

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Havarijní plánování a krizový management pro případ
mimořádné události ve finanční instituci**

Bakalářská práce

Autor: Barbora Pavlíková
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA ,Ph.D.
Odborný konzultant: Ing. Petra Marešová, ČSOB Pojišťovna

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 19. 4. 2016

Barbora Pavlíková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Dr. Ing. Vítězslavu Hálkovi, MBA ,Ph.D. za metodické vedení práce a odborné připomínky, kterými mě po dobu zpracování této práce provázel. Dále bych ráda poděkovala podniku ČSOB Pojišťovna, a. s. v Pardubicích, který mně umožnil zpracování praktické části této práce a všem jeho zaměstnancům, kteří přispěli k hodnotě této práce svými radami a zkušenostmi.

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřena v teoretické části na zpracování dostupné teorie k problematice krizového managementu a v praktické části na analýzu krizového týmu na příkladu ČSOB Pojišťovny v Pardubicích včetně návrhů zefektivnění krizových scénářů pro konkrétní mimořádné události. Tyto mimořádné události jsou: nedostupnost budovy, nedostupnost personálu a nedostupnost služeb IT. Dále je zde zpracováno interní a externí krizové sdělení pro případ konkrétní mimořádné události v této společnosti. Praktická část byla zpracována na základě studia formou literární rešerše, vlastním výzkumem a konzultacemi s odborníky. Dále také byla použita SWOT analýza. K výzkumu byla využita interní data a dokumenty, která byla získána od ČSOB Pojišťovny a použita s jejich svolením včetně konzultace s odborníkem ČSOB Pojišťovny, který se zde této problematice věnuje. V práci byly porovnány standardy z literární rešerše a aktuální dokumenty firmy. Dané dokumenty byly přepracovány, aby zefektivnily problematiku řešení průběhu mimořádných událostí v dané firmě.

Klíčová slova: mimořádná událost, krizový tým, krizový scénář, krizové sdělení

Annotation

Title: Emergency planning and crisis management in case of emergency situation in financial institution

The theoretical part is in this bachelor thesis focused on the processing of available theories on the issue of crisis management. The practical part is focused on an analysis of a crisis team on the example of CSOB Insurance Company in Pardubice, including proposals to streamline crisis scenarios for specific emergency situations. These incidents are: inaccessibility of building, unavailability of staff and the inaccessibility of IT services. There are also drafted internal and external crisis communication reports for a specific emergency situation. The practical part was prepared on the basis of studying a literary reviews, my own research and consultations with experts. There was also used SWOT analysis. Internal data and documents, which have been obtained from ČSOB Insurance Company and used with their kind permission were used for my research. Also expert advice from CSOB, who deals with this issue was used in this thesis. Standards of literary research and actual documents of the company were compared. These documents have been redesigned to streamline the issue of solutions during emergency situations in this company.

Keywords: emergency situation, crisis team, crisis scenario, crisis statement

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická část	2
2.1	Krizový management.....	2
2.1.1	Krizová situace.....	2
2.1.2	Havarijní plánování a havarijní plán	4
2.1.3	Krizové řízení	4
2.2	Řízení kontinuity činností.....	14
2.2.1	Fáze plánování kontinuity	15
2.2.2	Typy plánů	17
2.3	Finanční instituce.....	19
2.3.1	Pojišťovnictví.....	19
2.3.2	Pojištění	20
3	Praktická část.....	22
3.1	Základní informace o ČSOB Pojišťovně	22
3.1.1	Historie.....	22
3.1.2	Současnost	22
3.1.3	Administrativní budova v Pardubicích.....	22
3.2	Analýza současného CMP (Crisis Management Plan)	23
3.2.1	Krizový tým	23
3.2.2	Identifikace mimořádných událostí.....	24
3.2.3	Návrhy vylepšení.....	28
3.3	Návrh zefektivnění.....	29
3.3.1	Restrukturalizace krizového týmu.....	29
3.3.2	Přepracování scénářů plánu CMP	33
3.3.3	Krizové prohlášení pro zaměstnance v případě nepřístupnosti budovy 41	
3.3.4	Krizové prohlášení pro média v případě nepřístupnosti budovy	45
4	Závěry a doporučení	48
5	Seznam použité literatury.....	49
6	Přílohy	52

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Hlavní budova ČSOB Pojišťovny v Pardubicích	23
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Základní krizový tým	32
Tabulka 2 - Prostředky ke kontaktování členů krizového týmu	33
Tabulka 3 – Rozšiřující krizový tým	53
Tabulka 4 – Označení osob v krizovém scénáři	55
Tabulka 5 – Scénář nedostupnosti budovy	56
Tabulka 6 – Scénář nedostupnosti personálu.....	59
Tabulka 7 – Scénář nedostupnosti služeb IT.....	61

Seznam zkratk

<i>A. S.</i>	<i>Akciová společnost</i>
<i>BCM</i>	<i>Řízení kontinuity činností (Business Continuity Management)</i>
<i>BCP</i>	<i>Plán pro zachování kontinuity podnikání (Business Continuity Plan)</i>
<i>BIA</i>	<i>Analýza dopadů (Business Impact Analysis)</i>
<i>CMP</i>	<i>Plán krizového řízení (Crisis Management Plan)</i>
<i>ČSOB</i>	<i>Československá obchodní banka, a. s.</i>
<i>DRP</i>	<i>Plán obnovy ICT (Disaster Recovery Plan)</i>
<i>HelpDesk</i>	<i>Pracoviště nebo služba, poskytující pomoc uživatelům</i>
<i>HR</i>	<i>Lidské zdroje (Human Resources)</i>
<i>HW</i>	<i>Hardwarové vybavení počítače (Hardware)</i>
<i>ICT</i>	<i>těž IKT, Informační a komunikační technologie (Information and Communication Technologies)</i>
<i>IPB</i>	<i>Investiční a poštovní banka, a. s.</i>
<i>IS</i>	<i>Informační systém (Information system)</i>
<i>IT</i>	<i>Informační technologie (Information technology)</i>
<i>OCS</i>	<i>Odbor centrálních služeb</i>
<i>ORC</i>	<i>Operační výbor pro rizika (Operation Risk Committee)</i>
<i>RA</i>	<i>Ohodnocení rizik (Risk Assessment)</i>

- RTO* Časový interval obnovy procesu (*Recovery Time Objectives*)
- SMS* Krátká textová zpráva (*Short Message Service*)
- SWOT* Metoda identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)
- UPS* Nepřerušitelný zdroj napájení (*Uninterruptible Power Supply*)

1 Úvod

Mimořádné události ovlivňovaly životy lidí již v minulosti a budoucnost není výjimkou. Člověk si své okolí přizpůsobuje svým potřebám, což sebou také přináší větší pravděpodobnost výskytu mimořádných událostí, které ovlivňují naše životy, ať už se nám to líbí nebo ne.

V dnešní moderní době je téměř jakákoliv krizová situace ve společnosti následována velmi vysokými finančními důsledky. Vytváření stále větších a větších společností tedy vyvolalo nutnost vytvoření systému krizového řízení pro případ výskytu mimořádných událostí. Společnosti se tak snaží vytvořit systém preventivních opatření, která mají zajistit trvalou stabilitu firmy na trhu.

Cílem této bakalářské práce je zpracování dostupné teorie k dané problematice a v praktické části analýza krizového týmu na příkladu konkrétní společnosti včetně návrhů zefektivnění krizových scénářů pro konkrétní mimořádné události. Dále vytvoření interního a externího krizového sdělení pro případ konkrétní mimořádné události v téže společnosti.

