední	5-10% zákazníků je zasaženo	nepatrná celostátní negativní publicita	zasaženo několik divízi, procesy mají větší prodlevu	přestupky se středními následky, vícenásobné stížnosti	střední pokuty
3	vysoký	10-25% zákazníků je zasaženo	intenzivní celostátní negativní publicita	přerušení aktivit pro méně kritické procesy	přestupky s velkými následky, vysoké pokuty nebo odškodné	vysoké pokuty
4	velmi vysoký	víc než 25% zákazníků je zasaženo	mezinárodní negativní publicita	přerušení aktivit pro kritické procesy, provoz je zastaven	ohrožení vykonávání klíčových aktivit, hrozba odebrání licence	velmi vysoké pokuty

Zdroj: Interní materiály RWE

V další tabulce dojde k ohodnocení dopadů procesu podle doby výpadku procesu. Každé kritérium má opět svojí váhu. Hodnocení Váhy se pohybuje na stupnici od 1-5 (1- nedůležité, 3- důležité, 5- strategické kritérium). Závažnost dopadu, tedy doba výpadku procesu je hodnocena na stupnici 0-4 (0- žádný, 1- nízký, 2- střední, 3- vysoký, 4- kritický dopad). Vážený dopad v čase, který je vypočítán v tabulce je výsledkem výpočtu váženého průměru jednotlivých dimenzí. Tento postup popisují v bodě 2.7 teoretické části diplomové práce.

Graf 1: Analýza dopadů

Hodnotící kritérium	Typ	Váha	Doba výpadku procesu									
			do 1 hod	4 hod	12 hod	24 hod	2 dny	4 dny	7 dnů	14 dnů	1 měsíc	
Obsluha zákazníka	Operativní	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jméno firmy	Operativní	3	0	0	0	0	1	2	3	4	4	4
Provoz/Strategie	Operativní	3	0	0	0	0	0	1	2	3	4	4
Právní a regulační dopady	Finanční	3	0	0	0	0	1	2	3	4	4	4
Finanční dopady	Finanční	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2
Vážený dopad v čase			0,00	0,00	0,00	0,00	0,55	1,36	2,18	3,09	3,45	3,45



Zdroj: autorka práce

Výstupem grafu tedy je, že když dojde k protnutí osy váženého dopadu v čase (červená) a osy dnů (přerušovaná), vznikne RTO, které lehce přesahuje 4 dny. Na

začátku jsem stanovila RTO na 120 hodin, znamená to tedy, že se na počátku stanovené RTO téměř shoduje s výsledkem grafu.

Dalším krokem je stanovení závislosti od jiných zdrojů. Tato závislost je opět hodnocena na stupnici 0-4 (0- žádná závislost, 1- nízká závislost <25%, 2- střední závislost- <50%. 3- vysoká závislost <75%, 4- kritická závislost 100%). Jedná se tedy o závislost a propojení spolupráce jednotlivých oddělení. (1 nemůže pracovat, aniž by 2. Poskytlo podklady apod.)

Tabulka 5: Analýza dopadů

Popis vstupu	Vlastník vstupu	Stupeň závislosti [0 až 4]	Doba vážného dopadu [hod]
Požadavek na službu fyzické bezpečnosti	RWE CZ	4	-
Požadavek na implementaci BCM	RWE CZ	4	-
Požadavek na činnost ochrany informací	RWE CZ	4	-
Požadavek na vydání karty a klíče, udělení přístupu	RWE CZ	4	-
Požadavek od státní instituce	RWE CZ	4	-

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním bodem této analýzy je stanovení, hodnocení a popis potřebných IT technologií, které bezpečnostní oddělení potřebuje pro vykonávání svých činností. Závislost na těchto IT technologiích (programech) je hodnocena na stupnici 0-4 (0- žádná závislost, 1- nízká závislost, 2- střední závislost, 3- vysoká závislost, 4- kritická závislost)

Tabulka 6: Analýza dopadů

Název IT systému	Stupeň závislosti [0 až 4]	Popis	Alternativní postup [Ano/Ne]	Maximální tolerovatelná doba výpadku [hod]
C4	4	bezpečnostní systém	Ne	24
ASPI	4	právní software	Ne	192

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Stanovení strategie BCM

Na základě provedené analýzy dopadu je stanovena celková strategie obnovy procesů společnosti. Strategie BCM reflektuje nejen požadavky jednotlivých procesů, ale především vzájemné vazby mezi procesy, aby byla zajištěna kontinuita společnosti a skupiny RWE jako celku. Procesy jsou dle výsledků analýz rozděleny do tříd obnovy. Ve společnosti byly stanoveny třídy obnovy, které znázorňují v následující tabulce:

Tabulka 7: Legenda

Třída obnovy	Maximální doba obnovy procesu	Vysvětlení
F1	4 hodiny	„velmi rychlé“ řešení obnovy (např. zajištění okamžitě využitelných vybavených záložních pracovišť v blízkosti původních)
F2	1 den	„rychlé“ řešení obnovy (např. zajištění okamžitě využitelných záložních pracovišť s kancelářským zařízením a PC)
F3	3 dny	„rychlé“ řešení obnovy (např. zajištění okamžitě využitelných záložních pracovišť s kancelářským zařízením a PC na skladě)
F4	8 dnů	„pomale“ řešení (např. zajištění záložních prostor a kabeláží)
F5/6	28 dnů	náhradní řešení není zajištěno
F7/8	> 28 dnů	náhradní řešení není zajištěno

Zdroj: Interní materiály RWE

4.2.5 Vývoj a implementace BCM

Tvorba a implementace plánů BCM umožňující obnovu kritických procesů v případě nečekané události. Nominace a školení odpovědných osob, popis rolí a postupů potřebných k obnově procesu. Zajištění záložních místností a řešení včetně nominace a školení odpovědných osob.

4.2.6 Testování, údržba a aktualizace BCM

Úvodní a pravidelné testy systému BCM, testování plánů BCM včetně testování záložních místností a případně následná nápravná opatření a úpravy plánů BCM. Plány BCM musí být živými dokumenty, a proto musí být pravidelně testovány, revidovány a

aktualizovány, a to 1x ročně, pokud nebudou iniciovány jiné změny. Plány BCM jsou testovány jednou z následujících možností:

- desktop test („papírový test“),
- test simulací havarijní situace.

4.2.7 Řízení systému BCM (odpovědnosti)

Útvar Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika a.s. byl pověřen v oblasti systému BCM funkcí „governance“ a jako takový zodpovídá za řízení systému ve všech společnostech skupiny RWE v ČR. Zajišťuje koordinační funkci pro systém krizového řízení a BCM.

Vedení jednotlivých společností skupiny RWE CZ uvolní dostatečný počet zdrojů pro spolupráci s útvarem Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika a.s. na implementaci a řízení systému BCM ve společnosti.

Útvar Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika a.s. vede implementaci a řízení systému tak, aby bylo dosaženo efektivních výsledků a zároveň nedocházelo k přetěžování uvolněných zdrojů.

4.2.8 Implementace BCM do společnosti

Útvar Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika a.s. je pověřen implementací systému BCM do všech společností skupiny RWE v ČR. V rámci svých kompetencí ve spolupráci s vlastníky procesů provádí analýzu dopadu, stanovuje strategii BCM, vytváří a implementuje BCM plány a řídí celý systém v dané společnosti.

Výstupy jsou předkládány ke schválení vedení jednotlivých společností.

V každé společnosti je vedením nominován Koordinátor, BCM, který plně spolupracuje na implementaci a řízení systému BCM v dané společnosti a zároveň tvoří vazbu na systém krizového řízení.

4.2.9 Řízení procesu obnovy

Odpovědnosti za řízení procesu obnovy a dostupnost BCM plánů je určena v rámci implementace v samotných plánech:

Vlastník procesu (plánu)- Uchová plán v elektronické a tištěné podobě, zná přístup k plánu na Intranetu, zodpovídá za úplnost a aktuálnost plánu, iniciuje změny, plány jsou následně aktualizovány ve spolupráci s útvarem Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika, a.s., rozhoduje o aktivaci plánu, jeho ukončení a o návratu k normálu, komunikuje a koordinuje aktivity s vedením společnosti, je zodpovědný za interní komunikaci/ informování všech zaměstnancům možná spolupráce s HR, zajišťuje lidské zdroje dle potřeb plánu, řídí proces obnovy, analyzuje rozsah incidentu a volí přiměřená opatření dle plánu a nahlašuje incident útvaru Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika, a.s.

Operativní zástupce- úzce spolupracuje s vlastníkem plánu a to především na operativních záležitostech, zastupuje vlastníka plánu v případě, že není k dispozici.

HR Business partner- Je zodpovědný za vyhodnocení incidentu z pracovně-právního hlediska a vydání stanoviska vlastníkovu plánu, případně se spolupodílí na interní komunikaci a v případě potřeby informuje/projedná s odborovou organizací.

Administrátor IT- Aktivuje, deaktivuje a koordinuje záložní zdroje dle plánu.

Administrátor Telco- Aktivuje, deaktivuje a koordinuje záložní zdroje dle plánu.

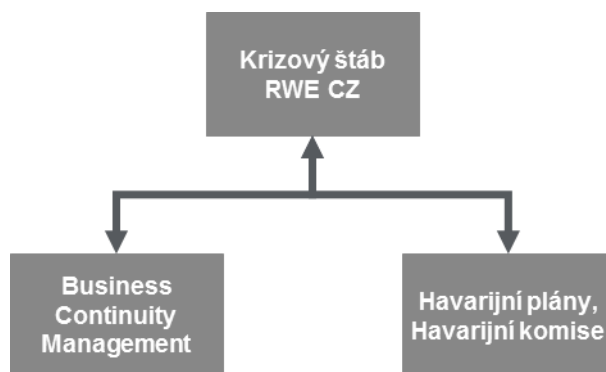
Administrátor Facility- Aktivuje, deaktivuje a koordinuje záložní zdroje dle plánu.