Pro vlastní výzkum v praktické části práce byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, konkrétně formou literární rešerše, vlastním výzkumem a konzultacemi s odborníky. Dále také byla použita SWOT analýza. K literární rešerši byla použita dostupná literatura, která byla k této problematice vydána. K výzkumu byla využita interní data a dokumenty, která byla získána od ČSOB Pojišťovny a použita s jejich svolením. Pro detailnější studium tématu byly použity poslední aktuální dokumenty ČSOB Pojišťovny týkající se dané problematiky a konzultace s odborníkem ČSOB Pojišťovny, který se zde této problematice věnuje. V práci byly porovnány standardy z literární rešerše a aktuální dokumenty firmy. Dané dokumenty byly přepracovány, aby zefektivnily problematiku řešení průběhu mimořádných událostí v dané firmě.

2 Teoretická část

V této části jsou popsány teoretické pojmy a podrobněji pojmy, které se vyskytují v praktické části bakalářské práce.

2.1 Krizový management

Krize čas od času provází fungování většiny firem a institucí, a proto je nezbytné se na její propuknutí dobře připravit.

Klasický management neboli řízení má tři významy. Je to určitá skupina lidí v podniku, určitý způsob vedení lidí a odborná disciplína a obor studia. Je to soubor přístupů, kterých využívají manažeři ke zvládnutí svých manažerských funkcí a dosažení vytyčených cílů organizace. Celkově krizový management pokrývá všechny aspekty toho, co se může stát od začátku krizové situace až do zotavení z této situace. Tyto aspekty jsou: vyhodnocování, snižování a řízení rizik a hrozeb, plánování a příprava reakcí na zotavení podniku z krizové situace.

Efektivní krizový management se ve firmě snaží o: zmírnění nebo snížení zdrojů, velikosti a dopadů krizové situace, urychlení nástupu krizového řízení, zlepšení řízení dopadů krize, vylepšení obnovy po krizových situacích prostřednictvím účinné a rychlé obnovy činností řízení. [1]

2.1.1 Krizová situace

Pojem krizová situace je v knihách formulován ve velkém množství definic. Dále jsou pro představu uvedené dvě z těchto definic.

„Krizy jsou netypické události, které mohou být předvídatelné, ale nejsou očekávány, když nastanou.“ [2]

„Krizová situace je mimořádnou situací, v níž jsou bezprostředně ohroženy demokratické základy, svrchovanost a územní celistvost státu, chod hospodářství, systém státní správy a soudnictví, zdraví a život velkého počtu osob, majetek ve velkém

rozsahu, životní prostředí nebo plnění mezinárodních závazků, přičemž hrozící nebezpečí nelze odvrátit nebo způsobené následky odstranit běžnou řádnou činností orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému.“ [3]

Krizová situace je ve většině případů charakterizována následujícími čtyřmi prvky:

1. chybějící a nespolehlivé informace;
2. minimum času na reakci;
3. hrozba pro lidi nebo jejich majetek;
4. zdroje potřebné k vyřešení situace převyšují dostupné zdroje. [1]

Z pohledu české legislativy se jedná o mimořádné události a havárie. Mimořádná událost je definována jako *„škodlivé působení sil a jevů, které je vyvoláno činností člověka, přírodními vlivy a haváriemi, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují zásah ve formě záchranných a likvidačních prací.“ [4]*

Mimořádná událost překonává standartní ochranná opatření a požaduje použití nad rámec místních zdrojů. [5]

Každou krizovou situaci považujeme za mimořádnou událost. Mimořádná událost však může i nemusí vést ke vzniku krizové situace. Mezi klasické mimořádné události můžeme zařadit živelní pohromy, technologické a provozní havárie, závažné dopravní nehody, rozsáhlé požáry, epidemie migrace a závažné ohrožení bezpečnosti a veřejného pořádku. [6]

Havárie jsou nežádoucí do jisté míry neovladatelné mimořádné události antropogenního charakteru, tedy způsobené člověkem. Vznikají uvnitř podniku v souvislosti s jeho činností, často v důsledku selhání lidského faktoru nebo technického a technologického zařízení. [7]

Živelní pohromy (katastrofy) jsou mimořádné události, které vznikají v důsledku vnějšího působení na podnik. Zdroje těchto působení jsou přírodní vlivy. Tyto vlivy jsou způsobené nepřízní počasí, tektonickou činností a pohybem půdy, postižením

osob, zvířat nebo pěstovaných kultur škůdců původu rostlinného, živočišného nebo mikroorganismy či dalšími druhy ohrožení. [3]

Havárie a katastrofy negativně ohrožují zdraví lidí a jejich i cizí majetek. Krize v důsledku havárií a katastrof je krize typu *známá neznámá* a *neznámá neznámá*. Zdroj krize u *neznámá neznámá* je neznámý a nikdy se neví, kdy a odkud udeří. Naopak u krizi *známá neznámá* známe potenciální zdroj krize, ale nevíme, kdy krize nastane. [8]

2.1.2 Havarijní plánování a havarijní plán

Havarijní plánování je typ plánování. *„Plánování je rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobů k jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“* [9]

Výsledkem procesu tohoto plánování je havarijní plán. Plánem rozumíme *„posloupnost akcí, které musíme seřadit tak, aby se systém podléhající plánování dostal z nějakého svého počátečního, výchozího stavu do stavu cílového.“* Havarijní plán je funkční plán pro případ vzniku mimořádné události. Při jeho zpracovávání musíme vycházet z analýzy rizik konkrétní firmy. Tyto plány dělíme na vnitřní havarijní plán uvnitř objektu nebo zařízení a na vnější havarijní plán okolí objektu nebo zařízení. [9]

V praxi se zde jedná o vnější a vnitřní havarijní plán, který se týká například zajištění prevence připravenosti firmy na závažnou havárii způsobenou například nebezpečnými chemickými látkami.

2.1.3 Krizové řízení

Krizové řízení se zabývá zvládnutím mimořádných událostí a krizových situací různého rozsahu ve všech fázích jejich řešení.

Krizové řízení je realizováno v době, kdy se organizace nachází v období potencionální krize. Jedná se o prevenci, kdy se rychle reaguje na identifikovanou vzniklou krizi. Pomocí vypracovaných krizových scénářů a krizových plánů se můžeme připravit na potencionální krizi typu známá neznámá. [4]

Krizový scénář popisuje možný vývoj budoucí krizové situace. Tento vývoj má sloužit ke zpracování krizového plánu s cílem navýšit připravenost firmy na krizi.

Krizová připravenost tedy znamená přípravu opatření organizace na odvrácení či zmírnění dopadů havárií a dalších mimořádných událostí. Do těchto opatření se zahrnuje zpracování scénářů možných závažných mimořádných událostí, včetně odezvy na ně. V této přípravě jsou zahrnuty přípravy postupů, zdrojů, prostředků, pomůcek a řízení vnitřní komunikace uvnitř organizace a vnější komunikace s dalšími zainteresovanými stranami včetně veřejnosti. [6]

Katastrofické řízení

Hlavní spouštěč emergency managementu je vyšší moc, což je havárie, kalamita, katastrofa, neštěstí či pohroma. *„Řízení pohrom je integrovaný a interdisciplinární proces plánování a realizace opatření zaměřených na prevenci, snižování výskytu.“*

Součástí řízení pohrom je nouzové plánování (emergency planning) neboli řízení ve stavu nouze a řízení zásahu. [10]

Cílem katastrofického řízení je eliminace dopadů katastrofy na podnik a jeho okolí v co nejkratším čase a s vynaložením minimálních nákladů. Přesto se často zaměňují pojmy crisis management, který se zabývá zvládáním ekonomických krizí a emergency (disaster) management, jelikož jsou oba do češtiny překládány jako krizové řízení. [11]

Význam krizového plánování

Krizové plánování napomáhá k připravenosti na možné krizové situace, vymezení pravomocí a odpovědností, včasné reakci na vzniklou krizi, minimalizaci dopadů

krize, zajištění ochrany lidí a majetku, připravenosti na práci s médii, zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností a k zlepšení pověsti podniku a jeho reputace. [4]