Reporting- Útvar Bezpečnostního oddělení, RWE Česká republika a.s. je povinen pravidelně reportovat vedení skupiny RWE CZ o postupu prací, rizicích, jejich řešení a plnění cílů systému BCM.

5 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V RWE

Cílem krizového řízení je předcházet vzniku možných mimořádných událostí a krizových situací. Pokud již takové situace nastanou, potom je cílem krizového řízení zajistit všeobecnou přípravu na jejich úspěšné zvládnutí. Současná struktura krizového řízení je postavena na víceúrovňové struktuře v závislosti od typu incidentu. Rozdílné typy vzniklých incidentů a událostí vyžadují individuální posouzení a na základě závažnosti eskalaci k příslušnému rozhodovacímu orgánu. V následujícím schématu uvádím rozdělení krizového řízení v RWE:

Obrázek 7: Rozdělení krizového řízení v RWE



Zdroj: Interní materiály RWE

Krizový štáb RWE CZ je nejvyšším krizovým orgánem v hierarchii krizového řízení RWE CZ. Ze své pozice může rozhodovat o postupech vedoucích k vyřešení incidentu ve všech společnostech RWE CZ a to formou doporučujících sdělení.

Systém BCM slouží primárně k řešení obnovy neprovozních procesů. Využívá se dílčím způsobem, ale lze jej využít i jako celek při rozsáhlejších výpadech klíčových procesů. Řídí se směrnicí Business Continuity Management, BCM (řízení kontinuity podnikání).

Havarijní komise je stanovena v Havarijních plánech zákonem a primárně řeší havárie a incidenty na distribuční a skladovací soustavě. Sekundárně plní úlohu krizového řízení ve společnosti. Řídí se havarijním plánem provozovatele soustavy.

KŠ zabezpečuje co nejrychlejší obnovení bezpečného skladování, dodávek a prodeje zemního plynu v případě vzniku incidentu s dopadem na celou skupinu RWE v České republice.

Veškeré úkony související s vyřešením incidentu v místě jsou prováděny dle krizového řízení dané úrovně.

Členové KŠ mohou v rámci svých pravomocí dávat doporučení, která povedou k rychlému vyřešení vzniklého incidentu.

5.1 Organizace, odpovědnosti a kompetence krizového štábu

KŠ je složen z vedoucích zaměstnanců společností v rámci skupiny RWE v České republice.

Každý člen KŠ a jeho zástupce musí být vybaven takovým komunikačním zařízením, které umožňuje okamžitý příjem informací o vývoji vzniklého incidentu ve všech dostupných formách (email, SMS, MMS). Dále tento přístroj musí být vybaven fotoaparátem pro možnost dokumentace (např. BlackBerry apod.).

Je doporučeno, aby všichni členové krizového štábu RWE CZ necestovali dohromady v jednom dopravním prostředku (auto, vlak, letadlo, atd.).

Vedoucí krizového štábu nese odpovědnost za krizový management společnosti.

Zahrnuje následující úkoly:

- stanovuje personální složení KŠ, včetně zastupování (stálí členové a další členové / odborná kompetence),
- rozhoduje o svolání KŠ,
- vede KŠ, stanovuje strategii pro řešení incidentu, rozhoduje o opatřeních vedoucích k odstranění incidentu,
- dle závažnosti situace informuje krizový štáb RWE East a RWE AG;

- komunikuje se státními orgány,
- ukončuje činnost KŠ a rozhoduje o převedení kompetencí a zodpovědností zpět do liniové organizace.
- vyhodnocuje výsledky činnosti KŠ.

Koordinátor KŠ / Zástupce za bezpečnost má následující úkoly:

- zodpovídá za koordinaci činností KŠ, dodržování jednacího řádu a aktualizaci veškerých materiálů spojených s činností KŠ,
- školí členy a další zaměstnance participující na procesu KŠ.

Zástupce pro komunikaci má tyto úkoly:

- domlouvání a zpracování komunikačních obsahů (např. znění oficiálního stanoviska, tisková prohlášení jako příprava na krizi a během krize),
- iniciování interních a externích komunikačních opatření po dohodě s vedoucím KŠ.

Zástupce pro distribuční síť má tyto úkoly:

- podpora vedoucího KŠ ve všech otázkách sítí (bezpečnost provozu, bezpečnost zásobování atd.),
- zapojení/koordinace technických oddělení (havarijní komise),
- analýza technických rizik / odhad rizik a odhad dalšího možného vývoje z technického hlediska.

Zástupce pro skladovací soustavu má tyto úkoly:

- podpora vedoucího KŠ ve všech otázkách skladování (bezpečnost provozu, bezpečnost zásobování atd.),
- zapojení/koordinace technických oddělení (havarijní komise),
- analýza technických rizik / odhad rizik a odhad dalšího možného vývoje z technického hlediska.

Zástupce pro výrobu tepla má zodpovědnost za tyto úkoly:

- podpora vedoucího KŠ ve všech otázkách výroby tepla,
- zapojení/koordinace technických oddělení (havarijní komise),
- analýza technických rizik / odhad rizik a odhad dalšího možného vývoje z technického hlediska.

Zástupce národního obchodu má tyto úkoly:

- Podpora pro vedoucí KŠ ve všech otázkách národního obchodu; analýza dopadu incidentu na zákaznickou základnu,
- přijetí opatření pro snížení dopadu vzniklého incidentu na zákazníky.

Zástupce pro oblast financí musí plnit tento úkol:

- Podpora pro vedoucí KŠ ve všech otázkách financí, analýza dopadu krize na finanční oblast.

Zástupce pro právní poradenství musí plnit tento úkol:

- Podpora pro vedoucího CKŠ ve všech právních otázkách; zhodnocení právních důsledků.

Zástupce pro ostatní oblasti má za úkol plnit tyto činnosti:

- v případě, že řešení incidentu vyžaduje i podporu z oblastí, které nejsou zastoupeny členy KŠ, jsou přizváni ostatní zaměstnanci, kteří se tak dočasně stanou členy KŠ,
- úkoly jsou totožné s členy KŠ.

Úkoly zaměstnanců **back office**:

- zpracování dokumentace,
- obsluha komunikačních zařízení,
- technická péče o krizové prostory / zařízení,
- související dokumentace.

5.2 Komunikace incidentů nepřesahujících rámec společnosti

Incidenty, které nepřesahují rámec postižené společnosti a nevyžadují součinnost s ostatními společnostmi, jsou komunikovány členům KŠ pro udržení přehledu o vzniklých incidentech.

Incidenty, které jsou komunikovány KŠ, jsou sepsány v samostatné příloze. V zásadě se dělí do dvou kategorií a to incidenty přímo spojené s provozem distribuční a skladovací soustavy a ostatní incidenty ohrožující kontinuitu podnikání skupiny RWE v České republice. Takové incidenty jsou komunikovány v krizovém štábu osobami, které jsou k tomu oprávněny z pověření představenstva společnosti.

Informace o incidentech provozního charakteru předává koordinátorovi KŠ:

- DSO – centrální distribuční dispečink,
- SSO – pověřený pracovník.

Informace o ostatních incidentech předává koordinátorovi KŠ jednatel společnosti.

Dispečink nebo osoba pověřená komunikací s KŠ má následující úkoly a pravomoci.

Úkoly:

- Včas informovat KŠ o incidentech lokálního významu dle daných postupů,
- zavést systém krizové komunikace v rámci své společnosti a implementovat změny v nastavení krizové komunikace,
- přispívat k rozvoji krizového řízení v rámci skupiny RWE Česká republika.

Pravomoci:

- Vyžádat si veškeré informace a podklady o incidentu z místa jeho vzniku,
- být vždy informován jako první o vzniklém incidentu.

Pro zaslání informace o incidentu slouží:

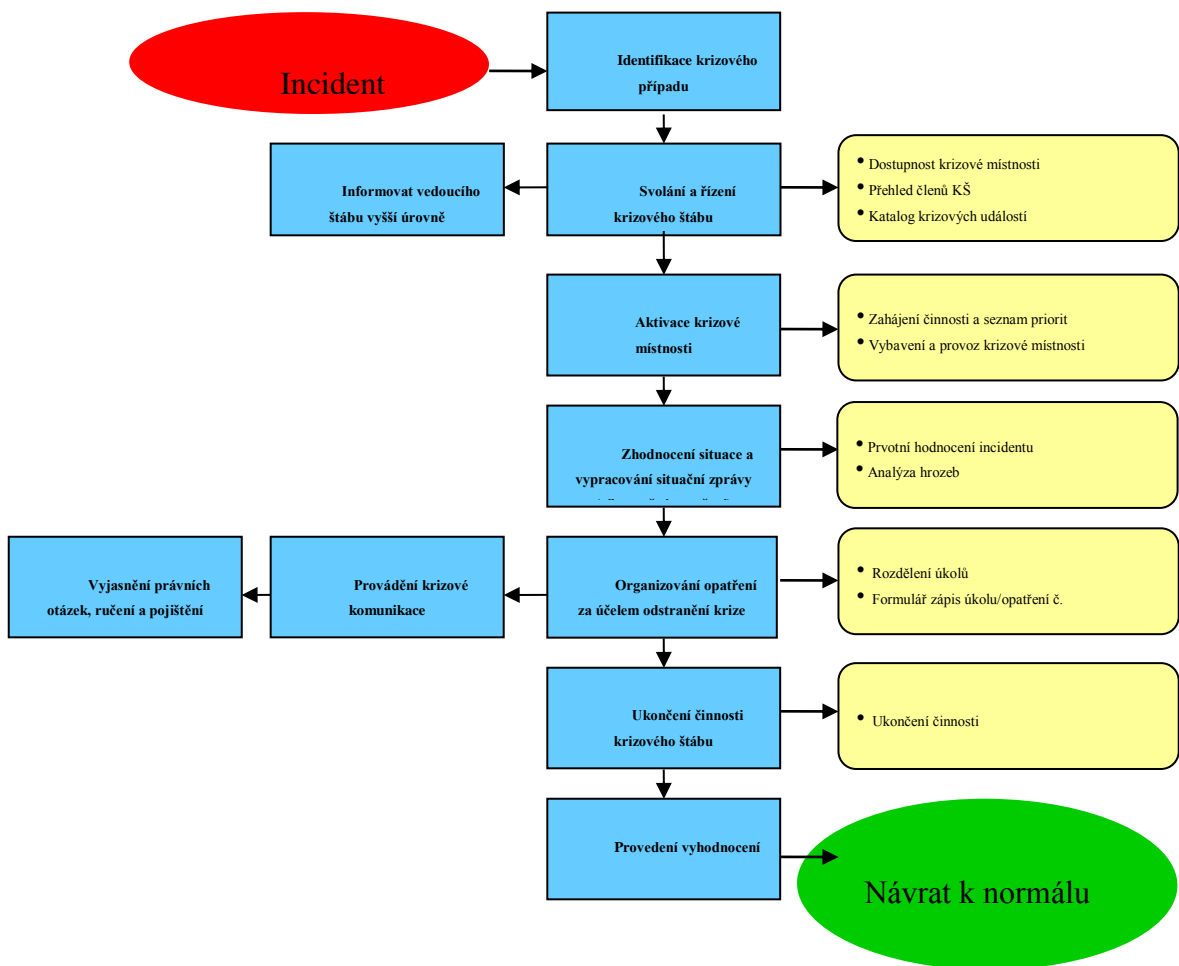
Primárně webový formulář dostupný na Intranetu RWE
<http://intranet.rwe.cz/cs/formular-cks/>

Pokud není možné formulář odeslat, dispečink nebo pověřená osoba přímo volá koordinátora CKŠ 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

5.3 Řešení krize

Obecné postupy krizového řízení jsou uvedeny níže v diagramu krizového řízení. Podklady, na které se následující diagram odkazuje (seznam označený ve žlutých boxech), jsou zpřístupněny všem členům KŠ na zabezpečených sdílených discích.

Obrázek 8 Řešení krize



Zdroj: Interní materiály RWE

Dokumentace

Všechny záznamy a hlášení, které vzniknou v průběhu řešení krize, musí být zdokumentována s datem, časem, jménem a funkcí zúčastněných a s obsahem hlášení.

Tyto záznamy a stejně tak všechny dokumenty o krizovém řízení, s výjimkou této směrnice, jsou klasifikovány jako "citlivé". Odpovědnost za tuto dokumentaci nese útvar Bezpečnostního oddělení.

Ostatní ustanovení

Školení členů KŠ a osob pověřených komunikací s KŠ probíhá jednou ročně. Testování akceschopnosti KŠ bude probíhat jednou ročně. Testování připravenosti krizové místnosti jednou za tři měsíce.

5.4 Politika pro řízení systému kontinuity ve společnosti RWE

Politika systému BCM se vztahuje na všechny společnosti skupiny RWE v České republice a bude realizována zcela v souladu s obchodními cíli a záměry skupiny RWE CZ. Politika systému BCM bude respektovat zájmy skupiny s ohledem na zaměstnance, zákazníky, procesy a investice společnosti RWE AG v České republice.

Politika systému BCM je ve skupině RWE CZ považována za komplexní ochranný systém skupiny, který má za cíl zajistit kontinuitu chodu všech společností v případě krize. Politika systému BCM je součástí obchodní strategie skupiny RWE v České republice.

Cíle

Skupina RWE je hlavním dodavatelem zemního plynu pro zákazníky v České republice. Jako taková zajišťuje komplexní portfolio činností na trhu se zemním plynem – nákup zemního plynu, tranzit, uskladnění, distribuci a prodej.

Primárním úkolem společnosti je dlouhodobě udržet svou pozici na trhu a zároveň využít všech prostředků k ochraně klíčových procesů. Z tohoto důvodu rozhodlo představenstvo společnosti RWE Transgas, a.s. o implementaci systému řízení kontinuity podnikání do všech společností skupiny RWE v České republice.

Hlavním cílem implementace systému řízení kontinuity podnikání (BCM) ve skupině RWE CZ je zajištění kontinuity klíčových procesů v případě náhlé nedostupnosti potřebných zdrojů pro jejich výkon. Systém BCM dokáže reagovat na

jakoukoliv neočekávanou událost, která má za následek přerušení klíčových činností a tedy snížení schopnosti uspokojit potřeby zákazníka.

Systém BCM bude postupně implementován do všech společností skupiny RWE CZ.

Zdroje

Implementací systému BCM a jeho řízením je pověřen útvar Security Services, RWE Transgas, a.s. Do systému řízení BCM budou postupně zapojovány všechny společnosti patřící do skupiny RWE CZ.

Jednotlivé společnosti, resp. jejich zaměstnanci, budou útvarem Security Services oslovovány za účelem získání informací potřebných k implementaci a řízení systému (např. analýza dopadu, testování systémů, apod.)

Kompetence

Útvar Security Services byl pověřen v oblasti systému BCM funkcí „governance“ a jako takový zodpovídá za řízení systému ve všech společnostech skupiny RWE CZ.

Vedení jednotlivých společností skupiny RWE CZ uvolní dostatečný počet zdrojů pro spolupráci s útvarem Security Services na implementaci a řízení systému BCM.

Útvar Security Services povede implementaci a řízení systému tak, aby bylo dosaženo efektivních výsledků a zároveň nedocházelo k přetěžování uvolněných zdrojů.

Útvar Security Services je povinen pravidelně reportovat celému vedení skupiny RWE CZ o postupu prací, rizicích, jejich řešení a plnění cílů politiky BCM.

6 AUDIT SYSTÉMU BCM DLE NORMY ISO 22301

V této části diplomové práce bude vypracován audit na systém BCM ve skupině RWE CZ. Audit se řídí podle normy ISO 22301, o které se zmiňují v teoretické části své práce. V závěrečné fázi tohoto auditu provedu shrnutí, ve kterém budou vyhodnoceny nedostatky a následně bude navrženo jejich řešení. Audit bude proveden formou tabulky.

ISO NORMA 22301	Zavedeno ANO/NE	Poznámka
<u>Kontext organizace</u>		
Organizace musí určit vnější a vnitřní okolnosti, které jsou relevantní pro její účel a které ovlivňují její schopnost dosáhnout zamýšleného výsledku jejího BCMS		
Organizace musí identifikovat a dokumentovat:		
a) své činnosti, funkce, služby, produkty, partnerství, dodavatelské řetězce, vztahy se zainteresovanými stranami a potenciální dopad spojený s rušivým incidentem,	Ano	
b) vazby mezi politikou kontinuity podnikání a cíli organizace a dalšími politikami, včetně celkové strategie managementu rizik,	Ano	BCM politika
c) ochota organizace přijímat rizika.	Ano	
<u>Při ustanovování kontextu organizace musí:</u>		
srozumitelně vyjádřit své cíle včetně těch, které se týkají kontinuity podnikání	Ano	BCM politika
a) definovat vnější a vnitřní faktory, které tvoří nejistotu umožňující nárůst rizika	Ano	
b) soustavu kritérií rizik zohledňující ochotu přijímat rizika	Ano	
c) definovat účel BCMS	Ano	BCM politika
<u>Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran</u>		
<u>Obecně</u>		
zainteresované strany, které mají vztah k BCMS	Ano	BCM politika
požadavky těchto zainteresovaných stran, tj. jejich potřeby a očekávání, ať už byly vyhlášeny všeobecně, předpokládají se nebo jsou závazné	Ano	BCM politika
<u>Určení rozsahu systému managementu kontinuity podnikání</u>		
Organizace musí stanovit hranice a aplikovatelnost BCMS k ustanovení jeho rozsahu působnosti, při stanovování tohoto rozsahu musí organizace zvážit :		
vnější a vnitřní okolnosti	Ano	
Rozsah působnosti musí být k dispozici jako dokumentovaná informace		
<u>Rozsah působnosti BCMS</u>		
Organizace musí:		
a) ustanovit části organizace, které mají být zařazeny do BCMS,	Ano	BCM politika - všechny společnosti skupiny RWE CZ
b) ustanovit BCMS požadavky zohledňující misi organizace, její dlouhodobé záměry, vnitřní, vnější závazky (včetně těch, které souvisejí se zainteresovanými stranami) a odpovědnosti vyplývající ze zákonů a předpisů,	Ano	BCM politika

c) identifikovat produkty a služby a všechny s nimi spojené činnosti v rámci rozsahu působnosti BCMS,	Ano	BIA
d) vzít v úvahu potřeby a zájmy zainteresovaných stran, jako jsou zákazníci, investoři, akcionáři, dodavatelský řetězec, vstupy od veřejnosti a jejich potřeby, očekávání a zájmy,	Ano	
e) definovat rozsah BCMS v podobě vhodné pro velikost, povahu a komplexnost organizace.	Ano	
<u>System managementu kontinuity podnikání</u>		
Organizace musí ustanovit, implementovat, udržovat a kontinuálně zlepšovat BCMS, včetně potřebných procesů a jejich vzájemných vazeb, podle požadavků této mezinárodní normy.	Ano	BCM politika
<u>VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDÍ</u>		
<u>Vedení (řízení lidí) a závazek</u>		
Osoby ve vrcholovém vedení a dalších obdobných manažerských rolích v celé organizaci musejí demonstrovat svou vůdčí roli s ohledem na BCMS.	Ano	BCM politika - při implementaci a udržování BCM systému je vždy klíčová podpora managementu
<u>Závazek managementu</u>		
Vrcholové vedení musí demonstrovat svou vůdčí roli a závazek s ohledem na BCMS		
a) zajištěním, že jsou ustanoveny politiky a cíle po svém managementu kontinuity podnikání, a že jsou v souladu se strategickým směřováním organizace,	Ano	BCM politika
b) zajištěním integrace požadavků na systém managementu kontinuity podnikání do podnikatelských procesů organizace,	Ano	BCM politika
c) zajištěním, že jsou k dispozici zdroje potřebné pro systém managementu kontinuity podnikání,	Ano	BCM politika
d) komunikováním důležitosti efektivního managementu kontinuity podnikání a být v souladu s požadavky BCMS,	Ano	
e) zajištěním, že BCMS dosahuje svého zamýšleného výstupu (vstupů),	Ano	
f) nasměrováním a podporováním osob, aby přispívaly k efektivnosti BCMS,	Ano	
g) podporováním dalších vhodných manažerských rolí k prokázání jejich vůdčí role a závazků, které se vztahují k jejich oblastem odpovědnosti.	Ano	
Vrcholové vedení musí poskytnout důkaz o svých závazcích pro ustanovení, implementování, provozování, monitorování, přezkoumávání, udržování a zlepšování BCMS:		
a) ustanovením politiky kontinuity podnikání,	Ano	
b) zajištěním, že jsou ustanoveny cíle a plány BCMS,	Ano	
c) ustanovením rolí, odpovědností a kompetencí pro management kontinuity podnikání,	Ano	
d) jmenováním jedné nebo více osob odpovědných za BCMS a přiměřenou pravomocí a kompetencemi pro přijetí odpovědnosti za implementování a udržování BCMS.	Ano	

Vrcholové vedení musí zajistit, aby odpovědnosti a zmocnění pro příslušné role v rámci organizace byly přiděleny a komunikovány:		
a) definováním kritérií pro přijetí rizik a přijatelných úrovní rizik,	Ano	
b) aktivním zapojením v návrhu a testování,	Ano	IT, Facility a relevantní oddělení jsou zapojené při testování
c) zajištěním, že interní audity BCMS jsou prováděny,	Ne	Byl proveden jednou od zavedení BCM, v normě není napsaná periodicita auditů, měl by vycházet z potřeb Security ...
d) přezkoumáváním managementu BCMS,	Ano	
e) demonstrováním svého závazku k neustálému zlepšování.	Ano	
Politika		
Vrcholové vedení musí ustanovit politiku managementu kontinuity podnikání, která:		
a) je vhodná pro účely organizace,	Ano	
b) poskytuje rámec pro nastavení cílů kontinuity podnikání,	Ano	
c) obsahuje závazek splnit příslušné požadavky,	Ano	
d) obsahuje závazek k neustálému zlepšování BCMS:	Ano	
- být dostupná jako dokumentovaná informace		
- být komunikována v rámci organizace,		
- být dostupná zainteresovaným stranám, pokud je to vhodné,		
- být z hlediska své vhodnosti přezkoumávána ve stanovených intervalech, a když se vyskytnou podstatné změny.		
Organizace je povinna uchovávat dokumentovanou informaci o politice kontinuity podnikání	Ano	
Role, odpovědnosti a zmocnění v rámci organizace		
Vrcholové vedení musí zajistit, že v rámci organizace jsou přiděleny a ohlášeny odpovědnosti a pravomoci pro příslušné role a musí také přidělit pravomoc pro:	Ano	
a) zajištění, že systém managementu odpovídá požadavkům této mezinárodní normy,	Ano	Návrh opatření z auditu bude popsán na konci ve shrnutí
b) podávání zpráv vrcholovému vedení o plnění BCMS v rámci organizace.	Ano	Pravidelný reporting
PLÁNOVÁNÍ		
Činnosti zaměřené na rizika a příležitosti		
Při plánování BCMS musí organizace zvážit oblasti, které uvádím výše a požadavky, které jsou odcitovány v bodě výše a určit rizika a příležitosti, na které je potřeba se zaměřit pro:		
a) zajištění, že systém managementu může dosáhnout svého zamýšleného výstupu,	Ano	
b) zabránění nebo snížení nežádoucích účinků,	Ano	
c) dosažení neustálého zlepšování.	Ano	
Organizace musí plánovat:		
a) činnosti zaměřené na tato rizika a příležitosti,	Ano	
b) jak:	Ano	
- integrovat a implementovat činnosti do procesů BCMS	Ano	
- vyhodnocovat efektivnost těchto činností	Ano	

Cíle kontinuity podnikání a plány jejich dosažení		
Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly cíle kontinuity podnikání ustanoveny a sdělovány podle příslušné úrovně a funkce v rámci organizace.		
Cíle kontinuity podnikání musí :		
a) být konzistentní s politikou kontinuity podnikání,	Ano	
b) zohlednit minimální úroveň produktů a služeb, která je přijatelná pro organizace, aby dosáhla svých cílů,	Ano	
c) být měřitelné,	Ano	
d) zohlednit použitelné požadavky,	Ano	
e) být monitorované a aktualizované, pokud je to vhodné.	Ano	
Organizace musí udržovat dokumentované informace o cílech kontinuity podnikání.		
K dosažení svých cílů kontinuity, musí organizace určit:		
a) kdo bude odpovědný,	Ano	Směrnice
b) co má být uděláno,	Ano	Směrnice
c) jaké zdroje budou požadovány.	Ano	Směrnice
PODPORA		
Zdroje		
Organizace musí určit a poskytnout zdroje potřebné pro ustanovení, implementace, udržování a neustálé zlepšování BCMS.	Ano	Politika
Kompetence		
Organizace musí:		
a) stanovit potřebné kompetence osob provádějících práce v rozsahu svého řízení, které mají vliv na její výkonnost,	Ano	
b) zajistit, aby tyto osoby byly kompetentní na základě vhodného vzdělání, výcviku a zkušeností,	Ano	školení, tréninky
c) tam, kde je to vhodné, přijmout opatření k získání potřebné kompetence a vyhodnotit účinnost přijatých opatření,	Ano	školení, tréninky
d) udržovat vhodnou dokumentovanou informaci jako důkaz o kompetenci.	Ano	certifikáty, záznamy o školeních
Povědomí		
Osoby provádějící práce v rámci systému řízení organizace si musí být vědomy:		
a) politiky kontinuity podnikání,	Ano	firemní kultura, komunikace
b) svého příspěvku k účinnosti BCMS, včetně výhod zlepšení výkonnosti managementu kontinuity podnikání,	Ano	firemní kultura, komunikace
c) důsledků nesplnění požadavků BCMS,	Ano	firemní kultura, komunikace
d) svých vlastních úloh při rušivých incidentech.	Ano	firemní kultura, komunikace
Komunikace		
Organizace musí určit potřebu vnitřní a vnější komunikace vztahující se k BCM obsahující:		
a) o čem se bude komunikovat,	Ano	PR & Press Services
b) kdy se bude komunikovat,	Ano	PR & Press Services

c) s kým se bude komunikovat.	Ano	PR & Press Services
Organizace musí ustanovit, implementovat a udržovat postup pro :		
a) vnitřní komunikaci mezi zainteresovanými stranami a zaměstnanci v rámci organizace,	Ano	PR & Press Services
b) vnější komunikaci se zákazníky, partnerskými entitami, místními komunitami a dalším zainteresovanými stranami včetně médií.	Ano	PR & Press Services
c) přijímání, dokumentování a reagování na komunikaci od zainteresovaných stran,	Ano	PR & Press Services
d) převzetí a integrování národního nebo regionálního systému o hrozbách nebo obdobného systému do plánování a operativního užívání, pokud je to vhodné,	Ano	
e) zajištění dostupnosti prostředků komunikace během rušivého incidentu,	Ano	
f) usnadnění strukturované komunikace s příslušnými orgány a zajištění vzájemné spolupráce několika reagujících organizací nebo pracovníků, je-li to vhodné,	Ano	
g) provozování a testování komunikačních prostředků určených k použití při narušení normálních komunikací.	Ano	
Dokumentované informace		
Obecné:		
BCMS organizace musí zahrnovat:		
normě,	Ano	
b) dokumentované informace, které organizace určí jako nezbytné pro efektivnost BCMS.	Ano	
Vytváření a aktualizování		
Při vytváření a aktualizování dokumentované informace organizace musí zajistit:		
a) vhodnou identifikaci a popis,	Ano	
b) vhodný formát a média, přezkoumání a schválení z hlediska vhodnosti a přiměřenosti.	Ne	aktualizace politiky, směrnice,...
Řízení dokumentovaných informací		
Dokumentované informace požadované v BCMS a v této mezinárodní normě musejí být řízeny pro zajištění:		
a) jejich dostupnosti a vhodnosti tam, kde je to zapotřebí,	Ano	u vlastníka nebo na intranetu
b) přiměřené ochrany.	Ano	chráněné heslům a RWE sítí
Při řízení dokumentovaných informací musí organizace dále zohlednit uvedené činnosti, pokud je to aplikovatelné:		
a) rozesílání, přístup, vyhledávání a použití,	Ano	
b) skladování a ochranu, včetně ochrany čitelnosti,	Ano	
c) řízení změn,	Ano	
d) uchovávání a nakládání,	Ano	
e) vyhledávání a použití,	Ano	
f) ochranu čitelnosti,	Ano	
g) ochranu nezamýšleného použití zastaralých informací.	Ano	
Dokumentované informace vnějšího původu určené organizaci jako nezbytné pro plánování a provozování BCMS musejí být identifikovány jako potřebné a musejí být řízeny.	Ano	
Při ustanovení řízení dokumentovaných informací musí organizace zajistit přiměřenou ochranu pro dokumentované informace.	Ano	Document Management System