„Výsledkem plánování je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí jednotlivé orgány krizového řízení uskutečnit.“ [3]

Etapy krizového plánování jsou:

1. Návrh zmírňujících a preventivních opatření – Po vytvoření představy o budoucí události se postupuje odzadu krok za krokem pomocí eskalace situací, aby se plánovači sami sebe ptali, jakým způsobem se dá daná situace zlepšit.
2. Budování připravenosti – Připravenost na stav nouze a stav pohotovosti znamená navržení takového organizačního uspořádání, které zajistí ochranu všech hmotných i nehmotných aktiv včetně zvládnutí projevů pohromy, krize.
3. Plán odezvy – reakce – Tento plán obsahuje souhrn akcí, které se realizují během a bezprostředně po dopadu krize a zároveň minimalizují působení mimořádné události.
4. Plán obnovy – Zabývá se krátkodobou obnovou podporující život a dlouhodobou obnovou, která zajišťuje vytvoření podmínek, které zabraňují budoucím škodám. [3]

Krizový tým a jeho potřeby

Ke zvládnutí krizové situace je nezbytné, aby měl podnik stanovený krizový tým, který se aktivuje na základě charakteru krizové situace. Tento tým by měl být vytvořen již před výskytem krize.

Krizový tým je koordinační a výkonný orgán, jehož úkolem je centralizace pravomocí v průběhu krize. Hlavní činnosti krizového týmu jsou tyto:

1. Řešení krizové situace.
2. Vyhodnocení průběhu krizové situace.
3. Rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností.

4. Podílení se na tvorbě a aktualizace krizového plánu.
5. Zajištění školení, nácviku a cvičení zaměstnanců. [4]

Tým by měl být tvořen odborníky ze všech funkcionálních oblastí konkrétního podniku. Jednotlivé a zastupitelské role odborníků v týmu musí být přesně vymezeny. Všichni členové tohoto týmu by se měli podílet na tvorbě krizového scénáře. Obvykle se krizový tým skládá z lídra týmu, šéfa firmy, firemního právníka, firemních odborníků na relevantní oblasti, externího poradce a tiskového mluvčího. Každý efektivní krizový tým musí mít stanoveného svého lídra, který bude zodpovědný za koordinaci veškerých aktivit a bude mít přístup k nejvyššímu vedení firmy. Mezi firemní odborníky na relevantní oblasti můžeme řadit odborníky na bezpečnost, kvalitu, řízení provozu a personalisty. [12]

Komunikace mezi členy krizového týmu mezi sebou a se zbytkem firmy je velmi důležitá. Každý člen týmu by měl mít k dispozici seznam kontaktů na další členy týmu a to: číslo na mobilní telefon, pevnou linku, e-mail či adresu bydliště. Členové týmu by měli být dosažitelní 24 hodin denně, proto je nezbytná pravidelná aktualizace kontaktů. Zároveň by také všichni zaměstnanci firmy měli mít k dispozici seznam kontaktů na členy krizového týmu.

V praxi probíhá svolávání členů krizového týmu pomocí všech dostupných komunikačních prostředků. V současné době je to převážně pomocí mobilních telefonů a e-mailů.

Když nastane krize, tak je nutné ihned svolat krizový tým, který musí vzniklou situaci ihned začít řešit. Jejich schůze může trvat několik hodin až několik dní, a proto je nezbytné, aby každý člen týmu měl v kanceláři neustále k dispozici následující věci: náhradní mobilní telefon a notebook s připojením na internet, náhradní baterie či nabíječku do mobilního telefonu a notebooku, rezervní oblečení na jeden den, malý polštář a přikrývku a základní hygienické potřeby. [12]

Společně s krizovým týmem by také mělo být ustanoveno místo, kde se budou scházet. Toto komunikační a řídicí centrum by proto mělo být vybaveno vším, co by mohli členové týmu potřebovat. Mezi vybavení tohoto místa můžeme zařadit:

- připojení na internet,
- počítače, notebooky, přenosnou tiskárnu, skener, fax,
- náhradní mobilní telefony a baterie do nich,
- dvě pevné telefonní linky,
- digitální fotoaparát, diktafon, televizor, DVD rekordér, rozhlasový přijímač,
- hlavičkové papíry,
- běžné kancelářské potřeby – propisovací tužky, bloky, papír,
- flipchart,
- stoly, židle,
- dostatečné množství nápojů a občerstvení. [12]

Krizový plán

Krizový plán je: „*soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.*“ [13]

Tento plán musí obsahovat všechny dostupné informace, postupy a opatření, která jsou potřebná ke zvládnutí krizové situace včetně krizové komunikace při této situaci. Krizový plán snižuje riziko a zvyšuje schopnosti podniku rychle a efektivně reagovat na krizovou situaci. Krizový plán by měl být jasný, stručný a přehledný, aby byla zajištěna jeho aplikace při krizové situaci. Tento plán dává odpověď na následující otázky:

1. Na které krizové situace se může podnik připravit?
2. Jaká je možnost jejich výskytu?
3. Jaké mohou být jejich důsledky?
4. Jaký může být z hlediska času jejich průběh?
5. Jaká opatření může podnik provést, aby se snížila možnost výskytu krizí?
6. Jaké k tomu má podnik disponibilní zdroje?

7. Jaký je postup zvládnut krizové situace?
8. Jakým způsobem jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti? [4]

Krizový plán by měl být vypracován v písemné, tištěné i elektronické formě. Jeho hodnota spočívá ve schopnosti vytvářet reakce a proaktivně reagovat na příležitosti. Tvorba krizového plánu vychází z analýzy rizik podniku. [14]

Tento plán je efektivní, pokud minimalizuje či zamezí možnosti vzniku krize a redukuje rozsah škod a minimalizuje dobu trvání krize. Zároveň by měl dosáhnout svých cílů pomocí vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že tyto náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin. [3]

Celkově můžeme proces testování krizových plánů rozdělit do sedmi fází:

- testování logiky plánu a zdrojů,
- testování věcné správnosti včetně záznamu o provedení testu,
- vyhodnocení,
- opravy a úpravy,
- následný test včetně záznamu o provedení testu,
- vyhodnocení,
- schválení a distribuce. [15]

I v dnešní době existuje spousta firem, které nemají krizové plány vůbec zpracované, což může vést k likvidaci firmy. Jsou to však převážně menší firmy, které si ani nemohou dovolit vynaložit tak velkou peněžní částku na vypracování plánů. Větší firmy již tyto plány většinou zpracované mají, jelikož nastalá mimořádná událost může výrazně poškodit ekonomiku těchto firem.

Krizová komunikace

„Krizová komunikace je specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, mezosobní, skupinovou a masovou komunikaci.“ [3]

Krizová komunikace si klade za cíl uvolnění správných informací ve správný čas a na správném místě, a tím dosáhnout včasné připravenosti orgánů a dalších prvků krizového řízení. Krizová komunikace redukuje nejistotu veřejnosti a zmírňuje rozsah negativní publicity, která poškozuje dobré jméno podniku. [16]

V průběhu krizové komunikace se sdělují informace orgánům a prvkům systému krizového řízení, uvnitř tohoto systému, veřejnosti, médiím, odborníkům, soudním znalcům, orgánům činným v trestním řízení, podřízeným, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právnickým a fyzickým osobám. [17]

Komunikační tým by se měl skládat z malé skupiny vysokých manažerů a měl by být veden předsedou představenstva, tedy nejvyšším manažerem. Tento tým by měl mít na starosti obsah sdělení a mediální prezentaci. [11]

Principy krizové komunikace, které by se měly dodržovat, jsou:

1. Princip přímé odpovědnosti – Krizová komunikace je záležitostí vedení podniku.
2. Princip nezávislosti – Krizová komunikace musí být závislá na více než jedné osobě.
3. Princip přesnosti a stručnosti – Stručnost a přesnost jsou důležité pro správnou interpretaci problému.
4. Princip důvěryhodnosti – Při krizové komunikaci je nutné se držet faktů.
5. Princip znalosti věci – Je nezbytně nutné znát fakta o podniku a daném problému včetně možných hospodářských a politických souvislostí. Dále musí být klíčová sdělení pro oslovení veřejnosti, médií, odborníků, soudních znalců a orgánů činných v trestním řízení, podřízených, zaměstnanců firmy, rodinných příslušníků a jiných věcně zainteresovaných právnických a fyzických osob.
6. Princip očekávané reakce – Je vhodné provést analýzu dopadů sdělení podniku a reakcí na něj před jeho realizací včetně způsobů zvládnání těchto reakcí.

7. Princip nejhoršího vývoje – Komunikace se vždy plánuje ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje případu.
8. Princip hledání podpory – Podnik by měl hledat spojence a spolehlivé zastánce, kteří by mohli promluvit v jeho prospěch.
9. Princip pravdivosti – Všechny informace, které podnik sdělí, musí být pravdivé. Na všechny otázky by také mělo být odpovězeno v co nejkratší možné době.
10. Princip otevřenosti – Vždy musí být k dispozici tiskový mluvčí z podniku, který bude schopen odpovědět na otázky novinářů. [3]

Cílem krizové komunikace při haváriích a katastrofách je informování příslušných složek integrovaného záchranného systému, úřadu, obyvatel o vzniku mimořádné události. Podnik musí informovat o hrozícím nebezpečí a informovat o zahájení opatření, která povedou ke snížení a odstranění negativního dopadu havárie nebo katastrofy. Krizová komunikace se dělí z hlediska cílového zaměření do dvou oblastí. Tyto dvě oblasti jsou vnitřní a vnější krizová komunikace podniku.

Vnitřní krizová komunikace podniku je ve směru dovnitř do podniku. Je potřeba informovat pracovníky podniku, vedoucí pracovníky a další pracovníky, kteří jsou z důvodu havárie v ohrožení života nebo zdraví. K této komunikaci se využívají sirény, jiné zvukové efekty doprovázené světelnými efekty, podnikový rozhlas, telefony, textové zprávy, osobní sdělení. Způsob informování zaměstnanců musí být uveden v krizovém plánu včetně reakce na tyto signály. Vnitřní krizová komunikace by měla být především srozumitelná a přímočará.

Vnější krizová komunikace je ve směru ven z podniku. Tato komunikace směřuje k obyvatelstvu a obecním úřadům, které se vyskytují na území, které by mohlo být ohroženo následky krizové situace. Současně jsou zde informovány i složky integrovaného záchranného systému. Způsob této komunikace musí být rovněž uveden v krizovém plánu podniku. [4]

V praxi se celkem často stává, že mají média zkreslené informace o nastalé mimořádné události ve firmě z jiného zdroje než z tiskového prohlášení mnohem dříve a prezentují je lidem. Tyto zkreslené informace mohou velmi snadno poškodit konkrétní firmu. Firma by z tohoto důvodu neměla v žádném případě odkládat vydání tiskového prohlášení.

Trénink na krizové situace

System tréninků pracovníků podniku ve formě simulace řešení krizových situací musí být součástí krizového scénáře. Trénink by neměl obsahovat pouze simulace zvládnání krizové situace, ale i fungování krizové komunikace. Mezi toto testování musíme také zařadit testování dosažitelnosti členů krizového týmu. V případě potřeby mohou být do tréninku zapojeny i další organizace.

Je nezbytné, aby byli všichni zaměstnanci podniku seznámeni s krizovými scénáři a plány. Školení i nácvik a cvičení by měli probíhat opakovaně v pravidelných intervalech a z každého z nich by vždy mělo být zpracováno písemné vyhodnocení. Cvičení je definováno jako *„praktické prověření činností všech zaměstnanců v konkrétní modelové krizové situaci, dále prověření interní a externí krizové komunikace, akceschopnosti krizového týmu a ověření funkčnosti krizového plánu.“*
[4]

Prvním krokem v procesu tréninku na krizové situace je určení, zda cvičení bude typu pročtení, cvičení u stolu, akceptačního testu či ve formě simulace.

Test typu pročtení neboli orientační rekapitulace je nejjednodušší typ testu, jehož základním cílem je umožnit pracovníkům ze všech oblastí podniku seznámení s plánem.

Test typu scénáře neboli cvičení u stolu již zahrnuje specifické případy scénářů včetně použití rolí a simulací.

Akceptační test neboli test funkčnosti je typ testu, který zajišťuje reálné přemístění personálu na záložní pracoviště s cílem zřídit komunikaci a koordinaci popsanou v plánu. Testuje se schopnost krizového managementu demonstrovat řízení, kontrolu, hodnocení, provoz a plánování, dále reálná nebo simulovaná odezva ke změně lokalit nebo prostředků užitím běžných komunikačních prostředků, mobilizace personálu a prostředků na místo obnovy či provádění různých změn proti skutečnosti a simulace netypických stavů. [18]

Praktický test zahrnuje testování celého plánu včetně zpracování dat a transakcí při využití záložního prostředí. Testy mohou být malého rozsahu nebo plného rozsahu, kdy se testu účastní pouze určení zaměstnanci nebo všichni zaměstnanci. Simulace zde zahrnuje:

- kontrolu kritické odezvy funkcí;
- simulace spolupráce a rozhodovacích rolí;
- reálné, ale i opačné simulace, hlášení mobilizace prostředků a řízení komunikace;
- aktivity vykonávané s reálnou odezvou v lokalitě nebo zařízeních;
- možnosti celofiremní účasti;
- reálné zpracování dat využívající záložního prostředí;
- testy přesahující delší časové období umožňující plné rozvinutí, jako by bylo v případě vypuknutí krizové situace, dále reálná simulace rolí všech ve zvolené skupině. [18]

V praxi se tréninky na krizové situace provádí velmi sporadicky, ať už z finančních či časových důvodů. Ve většině firmách se provádí tréninky evakuace lidí z budov, ale další krizové situace se povětšinou opomíjejí.

Zkušenosti z krize

Každá zvládnutá krize se stává pro podnik zpětnou vazbou a zdrojem velmi cenných zkušeností. Proto je nezbytné zpracovávat dokumentaci průběhu krizové situace. Po skončení krizové situace se průběh této situace zanalyzuje.

Tato analýza má představovat především:

1. Identifikace nedostatků v krizovém plánu včetně, zda a do jaké míry krizový plán odpovídal vzniklé krizové situaci a napomohl k jejímu zvládnutí.
2. Identifikace silných a slabých stránek krizového plánu a krizové komunikace.
3. Vypracování podkladů pro aktualizaci krizového plánu včetně odstranění jeho nedostatků.
4. Provedení změn v tréninku krizových situací. [4]

2.2 Řízení kontinuity činností

Kontinuita činností je schopnost organizace plánovat a vhodně reagovat na vznik incidentu nebo na narušení činnosti s cílem zabezpečení kontinuity služeb na předem definované úrovni. [15]

Business Continuity Management se zabývá preventivními činnostmi, obnovou po havárii, zajištěním nouzového provozu, ochranou zdraví a života, reakcí na kybernetický útok a krizovou komunikací. *„Business Continuity Planning neboli plánování kontinuity činností je proces proaktivního plánování preventivních a reaktivních opatření na katastrofu tak, aby se minimalizovaly ztráty na úroveň, kterou si společnost může dovolit.“* [19]

BCM se ve svém plánování zabývá identifikací a ochranou kritických podnikových procesů a zdrojů potřebných k udržení přijatelné úrovně obchodu, ochranou těchto zdrojů a připravováním postupů pro zajištění přežití organizace v době přerušení podnikatelské činnosti. [1]

Výstupem tohoto plánování je plán pro zachování kontinuity podnikání neboli Business Continuity Plan. Tento plán je sbírka postupů a souhrnných informací, které jsou vyvinuté, sestavené a připravené pro použití během krizové události k tomu, aby organizace byla i nadále schopná provozovat své kritické činnosti na přijatelné a předem definované úrovni. [20]

2.2.1 Fáze plánování kontinuity

Plánování kontinuity dělíme do sedmi popořadě následujících fází:

Ustanovení procesu plánování kontinuity

V této fázi vydává podnik rozhodnutí o plánování kontinuity činností. Správně zvolený postup plánování je klíčem k úspěchu při přípravě plánu. Je zde důležitá podpora vrcholového managementu podniku.