Provoz		
Plánování a řízení provozu		
Organizace musí plánovat, implementovat a řídit procesy potřebné ke splnění požadavků a implementovat činnosti stanovené v kapitole 6.1 prostřednictvím:		
a) ustavení kritérií pro procesy,	Ano	BIA a BCP
b) implementování řízení procesů podle těchto kritérií,	Ano	BIA a BCP
c) udržování dokumentovaných informací v potřebném rozsahu pro zajištění důvěry, že procesy byly provedeny podle plánu.	Ano	BIA a BCP
Organizace musí řídit plánované změny a přezkoumávat konsekvence nezamýšlených změn a podle potřeby přijímat opatření pro zmírňování všech nepříznivých účinků.	Ano	BIA a BCP
Organizace musí zajistit řízení extrémních procesů.	Ano	Kritické procesy mají BCP
Analýza dopadů na podnikání a posuzování rizik		
Obecně		
Organizace musí ustanovit, implementovat, udržovat oficiální a dokumentovaný proces pro analyzování dopadů na podnikání a posuzování rizik, kterým se:	Ano	BIA
a) ustanovuje rámec hodnocení, definuje kritéria a vyhodnocuje potenciální dopad rušivého incidentu,	Ano	BIA
b) zohledňuje zákonné a jiné požadavky, ke kterým je organizace zavázána,	Ano	BIA
c) zahrnuje systematickou analýzu, stanovení priorit ošetřování rizik a s tím spojené náklady,	Ano	BIA
d) definují požadované výsledky z analýz dopadů na podnikání a posuzování rizik,	Ano	BIA
e) specifikují požadavky, aby tyto informace byly udržovány v aktuálním stavu a důvěrné.	Ano	BIA
Analýza dopadů na podnikání		
Organizace musí ustanovit, implementovat a udržovat formalizovaný a dokumentovaný proces vyhodnocování pro stanovení kontinuity a obnovení priorit, cílů a cílových hodnot. Tento proces musí obsahovat posouzení dopadů narušujících činností, které podporují produkty a služby organizace.	Ano	
Analýza dopadů na podnikání musí obsahovat:		
a) identifikování činností podporujících dodávání produktů a	Ano	
b) posuzování dopadů v časovém období kdy tyto činnosti nefungují,	Ano	
c) stanovení upřednostněných časových rámců pro obnovení těchto činností na stanovené minimální přijatelné právně při uvážení doby, během které by dopady jejich neobnovení byly nepřijatelné,	Ano	kritické období v rámci měsíce nebo roku
d) identifikování závislosti podpůrných zdrojů pro tyto činnosti včetně jejich dodavatelů, externě nasmlouvaných partnerů a dalších příslušných zainteresovaných stran.	Ano	
Posuzování rizik		
Organizace musí ustanovit, implementovat a udržovat dokumentovaný proces posuzování rizik, ve kterém se systematicky identifikují, analyzují a vyhodnocují rizika rušivých incidentů pro organizaci.	Ne	Chybí dokumentace seznamu rizik

Organizace musí:		
a) identifikovat rizika narušení upřednostněných činností organizace a procesů, systémů, lidí, majetku, informací, nasmlovaných partnerů a dalších zdrojů, které je podporují,	Částečně	Jak integrujeme výstupy z BIA do praxe, jaká je hodnota pro firmu, kterou můžeme ztratit - risk apetit
b) systematicky analyzovat rizika,	Částečně	
c) vyhodnocovat, která rizika spojená s narušením vyžadují ošetření,	Částečně	
d) identifikovat ošetření přiměřená pro cíle kontinuity podnikání a ve shodě s ochotou organizace přijímat rizika.	Částečně	
Strategie kontinuity podnikání		
Určení a výběr		
Určení a výběr strategie musí být založeny na výstupech z analýzy dopadů na podnikání a posuzování rizik.		
Organizace musí určit vhodnou strategii kontinuity podnikání pro:		
a) ochranu upřednostněných činností,	Ano	
b) stabilizování, pokračování, obnovení a zotavení upřednostněných činností a jejich závislostí a podpůrných zdrojů,	Ano	
c) zmírnění, odezvu a zvládnutí dopadu.	Ano	
Určení strategie musí zahrnovat schválení upřednostněných časových rámců pro obnovení činnosti.	Ano	
Organizace musí provádět vyhodnocení způsobilosti kontinuity podnikání dodavatelů.	Částečně	Primárně se zabýváme interní kontinuitou procesů a u vybraných dodavatelů pro kritické procesy
Ustanovování požadavků na zdroje		
Organizace musí určit požadavky na zdroje pro implementaci zvolených strategií. Typy udržovaných zdrojů musí obsahovat přinejmenším:		
a) lidí,	Ano	BIA+BCP
b) informace a data,	Ano	BIA+BCP
c) budovy, pracovní prostředí a s ním spojenou technickou infrastrukturu,	Ano	BIA+BCP
d) vybavení, zařízení a spotřební materiál,	Ano	BIA+BCP
e) systémy informačních a komunikačních technologií.	Ano	BIA+BCP
f) dopravu,	Ano	BIA+BCP
g) finance,	Ano	BIA+BCP
h) partnery a dodavatele.	Ano	BIA+BCP
Ochrana zmírnění následků		
U identifikovaných rizik, vyžadujících ošetření, musí organizace zvážit preventivní opatření, která:		
a) snižují pravděpodobnost výskytu narušení,	Ano	
b) zkracují časový interval narušení,	Ano	
c) omezují dopad narušení na klíčové produkty a služby, které organizace poskytuje.	Ano	
Organizace musí zvolit a implementovat vhodná opatření rizik podle své ochoty přijmout rizika.	Ano	

Ustanovení a implementace postupů pro kontinuitu podnikání		
Obecně:		
Organizace musí ustanovit, implementovat a udržovat postupy kontinuity podnikání pro zvládnutí rušivých incidentů a pokračování svých činností založených na cílech obnovy identifikovaných v analýze dopadů na podnikání.	Ano	Politika+směrnice
Organizace musí dokumentovat postupy pro zajištění kontinuity činností a managementu rušivých incidentů.	Ano	Směrnice
Postupy musí:		
a) ustanovit přiměřený vnější a vnitřní protokol,	Ano	
b) být specifické s ohledem na bezprostřední kroky,	Ano	
c) pružně reagovat na nepředvídatelné hrozby a změnu vnitřních i vnějších podmínek,	Ano	
d) soustředit se na dopad událostí, které by mohly potenciálně narušit pracovní postupy,	Ano	
e) být vyvinuty na základě stanovených předpokladů a analýz vzájemné provázanosti,	Ano	
f) být efektivní při minimalizování následků v průběhu implementace vhodných strategií zmírňování následků.	Ano	
Struktura reakce na incident		
Organizace musí ustanovit dokument a implementovat postupy a strukturu managementu pro reagování na rušivé incidenty s použitím pracovníků s nezbytnou odpovědností, pravomocí a kompetencí pro zvládnutí incidentu.	Ano	BCP
Struktura reakce musí:		
a) identifikovat prahy dopadu, které opravňují iniciování formální odezvy,	Ano	BCP
b) posoudit povahu a rozsah rušivého incidentu a jeho potenciální dopad,	Ano	BCP
c) aktivovat vhodnou reakci kontinuity podnikání,	Ano	BCP
d) mít procesy a postupy pro aktivování, provádění, koordinování, komunikování odezvy,	Ano	BCP
e) mít k dispozici zdroje pro podporu procesů a postupů ke zvládnutí rušivého incidentu za účelem minimalizace jeho dopadu,	Ano	BCP
f) komunikovat se zainteresovanými stranami a orgány, i s médii.	Ano	BCP
Varování a komunikace		Směrnice Krizový štáb
Organizace musí ustanovit, implementovat a udržovat postupy pro:	Ano	
a) detekci incidentu,	Ano	Podnět pro svolání krizového štábu
b) pravidelné monitorování incidentu,	Ano	
c) vnitřní komunikaci uvnitř organizace a přijímání, dokumentování a reagování na komunikaci od zainteresovaných stran,	Ano	
d) přijímání, dokumentování a reagování na veškeré národní nebo regionální výstražné systémy, informování o rizicích, nebo obdobné systémy,	Ano	
e) zajištění dostupnosti komunikačních prostředků během rušivého incidentu,	Ano	
f) usnadňování strukturované komunikace s nouzovými pohotovostními službami,	Ano	