Analýza dopadů

Zde se provádí analýza dopadů kritických událostí na společnost neboli Business Impact Analysis (BIA) a ohodnocení rizik.

Cílem ohodnocení rizik je identifikovat, určit a ohodnotit rizika, kterým organizace čelí ve vztahu ke svým kritickým procesům a stanovit přijatelnou úroveň rizika spolu s plánem opatření, který bude pomáhat kritickým procesům čelit identifikovaným hrozbám. Výsledek ohodnocení rizik je dále používán při stanovení RTO. [15]

Hrozby jako činnosti či jevy ohrožující probíhající procesy můžeme rozdělit na hrozby ve fyzickém prostředí a ICT technologie. Hrozby ve fyzickém prostředí včetně příkladů jsou následující. Budovu může ohrozit dlouhodobý výpadek elektrické energie, výpadek UPS, selhání údržby, terorismus či požár. Mezi vnější hrozby můžeme zařadit krádež, pojistný podvod, poškození či zničení IS a žhářství. Hrozby okolí mohou být záplavy, prudké deště, zemětřesení, průmyslové nehody či vichřice. Výšku hrozby určíme podle frekvence jejího výskytu a hodnoty zranitelnosti. Hodnota zranitelnosti je určena na základě pravděpodobnosti vzniku nejhoršího scénáře vyvolaného hrozbou, pro kterou se zranitelnost hodnotí. U každé hrozby také hodnotíme důvěrnost, integritu a dostupnost procesu v jejím průběhu. [15]

V praxi již existuje spousta firem, které se zabývají zpracováním BIA analýz. Firmy si tak mohou zpracování konkrétní analýzy zaplatit a dostanou k ní i doporučení k nápravě včetně návrhu opatření na zmírnění dopadů výpadků na chod firmy.

Definice krizových událostí

Následuje definice krizových událostí. *„Krizovou událostí chápeme jev, jehož výskyt má negativní dopad na společnost a vůči níž budeme plán vytvářet.“* Krizová událost je v tomto případě chápána jako totální destrukce jedné lokality nebo destrukce s dopadem na omezenou skupinu zdrojů. [19]

Tvorba strategií obnovy

V této fázi se vytvářejí strategie obnovy kritických procesů podniku pro každou identifikovanou krizovou událost. Strategie obnovy obsahují stručný popis způsobu obnovy, čas obnovy a úroveň funkčnosti, na kterou je proces obnoven, investiční náklady před katastrofou a udržovací náklady po katastrofě, zhodnocení silných a slabých stránek strategie a sumarizaci otevřených otázek. [19]

Tvorba plánu

Podnik musí mít zpracován plány, které podrobně popisují, jak bude organizace řídit krizovou situaci a jakým způsobem bude obnoven chod a činnost podniku. Každý plán by měl obsahovat přesný účel a oblast působnosti, být přístupný a srozumitelný pro všechny, kteří ho budou používat, měl by ustanovit osoby, které budou odpovědné za jejich přezkoumání, aktualizaci a schválení. Tento plán by měl být také v souladu s předpisy daného státu. [20]

Implementace opatření vyvolaných plánem

Jako implementace opatření, které mají zmírnit následky krizových událostí, můžeme považovat změny v designu procesů, provádění procesů, infrastruktury či smluvních vztazích. [19]

Testování a aktualizace plánu, školení

V této fázi by měl probíhat pravidelný nácvik, trénink a školení nejenom zaměstnanců, kteří provádějí obnovu, ale všech zaměstnanců podniku.

Testování může mít následující fáze:

1. Rozhodnutí o typu cvičení, testování – katastrofa, krize
2. Příprava scénáře
3. Vyplnění plánovacího formuláře testování
4. Určení plánu cvičení (datum a čas)
5. Vyhodnocení výsledků testování
6. Příprava písemné zprávy
7. Provedení změn
8. Udržení standardu [21]

2.2.2 Typy plánů

Existuje velké množství plánů, které se v praxi navzájem svým obsahem prolínají. Dále jsou uvedené nejdůležitější druhy plánů.

Crisis Management Plan (CMP)

Plán krizového řízení zajišťuje reakci velení a řízení během operačního narušení. Tyto plány zahrnují identifikaci incidentu, hodnocení, eskalaci, prohlášení, plán aktivace, plán deaktivace a obnovu postupů. To zahrnuje i podnikovou komunikaci, public relations a styk s úřady. [15]

CMP je jasně definovaný a zdokumentovaný plán krizového řízení pro použití v případě mimořádné události, zpravidla pokrývající klíčové zaměstnance, zdroje, služby a činnosti potřebné k provedení procesu řízení mimořádné události. [20]

CMP je zdokumentovaný plán uvádějící akce, které musí být přijaty manažery v případě, kdy krize udeří na organizaci. Je navržen tak, aby vložil pořádek do chaosu. Po aktivaci CMP by krizový tým měl převzít zodpovědnost, stanovit fakta a vyřešit problém. [22]

Tento plán také bývá v praxi nazýván jako havarijní plán, First Response Plan nebo Calamity Response Plan a bývá ve většině případů součástí BCP. Pokud není součástí BCP, tak na CMP navazuje aktivace BCP a DRP.

Business Continuity Plan (BCP)

BCP navazuje na kroky, které byly vykonány v průběhu realizace havarijního plánu, a připravuje podmínky na realizaci DRP. V plánu kontinuity činností se nacházejí všechny kroky obnovy včetně klíčových informací. Tento plán je tedy soubor dokumentovaných procedur, které zahrnují všechny činnosti potřebné na zabezpečení nepřetržité dodávky klíčových služeb a produktů na požadované úrovni v případě výskytu incidentu nebo havárie. [15]

Disaster Recovery Plan (DRP)

Plán na obnovu ICT je jasně definovaný a zdokumentovaný plán akce, který zajišťuje, že ICT a jeho funkce lze spustit i v záložním centru, a že neprovedené transakce a data budou v předem stanovených lhůtách obnoveny. [20]

DRP obnovuje běžný chod všech obchodních procesů a informačních systémů organizace. Součástí tohoto plánu musí být i seznam zúčastněných osob včetně závislostí mezi nimi, tedy stavu nadřízenosti a podřízenosti. Tyto osoby jsou v případě obnovy DRP následující:

- vedoucí pracovník, který řídí obnovovací činnost;
- havarijní tým, jehož jednotliví členové mají stanovenou zodpovědnost;
- pracovník, který zajišťuje fyzické prostory a jejich bezpečnost;
- administrativní podpora;
- HW specialista;
- specialisti systémů, aplikací a sítí. [15]

2.3 Finanční instituce

Finanční institucí je dle zákona: „Osoba, která není obchodníkem s cennými papíry ani bankou, ani družstevní záložnou nebo zahraničním obchodníkem s cennými papíry, a která jako svou rozhodující nebo podstatnou činnost nabývá nebo drží podíly na právnických osobách, anebo která jako svou rozhodující nebo podstatnou činnost vykonává některou z činností, které může vykonávat banka, s výjimkou přijímání vkladů nebo jiných splatných peněžních prostředků od veřejnosti, a dále investiční společnost, investiční fond, penzijní fond, penzijní společnost, pojišťovna a zajišťovna, které vykonávají činnosti podle jiných právních předpisů to vše včetně zahraničních osob s obdobnou náplní činnosti.“ [23]

2.3.1 Pojišťovnictví

Pojišťovnictví můžeme definovat jako specifické odvětví ekonomiky, které zabezpečuje finanční eliminaci rizik ovlivňujících činnost lidí. V České republice se pojišťovnictví definuje jako specifické odvětví ekonomiky, které se zabývá pojišťovací, zajišťovací a zprostředkovatelskou činností v oblasti komerčního pojištění. [24]

Pojišťovna je definována jako specifická instituce, která provozuje pojistné produkty a vykonává činnosti, které jsou spojené s provozem pojistných produktů. Pojišťovny můžeme dělit na univerzální, které se zaměřují na životní i neživotní pojištění, dále pak na životní pojišťovny a také neživotní a specializované pojišťovny.