g) zaznamenávání životně důležitých informací o incidentu, přijímaných opatření a učiněných rozhodnutí, a rovněž musí být zohledněné pokud možno implementováno následující:	Ano	
- výstražné upozornění zainteresovaných stran potenciálně ohrožených aktuálním nebo hrozícím rušivým incidentem,	Ano	
- zajištění vzájemné spolupráce více reagujících organizací a osob,	Ano	
- provozování komunikačního zařízení.	Ano	
Plány kontinuity podnikání		BCP
na rušivé incidenty a jak bude pokračovat nebo obnovovat své činnosti v rámci předem definovaného časového rámce. Tyto postupy musejí pokrýt požadavky těch, kdo je budou využívat.	Ano	
Plány kontinuity podnikání musí souhrnně obsahovat		
a) definované úlohy a odpovědnosti lidí a týmů, které mají příslušnou pravomoc během incidentu a návazně na něj,	Ano	
b) proces pro aktivování odezvy,	Ano	
c) podrobnosti, jak zvládnout bezprostřední následky rušivého incidentu, uložení povinností s řádným ohledem na:	Ano	
- prospěch jedinců,		
- strategické, taktické a provozní možnosti reagování na zničující incident,		
- prevenci dalších ztrát nebo nedostupnosti prioritních činností.		
d) podrobnosti, jak a za jakých okolností bude organizace komunikovat se zaměstnanci a jejich příbuznými, klíčovými zainteresovanými stranami a kontakty pro tísňová volání,	Ano	
e) jak bude organizace pokračovat nebo obnovovat své prioritní činnosti v předem definovaném časovém období,	Ano	
f) podrobnosti o reakci organizace v médiích zahrnující:	Ano	Tiskový mluvčí a oddělení PR
- strategii pro komunikaci,		
- preferované rozhraní s médii,		
- směrnici nebo šablonu návrhu prohlášení pro média,		
- vhodné mluvčí,		
g) proces pro ukončení stavu pohotovosti, jakmile incident skončí:	Ano	
Každý plán musí definovat:		
- účel a rozsah platnosti,		
- cíle,		
- kritéria pro aktivaci a postupy,		
- úlohy, odpovědnosti a pravomoci,		
- požadavky na komunikaci a postupy komunikace,		
- vnitřní a vnější vzájemné závislosti a interakce,		
- požadavky na zdroje,		
- tok informací a procesy dokumentování.		
Obnova		
Organizace musí mít dokumentované postupy pro obnovení a navrácení svých podnikatelských činností po incidentu z dočasných opatření přijatých pro podporu přechodu na normální požadavky	Ano	BCP
Nácvik a zkoušení		
Organizace musí provádět nácvik a zkoušení svých postupů kontinuity podnikání pro zajištění jejich souladu s cíli kontinuity	Částečně	Netestují se všechny BCP
Organizace musí provádět nácvik a zkoušky které:	Ano	Pokud organizace provádí testy, tak jsou podmínky dodrženy

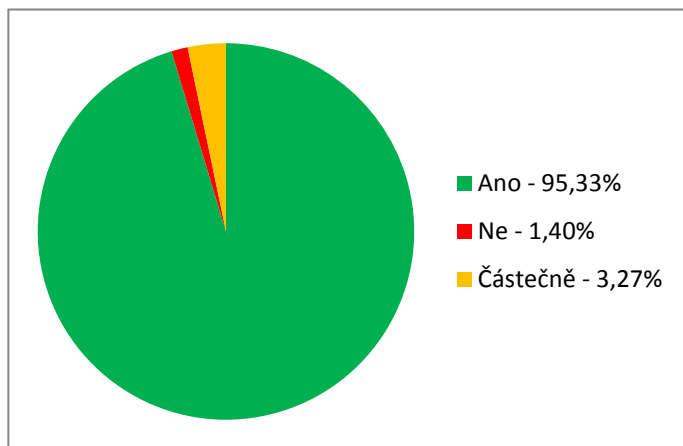
a) jsou v souladu s rozsahem a cíli BCMS,	Ano	
b) jsou založeny na vhodných scénářích, které jsou dobře naplánovány s jasně definovanými záměry a cíli,	Ano	
c) minimalizují riziko přerušení provozu,	Ano	
d) vytvářejí formalizované zprávy po procvičení, které obsahují výstupy, doporučení a činnosti pro implementaci zlepšení,	Ano	
e) jsou přezkoumávány v kontextu rozvíjení neustálého zlepšování,	Ano	
f) provádějí se v plánovaných intervalech a po významných změnách v organizaci nebo prostředí, ve kterém organizace	Ano	
Vyhodnocení výkonnosti		
Monitorování, měření, analýza a vyhodnocení		
Obecné:		
Organizace musí stanovit:		
a) co je zapotřebí monitorovat a měřit,	Ano	Počty procesů, plánů, testů
b) metody pro monitorování, měření, analýzu a vyhodnocování, pokud je to aplikovatelné, aby byly zajištěny správné výsledky,	Ano	
c) kdy musí být monitorování a měření prováděno,	Ano	Po aktualizaci BCP
d) kdy musí být výsledky z monitorování a měření analyzovány a vyhodnoceny.	Ano	
Organizace musí uchovávat vhodné dokumentované informace jako důkazy o výsledcích.	Ano	
Organizace musí vyhodnocovat výkonnost a efektivnost BCMS	Ano	
Organizace dále musí:		
a) přijímat opatření, když je nutné se zaměřit na nepříznivé trendy nebo výsledky ještě předtím, než vznikne neshoda,	Ano	
b) uchovávat vhodné dokumentované informace jako důkazy o výsledcích.	Ano	
Musí být k dispozici postupy pro monitorování výkonnosti pro:		
a) nastavení metrik provozních parametrů výkonnosti odpovídajících potřebám organizace,	Ano	
b) monitorování rozsahu, podle něhož jsou splněny politika, dlouhodobé a krátkodobé cíle kontinuity podnikání organizace,	Ano	
c) výkonnost procesů, postupů a funkcí, které chrání upřednostněné činnosti,	Ano	
d) monitorování souladu s mezinárodní normou a s cíli kontinuity podnikání,	Ano	
e) monitorování historických důkazů o nedostačující výkonnosti BCMS,	Ano	
f) zaznamenávání dat a výsledků monitorování a měření pro podporu následných nápravných opatření.	Ano	Všechny úkony spojené s BCM jsou zaznamenány a zdokumentovány
Vyhodnocení postupů kontinuity podnikání		
a) Organizace musí provádět vyhodnocení, svých postupů pro kontinuitu podnikání a způsobilosti pro zajištění jejich vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti,	Ano	
b) tato vyhodnocení se musejí provádět v rámci pravidelných přezkoumání, cvičení, testování, podávání zpráv po incidentech a vyhodnocení výkonnosti. Významné změny, ke kterým došlo, se musí promítnout včas do postupů.	Ano	

c) organizace musí periodicky vyhodnocovat souladu s platnými právními požadavky předpisů, nejlepší průmyslovou praxí a shodu s vlastní politikou a cíli kontinuity podnikání,	Ano	
d) organizace musí provádět vyhodnocení v plánovaných intervalech a po významných změnách.	Ano	
Interní audit		
Organizace musí provádět interní audity v plánovaných intervalech pro poskytnutí informací, nakořlík systém managementu kontinuity podnikání:	Ne	Byl proveden jednou od zavedení BCM, v normě není napsaná periodicita auditů, měl by vycházet z potřeb Security ...
a) odpovídá	Ano	Pokud se uskuteční audit, tak požadavkům odpovídá
- vlastním požadavkům organizace na BCMS,		
- požadavkům této mezinárodní normy,		
b) je efektivně implementován a udržován.	Ano	
Přezkoumání managementu		
Vrcholové vedení musí přezkoumávat BCMS organizace v plánovaných intervalech, aby byla zajiřtěna jeho pokračující vhodnost, přiměřenost a efektivnost.	Ano	
V rámci přezkoumání managementu, musí být zohledněno:		
a) stav opatření vyplývajících z předchozích přezkoumání,	Ano	
b) změny vnějších a vnitřních okolností, které se vztahují k systému managementu kontinuity podnikání,	Ano	
c) informace o výkonosti kontinuity podnikání, včetně trendů:	Ano	
- v neshodách a opatřeních k nápravě,		
- ve výsledcích z monitorování a vyhodnocení měření,		
- ve výsledcích auditů,		
d) příležitosti pro neustálé zlepřování.	Ano	
Při přezkoumání managementu se musí uvážít výkonost organizace včetně:		
a) následných opatření, přijatých z předchozích přezkoumání managementu,	Ano	
b) potřeby změn BCMS, včetně politiky a cílů,	Ano	
c) příležitosti pro zlepřování,	Ano	
d) výsledků auditů BCMS a přezkoumání včetně auditů a přezkoumání u klíčových dodavatelů a partnerů, pokud je to	Ano	
e) doporučení pro zlepřování,	Ano	
f) vznikající dobré praxe a návody.	Ano	
Výstupy z přezkoumání managementu musejí obsahovat rozhodnutí spojená s příležitostmi pro neustálé zlepřování a možné potřeby změn BCMS a zahrnují následující:		
a) změny rozsahu platnosti BCMS,	Ano	
b) zlepřování efektivnosti BCMS,	Ano	
c) aktualizaci, posuzování rizik, analýz dopadu na podnikání; plánů kontinuity podnikání a příslušných postupů,	Ano	
d) úpravu postupů o opatření pro reagování na vnitřní nebo vnější události, které mohou mít vliv na BCMS, včetně změn:	Ano	
- požadavků na podnikání a provoz,		
- snížení rizik a požadavků na bezpečnost,		
- provozních podmínek a procesů,		
- zákonných požadavků a požadavků předpisů,		
- smluvních závazků		
- úrovní rizik a nebo kritérií pro říjatelnost rizik,		
- potřeb zdrojů,		
- požadavků na financování a rozpočet,		
- jak je měřena efektivnost řízení.		

Zlepšování			
Neshody a nápravná opatření			
V případě neshody organizace musí:			
a) identifikovat neshodu,	Ano		
b) reagovat na neshodu podle potřeby:	Ano		
- přijmout opatření k jejímu zvládnutí a nápravě,			
- vypořádat se s následky,			
c) vyhodnotit potřebnost činnosti pro eliminování příčiny neshody, aby se tato neshoda nemohla opakovat nebo se projevit někde jinde, prostřednictvím:	Ano		
- přezkoumání neshody,			
- určení příčin neshody,			
- určení, zda existují podobné neshody nebo by se mohly potenciálně vyskytnout,			
- vyhodnocení potřebnosti nápravného opatření, aby se zajistilo, že se neshody nebudou opakovat, nebo že se neobjeví někde jinde,		BCM systém je založen na PDCA cyklu, kde při každém cyklu dochází k zlepšování systému	
- určení a implementaci potřebného nápravného opatření,			
- přezkoumání a efektivnost všech nápravných opatření,			
- udělat změny v systému managementu kontinuity podnikání, pokud je to zapotřebí.			
Nápravná opatření musejí být přiměřená k účinkům neshod, které se vyskytly.	Ano		
Organizace musí udržovat dokumentaci jako důkazy o:	Ano		
- povaze neshod a veškerých přijatých následných opatřeních,			
- výsledcích všech nápravných opatření.			
Neustálá zlepšování			
Organizace musí neustále zlepšovat udržitelnost, přiměřenost a účinnost BCMS.	Ano		

Podle tabulky auditu, kterou jsem vypracovala výše, uvádím v následujícím grafu procentuální výsledek splnění požadavků normy. Vzhledem k výsledku auditu je zřejmé, že skupina RWE CZ ve většině bodů prošla s hodnocením „Ano“, pouze v některých bodech se zřídka objevil nálezný „Ne“ nebo „částečně“.

Graf 2: Výsledek auditu



Zdroj: vlastní zpracování

6.1 Výsledné shrnutí auditu

Jak je možno vidět v grafu, skupina RWE CZ většinou splňuje požadavky normy ISO 22301. Jsou zde však body, které společnost nespĺňuje vůbec nebo pouze částečně. Tyto body byly objeveny pomocí auditu, který jsem provedla ve své diplomové práci. Na tomto základě budou nyní objasněny nedostatky a bude navrženo jejich řešení.

Audit tedy prokázal nedostatky v oblasti testování. Bezpečnostní oddělení společnosti RWE neprovádí testy ke všem plánům v rámci BCM. Dle mého doporučení by testování BCP mělo probíhat jednou ročně, vzhledem k oblasti, ve které společnost působí.

Dalším negativním nálezem v auditu bylo zjištění, že Bezpečnostní oddělení neprovádí pravidelné audity. Díky velikosti společnosti a tedy i změnám, které nejen v oblasti bezpečnosti neustále nastávají, doporučuji, aby byly audity prováděny pravidelně a to jednou za tři roky, popřípadě dle potřeby Bezpečnostního oddělení.

Dále jsem došla k závěru, že je nutné aktualizovat dokumenty, směrnice a politiku, jelikož ani jeden z těchto prvků není aktuální.

Pro kontinuitu podnikání je řízení rizik nutností, existující seznam rizik je potřebné rozšířit o specifická rizika týkající se oblasti kontinuity. Bylo by vhodné

doplnit konkrétní scénáře, které vycházejí z nejvíce se vyskytujících rizik a na základě toho vypracovat testovací scénáře. Částečně jsou rizika obsažena v rámci analýzy dopadů, doporučuji vyjít z těchto podkladů a vytvořit komplexní mapu rizik.

Dále se jedná o vyhodnocení způsobilosti kontinuity podnikání dodavatelů. Doporučují, aby tato činnost byla vykonávána důkladněji. Vzhledem k tomu, že v současnosti je riziko hrozeb vysoké a společnost RWE by s dodavateli, kteří nemají BCM zaveden vůbec nebo jen částečně, neměla spolupracovat.

Poledním bodem, o kterém se v tomto shrnutí zmiňuji, je provádění nácviků a zkoušení postupů kontinuity podnikání pro zajištění jejich souladu s cíli kontinuity podnikání. Vyhodnotila jsem tento bod také jako bod, který společnost splňuje pouze částečně, jelikož po prostudování materiálů jsem došla k závěru, že nejsou testovány všechny BCP. Mělo by tedy docházet také k pravidelnému testování všech BCP.

7 AUDIT SYSTÉMU KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ POMOCÍ BS 11200:2014

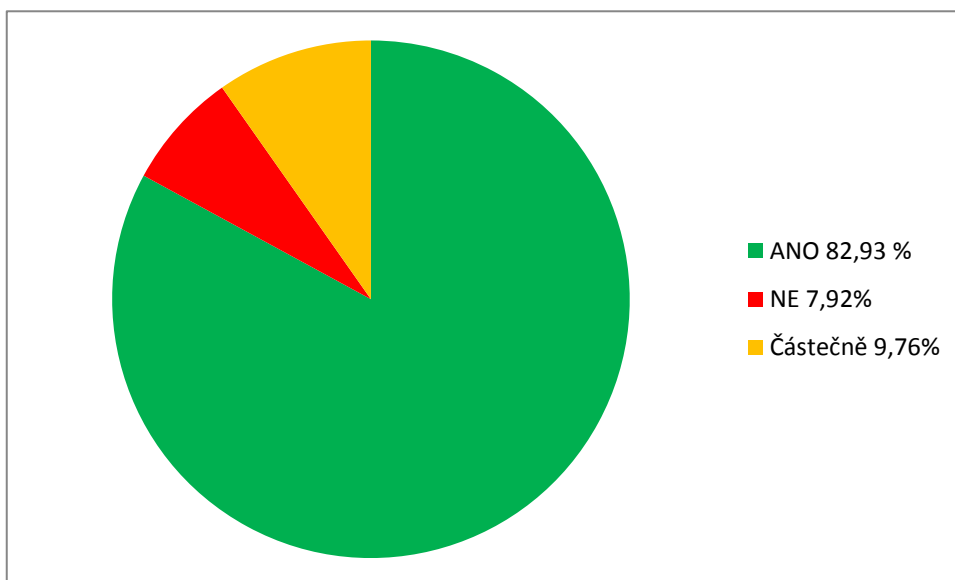
V této kapitole se zaměřím na audit krizového řízení ve skupině RWE CZ. Tento audit je proveden pomocí standardu BS 11200:2014, který je nejaktuálnějším standardem pro krizové řízení. Po nastudování anglické verze tohoto standardu jsem vytyčila nejdůležitější body a provedla ve společnosti audit. Výstupem je stejně jako v předešlém auditu tabulka, na jejímž konci je procentuální graf, který vyznačuje, jak společnost v auditu uspěla.

BS 11200:2014	Zavedeno: ANO/NE	Poznámka
Budování a schopnosti krizového managementu		
Určení rámce krizového managementu		
Rozvoj schopností krizového managementu musí být strategicky řízen vrcholovým managementem organizace a implementován rámcem krizového řízení. Platí tedy, že vrcholový management by měl ustanovit, definovat a dokumentovat politiku krizového managementu:		
jasně a stručně vymezit cíle v oblasti řízení krize,	Ano	Směrnice
popsat obecnými zásadami, jak cíle realizovat,	Ano	Směrnice
utvářet plány.	Ano	Krizové plány
Obecný rámec		
obecně organizace vyžaduje pro schopnost efektivního krizového řízení následující:		
zaměstnance, kteří jsou schopni rychle reagovat na krizovou situaci,	Ano	školení, workshopy
společné porozumění konceptům krizového řízení,	Ano	Telekonference, porady, intranet
schopnost podpory řešení za využití vhodných zdrojů na správném místě,	Ano	Směrnice

Předvídání a posuzování		
Včasné varování před potenciální krizí,	Ano	Risk management
testovací, prověřovací procesy pro identifikaci potenciální krize	NE	Společnost neprovádí testování!!
vědomí, že krize se může vyvíjet i bez ohledu výše zmíněných bodů.	Částečně	Nedostatečné testování
Připravenost		
Body umožňující organizaci zaujmout postoj ke zvládnutí krize:		
Krizový plán,	Ano	Směrnice
Řízení informací a povědomí situace,	Ano	Směrnice
Struktura, kompozice a očekávání týmu krizového managementu, ale také dohled a kontrolu činností,	Ano	Směrnice
ujištění o tom, že všichni členové týmu krizového managementu jsou plně vyškoleni a jsou schopni odborně vykonávat své povinnosti.	Částečně	Rozplánováno přeškolení na tento rok
Krizový plán		
Krizový plán je závazným dokumentem, který by měl obsahovat následující náležitosti:		
rozdělení odpovědností pro klíčová rozhodnutí,	Ano	Směrnice
jak kontaktovat zaměstnance v krizové situaci,	Ano	Směrnice, call centra (i externisté)
interní komunikace v době krize, komunikace s veřejností,	Ano	Interní linky, PR&PRESS
role týmu krizového řízení,	Ano	Směrnice
kde se tým v případě krize sejde,	Ano	Směrnice
reporty o krizové situaci.	Ano	Reporty jsou povinné u každé krizové situace
Krizové vedení		
Rozlišení krizového managementu od stavu normálu	Ano	Vzmezení v krizových plánech
Pochopení problematiky krizového vedení	Ano	Směrnice, krizové plány
Základní vedoucí funkce	Ano	Organizační struktura, směrnice
Strategické rozhodování		
Efektivní rozhodování v krizové situaci,	Ano	
efektivnost při rozhodování v krizovém managementu.	Ano	

Krizová komunikace		
Předkrizová příprava	Ano	Směrnice, krizové plány
Řízení a reputace zúčastněných stran	Ano	Směrnice, krizové plány
Klíčové role	Ano	Směrnice, krizové plány
Tiskový mluvčí	Ano	PR&PRESS
Monitoring médií	Ano	PR&PRESS
Rozvoj a krizové komunikační strategie	Ano	PR&PRESS, směrnice
Klíčové principy odpovědi krizové komunikace	Ano	PR&PRESS, směrnice
Překážky v efektivní komunikaci	Částečně	Omezení v případě výpadku sítí
Sociální média příležitosti a risky	Ano	Risk management
Školení, testování a poučení se z krizové situace	Ne	zahájena příprava
Rozvoj lidí a zkoušky v oblasti opatření pro krizové řízení	Částečně	Rozvoj lidí ano, zkoušky pro krizové řízení NE
Školení a rozvojové strategie	Ano	
Školení pro krizový management	Ano	pravidelné
Rozvoj dovedností	Ano	školení, workshopy
Instruktažní metody	Ano	
Testování a zkoušky krizových opatření	NE	
Činnosti po krizové situaci	Ano	řešení dopadů, směrnice krizového řízení

Graf 3: Výsledek auditu



Zdroj: vlastní zpracování

7.1 Výsledné shrnutí auditu

Jak tedy můžeme vidět v grafu, který přikládám na předchozí straně, audit pro skupinu RWE CZ dopadl poměrně úspěšně, avšak opět se vyskytly nedostatky, které je třeba odstranit.