Činnosti, které pojišťovna provádí, jsou především: přebírání pojistných rizik na základě uzavřených pojistných smluv a plnění z nich, správa pojištění, likvidace pojistných událostí, poskytování asistenčních služeb, nakládání s aktivy, jejichž zdrojem jsou technické rezervy pojišťovny, uzavírání smluv pojišťovnou se zajišťovnami o zajištění závazků pojišťovny vyplývajících z jí uzavřených pojistných smluv a činnost směřující k předcházení vzniku škod a zmírňování jejich následků. [25]

2.3.2 Pojištění

V případě výskytu mimořádné události existují dva způsoby vyrovnání jejich finančních následků. První je forma samopojištění, tedy hrazení škody z vlastních zdrojů. Druhý způsob spočívá v přesunu rizika na instituci, která provozuje pojištění. Druhou variantu pojištění můžeme definovat jako „*nástroj finanční eliminace negativních následků nahodilosti*.“ Tyto negativní následky mohou být následky přírodních nebo antropogenních jevů. Pojištění tedy patří mezi finanční služby, kde služba spočívá v poskytnutí pojistné ochrany za úplat. Pojištění samo o sobě nemůže ovlivnit výskyt mimořádných událostí a s nimi spojených škod, ale může finančně nahradit ztráty vzniklé při realizaci častých rizik. [24]

Riziko je zde chápáno jako „*možnost vzniku události s výsledkem odchylným od cíle s určitou objektivní pravděpodobností*.“ Riziko dělíme na riziko čisté a riziko spekulativní neboli záměrné. Čisté riziko je spojeno s nebezpečím ztrát a lidmi není záměrně podstupováno. Na rozdíl spekulativní riziko je lidmi záměrně podstupováno. V praxi se může spekulativní riziko vyskytnout v podobě hraní hazardních her či spekulací na burze. Z pohledu pojištění se zajímáme pouze o rizika čistá, kdy je toto riziko přesunuto na pojistitele. Pojistitel poté zkoumá povahu a zákonitosti, kterým toto riziko podléhá. [24]

Pojištění úzce souvisí s krizovým managementem, který se snaží dosáhnout přijatelného stupně bezpečnosti při vynaložení optimálních nákladů na prevenci a pojištění.

Samotné pojišťovny musí řídit vlastní rizika, která se týkají jejich podnikatelské činnosti a zároveň i cizí rizika, kde se jedná o převzetí rizik od pojištěných klientů. [26]

Vlastní rizika jsou převážně rizika spojená s ekonomickou situací pojišťoven. Jedná se o rizika systémová, rizika spojená s investičními procesy pojišťoven na finančních trzích, dále rizika z pojišťovací činnosti a v také rizika systematická, která se týkají konkurence a konkurenceschopnosti. Na krytí cizích rizik využívají pojišťovny

rozložení formou soupojištění a zajištění. Soupojištění je pojištění, kdy se několik pojistitelů podílí na krytí jednoho velkého rizika. [26]

Pojišťovna předává svá rizika zajišťovně, které platí takzvané zajistné a na druhé straně obdrží provizi, která slouží k náhradě nákladů na získání obchodu, příspěvků na její správní náklady a podobně. Pojišťovna většinou předává zajišťovně pojistně technické riziko, které souvisí s výkyvy v hospodaření, tedy velikosti přijatého pojistného a výdajů pojišťovny. [27]

3 Praktická část

Daná problematika je v této bakalářské práci řešena pro objekt (administrativní budovu s areálem) společnosti ČSOB Pojišťovna, a. s. v Pardubicích.

3.1 Základní informace o ČSOB Pojišťovně

3.1.1 Historie

ČSOB Pojišťovna, a. s. byla založena v roce 1992 pod názvem Chmelařská vzájemná pojišťovna. Pod svým současným názvem působí od 6. 1. 2003, kdy změnila po odkupu podniku univerzální pojišťovny ČSOB Pojišťovna a. s. svou obchodní firmu z IPB Pojišťovna, a.s. do současné podoby.

ČSOB Pojišťovna patří do skupiny ČSOB společně s bankou a společnostmi, s nimiž je banka propojena. Finanční skupina ČSOB zahrnuje strategické společnosti v ČR ovládané přímo či nepřímo ČSOB, případně KBC, které nabízejí finanční služby, a to Hypoteční banku, ČSOB Pojišťovnu, Českomoravskou stavební spořitelnu, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Asset Management, ČSOB Factoring a skupinu Patria.

3.1.2 Současnost

ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB je univerzální pojišťovna, která nabízí ucelené pojišťovací služby občanům a živnostníkům stejně jako malým a středním podnikům i velkým korporacím. Všem svým zákazníkům poskytuje služby evropské kvality v oblasti životního i neživotního pojištění. V současnosti má skupina ČSOB a silný nadnárodní akcionář KBC stabilní základnu v České republice včetně silné pozice na trhu.

3.1.3 Administrativní budova v Pardubicích

Hlavní budova ČSOB Pojišťovny v Pardubicích se nachází na adrese: Masarykovo náměstí 1458, 532 18 Pardubice. Budova byla navržena architektem Soběslavem Macasem a postavena v roce 2000.



Obrázek 1 – Hlavní budova ČSOB Pojišťovny v Pardubicích

Zdroj: www.csobpoj.cz

3.2 Analýza současného CMP (Crisis Management Plan)

Poslední aktualizace plánu CMP byla provedena v ČSOB Pojišťovně 12. 12. 2014.

3.2.1 Krizový tým

Orgán zajišťující řešení v případě výskytu mimořádné události v ČSOB Pojišťovně je nazýván ORC neboli Operation Risk Committee. ORC zahrnuje zástupce jednotlivých odborů napříč firmou. Tento orgán je však plný zástupců odborů, které nejsou ve skutečnosti v případě řešení mimořádných událostí potřeba. Hlavním problémem zde je obsáhlost tohoto týmu a zastoupení ředitelů odborů, kteří ve skutečnosti nemají povědomí o skutečných procesech, které probíhají v jeho sektoru. V další části bakalářské práce tedy byl vytvořen nový krizový tým, který je takto i nazýván a obsahuje pouze členy, kteří jsou při skutečném řešení mimořádných událostí potřeba. Seznam rozšířeného krizového týmu, který byl také zpracován, se skládá z výčtu osob, které jsou součástí krizového týmu v případě výskytu jednotlivých

mimořádných událostí. Součástí tohoto personálního rozdělení je i seznam kontaktů na všechny tyto osoby.

Vypracovaný plán CMP obsahuje neúplný výčet materiálních zdrojů potřebných pro správný výkon a chod krizového týmu. V případě výskytu mimořádné události je jen málo času na rozhodování o tom, kde se tým sejde a co všechno k výkonu své činnosti potřebuje. Tento seznam byl v další části také přetvořen.

Při výskytu mimořádné události je nezbytně nutné, aby byli jednotlivé členové týmu dosažitelní v jakoukoliv denní i noční hodinu. Zároveň také platí, že by každý zaměstnanec firmy měl být schopen kontaktovat jakéhokoliv člena krizového týmu. Mým návrhem tedy bylo, že by na každém firemním zařízení, ať už to je stolní počítač, notebook, tablet či telefon, byl lokálně uložený soubor s kontakty na veškeré členy krizového týmu. Díky tomuto řešení by nemělo dojít k prodlužování doby řešení mimořádné události, jelikož každý zaměstnanec bude mít ihned k dispozici kompletní seznam kontaktů.

3.2.2 Identifikace mimořádných událostí

Na základě dat poskytnutých ČSOB Pojišťovnou jsou dále uvedeny mimořádné události, na které má tato firma vypracované krizové scénáře, které jsou obsaženy v plánu CMP. Tyto scénáře jsou pojaty velmi obsáhle. Pokud nebude mít každý člen krizového týmu předem řádně všechny scénáře prostudované, tak je velmi pravděpodobné, že se řešení mimořádné události o nějakou dobu protáhne. V další části bakalářské práce tedy byly vypracovány scénáře s jednotlivými postupy v konkrétních bodech a jednoduchých větách. Každý člen zde má uveden souhrn úkolů, které se týkají jeho osoby. Tyto scénáře by měly usnadnit výklad schválených postupů krizového týmu při jednotlivých situacích.

Nedostupnost budovy

Tato mimořádná událost zahrnuje situaci, kdy je budova zničena, částečně zničena nebo nedostupná a zároveň jsou pracoviště bez důkladné rekonstrukce objektu nepoužitelná či momentálně nedostupná a aktiva umístěná na pracovištích

nenávratně zničena nebo nedostupná. Další možností je, že je budova dostupná, ale není využitelná z důvodů dlouhodobé odstávky dodávky energie, poruchy vzduchotechniky, dodávky vody a podobně.

Z pohledu SWOT analýzy je dále rozebrán plán CMP při nedostupnosti budovy. Do silných stránek patří dobře rozebraný a všechny možnosti pokrývající popis možností nedostupnosti budovy, kvalifikovaný personál firmy v ohledu znalostí krizového managementu a budovy firmy a silné zázemí firmy.

Mezi slabé stránky byla zařazena komunikace mezi členy krizového týmu, která je v této době prakticky na nulové úrovni nejen díky absenci podrobného seznamu kontaktů na zodpovědné osoby. Dále i velká obsáhlost a nepřehlednost plánu, kde nejsou dostatečně podrobně popsány úlohy jednotlivých členů týmu. Plán je obsáhlý a těžko se v něm rychle orientuje.

Mezi příležitosti tohoto plánu bylo zařazeno přeorganizování krizového týmu, vytvoření podrobného seznamu kontaktů na zodpovědné osoby pro celou firmu a přepracování plánu do jednotlivých bodů pro lepší přehlednost a orientaci při výskytu mimořádné události. Dále častější tréninky řešení mimořádné události pro pochopení a zažití jednotlivých postupů při nápravě konkrétní události. Také technologický vývoj může sloužit k lepšímu řešení mimořádné události, například modernější požární detektory či infračervené kamery.

Mezi hrozby patří další nájemníci budovy ČSOB Pojišťovny, kteří svým jednáním mohou zapříčinit samotnou mimořádnou událost nedostupnosti budovy. Dále nefunkční služby, které jsou poskytovány pojišťovně externími firmami, což může být nefunkčnost připojení na internet či výpadek telefonního operátora.

Aktuální plán je ve svém momentálním znění nepřehledný, proto byl rozpracován do konkrétních po sobě jdoucích bodů.

Nedostupnost personálu

Scénář popisující řešení další mimořádné události s nedostupností významné části personálu, který zajišťuje klíčové firemní procesy. Příčina tohoto stavu může být epidemie, pandemie či důsledek jiné katastrofy. Nedostupností významné části personálu rozumíme, že pro zajištění chodu procesu zůstane k dispozici menší počet pracovníků, než je nezbytně nutné minimum, které je stanoveno liniovým managementem.

Z pohledu SWOT analýzy je dále rozebrán plán CMP při nedostupnosti personálu. Do silných stránek patří dobře rozebraný a všechny možnosti pokrývající popis možností nedostupnosti personálu, kvalifikovaný personál firmy v ohledu znalostí krizového managementu a HR a také silné zázemí firmy.

Mezi slabé stránky byla zařazena komunikace mezi členy krizového týmu, která je v této době prakticky na nulové úrovni nejen díky absenci podrobného seznamu kontaktů na zodpovědné osoby. Dále i velká obsáhlost a nepřehlednost plánu, kde nejsou dostatečně podrobně popsány úlohy jednotlivých členů týmu.

Mezi příležitosti tohoto plánu bylo zařazeno přeorganizování krizového týmu, vytvoření podrobného seznamu kontaktů na zodpovědné osoby pro celou firmu a přepracování plánu do jednotlivých bodů pro lepší přehlednost a orientaci při výskytu mimořádné události. Dále častější tréninky řešení mimořádné události pro pochopení a zažití jednotlivých postupů při nápravě konkrétní události. Také technologický vývoj může sloužit k lepšímu řešení mimořádné události, například modernější firemní systémy, které zaměstnanci každý den používají a které bude možné ovládat i z jiného místa popřípadě nebude potřeba ke všem krokům lidský zásah.

Mezi hrozby patří firmy, které se zabývají chemií a jsou v blízkosti budovy ČSOB Pojišťovny. Tyto firmy mohou zapříčinit hromadné onemocnění zaměstnanců firmy a tím pádem i jejich nedostupnost.

Aktuální scénář byl vyhodnocen jako nekompletní po obsahové stránce, proto byl doplněn a rozepsán po sobě jdoucích bodů.

Nedostupnost služeb IT

Pracoviště zaměstnanců ČSOB Pojišťovny jsou dostupná, ale nejsou dostupné kritické aplikace potřebné pro chod klíčových firemních procesů. Zahrnujeme zde nefunkčnost počítačů a dále kritické aplikace, jež jsou aplikace zajišťující běžný denní provoz a obsluhu klientů.

Z pohledu SWOT analýzy je dále rozebrán plán CMP při nedostupnosti služeb IT. Do silných stránek patří dobře rozebrány a všechny možnosti pokrývající popis možností nedostupnosti služeb IT, kvalifikovaný personál firmy v ohledu znalostí krizového managementu a všech používaných IT služeb, systémů a komponent a také silné zázemí firmy.

Mezi slabé stránky byla zařazena komunikace mezi členy krizového týmu, která je v této době prakticky na nulové úrovni nejen díky absenci podrobného seznamu kontaktů na zodpovědné osoby. Dále i velká obsáhlost a nepřehlednost plánu, kde nejsou dostatečně podrobně popsány úlohy jednotlivých členů týmu.

Mezi příležitosti tohoto plánu bylo zařazeno přeorganizování krizového týmu, vytvoření podrobného seznamu kontaktů na zodpovědné osoby pro celou firmu a přepracování plánu do jednotlivých bodů pro lepší přehlednost a orientaci při výskytu mimořádné události. Dále častější tréninky řešení této mimořádné události pro pochopení a zažití jednotlivých postupů při nápravě konkrétní události. Také technologický vývoj může sloužit k lepšímu řešení mimořádné události, například modernější počítače či servery.

Mezi hrozby patří společnost KBC Group N. V, která formou outsourcingu poskytuje ČSOB Pojišťovně služby IT. Pokud mají výpadek, tak tento výpadek zasáhne také ČSOB Pojišťovnu.