Jedná se o nedostatky v oblasti testování, prověřovacích procesů pro identifikaci potenciální krize. Znamená to tedy, že pokud společnost nemá dostatečně zajištěné procesy, které jsou schopny identifikovat potenciální blížíící se krizi, nemá možnost učinit preventivní opatření nebo se krizi úplně vyhnout. Doporučují tedy okamžité zavedení těchto procesů, vzhledem k tomu, že v současnosti je hrozba rizik velmi vysoká.

Dalším nedostatkem, který jsem v auditu vyhodnotila je školení a testování, sloužící i jako poučení z krizových situací. Ve společnosti není prováděno, avšak jak jsem zjistila při provádění auditu rozhovorem s pracovníkem Bezpečnostního oddělení, příprava těchto školení a testování již byla zahájena. Proto Pro letošní rok je připraven plán školení, cvičení a příprava testovacích scénářů. Bezpečnostní oddělení se těmito nálezy již intenzivně zabývá.

Velmi závažným nedostatkem krizového řízení je také to, že společnost neprovádí testování a nácvik krizových opatření. Vzhledem k oboru, ve kterém společnost podniká, jsem toho názoru, že tato opatření by měla být pokud možno co nejdříve odstraněna. Pokud by tak společnost neučinila, dopady krize by mohly být o mnoho dramatičtější.

V tabulce auditu se vyskytuje i barva tmavě žlutá, ta uvádí procesy, které jsou v rámci Krizového řízení vykonávány pouze částečně, tedy je potřeba, aby je společnost zdokonalila, popřípadě uspíšila. Jedná se konkrétně o ujištění o tom, že všichni členové týmu krizového managementu jsou plně vyškoleni a jsou schopni odborně vykonávat své povinnosti. Jelikož bylo zjištěno, že ne všichni zaměstnanci, kteří mají krizové řízení v kompetencích, nejsou plně vyškoleni, byl rozplánován seznam potřebných doplňujících školení. Tento seznam však doposud nebyl zrealizován. Dle plánu by však školení zaměstnanců mělo být dokončeno v rámci tohoto roku (2015).

Dalším bodem, který byl v auditu označen tmavě žlutou barvou, byl bod o vědomí, že krize se může vyvíjet i bez ohledu výše zmíněných bodů. Tento bod se váže opět k nedostatečnému testování v rámci krizového řízení. Opět tedy doporučuji zaměřit se na testování a napomoci tím tak i předcházení krizí.

Překážky v efektivní komunikaci jsou také součástí nálezu auditu. Jedná se o situaci, kdy společnost bude bez zdroje energie, a tudíž nebude schopna používat telekomunikační ani jinou komunikační techniku. Jediný možný způsob komunikace bude tedy komunikace osobní. Doporučuji tedy, aby společnost uskutečnila nákup satelitních telefonů.

Jako závěrečné doporučení tedy uvádím posílit připravenost na řešení krizí. Konkrétně k tomu využít nástroje jako jsou: pravidelná školení členů centrálního krizového štábu a pravidelně realizovat úplná cvičení.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat a definovat BCM a krizové řízení ve společnosti RWE, dále také provedení podrobného auditu BCM a následně i auditu na Krizové řízení v Bezpečnostním oddělení společnosti u obou auditů jsem vyhodnotila jejich shrnutí a stanovila doporučení.

Pro splnění těchto cílů jsem se zaměřila na vymezení, analyzování a vyhodnocení nejprve u BCM, po té i u Krizového řízení ve skupině RWE. Stanovila jsem konkrétní postupy, metody a odpovědnosti, u BCM provedla analýzu rizik, která byla nezbytnou součástí pro jeho přesné vymezení jako komplexního systému. Následně byl u obou procesů proveden audit, který obsahuje doporučení, která jsem stanovila na základě vyhodnocení.

Vzhledem k personálním a organizačním změnám je v rámci sjednocování, potřeba nastavit jednotný přístup napříč všemi společnostmi RWE k jednotnému přístupu k BCM a KŘ. Proto je pro letošní rok připraven plán školení, cvičení a příprava testovacích scénářů. Bezpečnostní oddělení se těmito nálezy již intenzivně zabývá.

Systém BCM je procesem řízení, který představuje rámec pro odolnost podniku vůči rizikům, které ho ohrožují. Pakliže si chceme konkretizovat jeho přímé cíle, jedná se o minimalizaci rizika, při jehož vzniku dojde k narušení činnosti kontinuity v podnikání. Pokud jde o cíle konečné, jedná se v případě BCM o minimalizaci ztrát, které tato rizika mohou způsobit v dopadu na vzniklou krizovou situaci. Pokud ovšem chceme znát nejdůležitější cíl BCM, je jím předcházení krizovým situacím. Realizace BCM ve společnosti napomáhá zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Jak jsem ale uvedla v teoretické části BCM není pro společnost povinností.

Výstupy této diplomové práce byly společností ohodnoceny jako cenné poznatky a závěry z práce vyplývající budou ve společnosti implementovány.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- [1] ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: Úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0951-2.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha, C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 978-80-89364-00-8.
- [4] HOREJC, Jan. *Krizový management*. Učební text, 9-2002. ESTALL, H. Business Continuity Managent: BCS Learning & Development Limited, 2012. 128 s.
- [5] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 92 s. 92,978-80-87071-11-3.
- [6] SAWYER, L. B.: Interní audit, 1. vyd., Praha: Český institut interních auditorů, 2000, 313 str. ISBN 80-86284-07-7.
- [7] SYNEK, Miloslav, et al. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [8] ZAPLETALOVÁ, Šárka., a kol., *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Ekopress,s.r.o., 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [9] Zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky [cit. 2014-09-04].
- [10] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon) [cit. 2014-10-12].
- [11] Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy [cit. 2014-11-07].

[12] Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích (energetický zákon) [cit. 2015-01-04].

[13] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. 1. vyd. [s.l.] : Professional Publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.

[14] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M., *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN: 978-80-247-3156-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

[15] Business continuity management: *Good practice guidelines*, The Business Continuity Institute. 2010.

[16] BS 11200:2014

[17] ESTALL, H. *Business Continuity Managent*: BCS Learning & Development Limited, 2012. 128 s.

[18] SZABADOS, L. (2008). *Business Continuity Management: Manager's Handbook*. TATE International Slovakia, s.r.o.

Seznam použitých internetových zdrojů

[19] Pas 56 : Guide to Business Continuity Management [online]. Risk Analysis Consultants. 2009 [cit. 2021-02-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.rac.cz/rac/homepage.nsf/CZ/PAS56>>.

[20] Pas 56 : ISO 22301 z WWW: <http://www.pas56.com/index.htm>

[21] Poradenský portál; Cyklus PDCA : <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pdca-cyklus-1/>

[22] Risk Analysis Consultants, s. r. (2010). *BS 25999-1 Code of practice for business continuity management* . Získáno 5. 5 2011, z iso27000.cz:
<http://www.iso27000.cz/rac/homepage.nsf/CZ/BS%2025999-1>

[23] Risk Analysis Consultants, s. r. (2010). *BS 25999-2 Specification for business continuity management*. Získáno 2011. 5 5, z iso27000.cz:
<http://www.iso27000.cz/rac/homepage.nsf/CZ/25999-2>

Seznam použitých ostatních zdrojů:

[24] Interní materiály RWE

[25] Projekt “Business Continuity Management”– Analýza obchodných dopadov (BIA)
Východoslovenská energetika a.s.

SEZNAM ZKRATEK

BCM – Business continuity management

BCP – Business continuity plan

BIA – Business Impact Analysis; analýza dopadu

ISO – International Organization for Standardization

IT – Informační technologie

KŘ – Krizové řízení

KŠ – Krizový štáb

PR – Public Relations – vztahy s veřejností

RTO - Doba požadovaná pro obnovu procesu

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podnik a prostředí	17
Obrázek 2: Životní cyklus BCM.....	21
Obrázek 3: Cyklus PDCA.....	25
Obrázek 4: Schéma řízení kontinuity.....	51
Obrázek 5: Schéma výstupů Bezpečnostního oddělení RWE	52
Obrázek 6: Řízení BCM v RWE.....	53
Obrázek 7: Rozdělení krizového řízení v RWE.....	61
Obrázek 8: Řešení krize	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza dopadů	54
Tabulka 2: Analýza dopadů	54
Tabulka 3: Analýza dopadů	55
Tabulka 4: Legenda	55
Tabulka 5: Analýza dopadů	57
Tabulka 6: Analýza dopadů	57
Tabulka 7: Legenda	58

Seznam grafů

Graf 1: Analýza dopadu	56
Graf 2: Výsledek auditu	81
Graf 3: Výsledek auditu	85

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Tereza Radoňová

Obor: EHS

Forma studia: denní

Název práce: Business continuity management a krizové řízení v RWE

Rok: 2014/2015

Počet stran textu bez příloh: 79

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 5

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Helena Lišková