Aktuální scénář byl po obsahové stránce doplněn o další body a rozepsán do po sobě jdoucích bodů.

Další možné mimořádné události

ČSOB Pojišťovna má v rámci plánu CMP zpracovány scénáře pouze pro tři předešlé mimořádné události. Z mého šetření dále vyplynulo, že mezi další ohrožení, které by se mohly týkat tohoto objektu, můžeme zařadit:

1. Požár
2. Povodně
3. Chemická kontaminace
4. Teroristický útok

Pro tyto mimořádné události nebyly vypracovány konkrétní scénáře. Do budoucna by však firma mohla mít krizové scénáře pro tyto události připravené. Rozšířený krizový tým, který je uveden v další části, je však doplněn o kontakty na vedoucí všech odborů, které se v pojišťovně vyskytují a mohly by se podílet na řešení některých z těchto možných mimořádných událostí.

3.2.3 Návrhy vylepšení

Z detailní analýzy plánu CMP jsem vydedukovala nutnost následujících vylepšení, které byly v další části vypracovány a zefektivní tak proces nápravy při výskytu konkrétní mimořádné události. Tato vylepšení jsou:

1. Restrukturalizace krizového týmu.
2. Vypracování seznamu kontaktů na osoby, které mají být kontaktovány v případě výskytu mimořádné události.
3. Vytvoření seznamu nezbytných materiálních zdrojů pro krizový tým.
4. Přepracování plánu CMP do jednotlivých postupně navazujících bodů.
5. Vypracování krizového prohlášení pro zaměstnance v případě nepřístupnosti budovy.
6. Vypracování krizového prohlášení pro média v případě nepřístupnosti budovy.

3.3 Návrh zefektivnění

Zde jsou vypracována navržená vylepšení pro zefektivnění procesu řešení mimořádných událostí.

3.3.1 Restrukturalizace krizového týmu

Na následujících stránkách se nachází vypracovaný návrh na sestavení členů základního krizového týmu. Návrh sestavení rozšiřujícího krizového týmu se z důvodů své obsáhlosti nachází v příloze číslo 1.

Vedoucí krizového týmu byl zvolen BCP manažer, který má znalosti, které se týkají BCP plánů, které se aktivují, když nastane mimořádná událost. Vedoucí týmu má především na starosti svolání jednotlivých členů krizového týmu k jednání, když nastane mimořádná událost. Sám toto jednání také řídí a je povinen zajistit dostupnost všech vypracovaných havarijních i krizových plánů pojišťovny při tomto jednání.

Mezi další členy základního krizového týmu jsem zařadila Compliance manažera, který zajišťuje soulad postupů pojišťovny s právními normami státu. Ředitel odboru HR, který má na starosti lidské zdroje v pojišťovně, má znalosti o počtech zaměstnanců a jejich rozdělení. Generální ředitel je v tomto týmu jako zástupce vedení firmy a zároveň předseda představenstva firmy. Finanční ředitel má přehled o hospodaření podniku a zajišťuje zhodnocení finančních následků mimořádných událostí na pojišťovnu. Tiskový mluvčí zajišťuje interní a externí komunikaci pojišťovny mimo jiné i v průběhu mimořádných událostí. Musí mít předem částečně připravená prohlášení, která bude prezentovat zaměstnancům i médiím. ICT DR manažer obstarává všechny IT systémy v pojišťovně včetně její infrastruktury. DR manažer odboru centrálních služeb zabezpečuje budovy pojišťovny včetně jejich ostrahy a také vybavení, které se v budovách nachází. Základní krizový tým se také skládá ze dvou zapisovatelů, kteří obstarávají veškerou administrativu včetně přípravy místa schůze krizového týmu. Počet zapisovatelů se může lišit v případě jednotlivých mimořádných událostí.

Do rozšířeného krizového týmu byl zařazen řidič, který zajišťuje svoz všech členů krizového týmu na místo jednání. V dnešní době má již každý člen týmu své auto, ale v případě náhlého nastání mimořádné události bude řidič připraven v záloze. V případě mimořádné události, kdy bude v pojišťovně nedostupnost personálu, bude do krizového týmu zařazen i personalista, který má na starosti správu konkrétních zaměstnanců a také organizaci a nábor zaměstnanců.

Zároveň je v rozšířeném krizovém týmu uveden kontakt na vedoucí všech odborů, které se v pojišťovně nacházejí. Může nastat i jiná mimořádná událost, na kterou nemá pojišťovna vypracované přesné krizové scénáře, a tito vedoucí odborů mohou mít nezbytné znalosti, které budou potřeba k řešení těchto nenadálých stavů.

Do útvaru generálního ředitele řadíme dále uvedené odbory. *Odbor auditu* dohlíží na pořádek ve všech funkčních oblastech pojišťovny a odhaluje pojistné podvody. Do přímé podřízenosti ředitele odboru spadají vedoucí oddělení interního auditu a vedoucí oddělení forenzního auditu. *Odbor právní* zastupuje společnost v soudních a jiných řízeních a dohlíží na dodržování legislativy v pojišťovnictví. *Odbor lidských zdrojů* spravuje zaměstnance. *Odbor projektové a procesní kanceláře* modeluje procesy a řídí jejich změny.

Dále jsou uvedeny odbory, které patří do divize financí a řízení rizik. *Odbor controllingu a reportingu* koordinuje plánovací proces pojišťovny. *Odbor pojistné matematiky* spravuje technické rezervy pojišťovny. Do této divize řadíme také *Odbor řízení rizik* a *Odbor centrálních služeb*.

Další z divizí je divize klientských služeb, životního pojištění a přímého prodeje. *Odbor klientského kontaktního centra* se zabývá komunikací s klientem včetně její frekvence. *Odbor klientského servisního centra* slouží jako podpora odboru klientského kontaktního centra a zároveň řídí a koordinuje aktivity lokálního managementu operačních rizik pro oblast životního pojištění. *Odbor řízení produktů a podpory životního pojištění* stanovuje sazby pojistných produktů.

Divize neživotního pojištění pokrývá dále vyjmenované odbory. *Odbor zajištění* připravuje strategii a koncepci zajištění a jedná se zahraničními pojišťovny. *Odbor makléřského obchodu* spravuje tvorbu nabídek pojištění zaměstnanců klientům. *Odbor pojištění vozidel* dohlíží na správu pojištění vozidel. *Odbor pojištění majetku a odpovědnosti* spravuje sektor pojištění majetku a odpovědnosti za způsobenou škodu. *Odbor likvidací pojistných událostí neživotního pojištění* spravuje likvidace pojistných událostí a dohlíží na činnost likvidátorů těchto událostí. *Odbor underwritingu, riskmanagementu a specifických druhů pojištění* se zabývá specifickými druhy pojištění.

Dále se v pojišťovně vyskytuje divize obchodní. Řadíme sem *Odbor podpory obchodu*, který se zabývá kompletní správou obchodu v pojišťovně. *Odbor account managementu ČSOB skupiny* koordinuje obchodní aktivity v oblasti bankopojištění a aktivně vyhledává potenciální obchodní příležitosti v rámci skupiny ČSOB. *Odbor interní distribuce* odpovídá za rozvoj prodejních sítí v regionech a jejich přístup k distribučním sítím. *Odbor vzdělávání a tréninku* zajišťuje vzdělávání, zkoušky odborné způsobilosti a doškolovací kurzy pro zaměstnance. *Odbor strategických partnerství* koordinuje projektové aktivity v oblasti bankopojištění s cílem maximalizace obchodních přínosů pro skupinu ČSOB. *Odbor marketingu* se podílí na přípravě strategie společnosti a pokrývá celou oblast marketingu firmy.

V tabulce byly uvedeny volné kolonky na dopsání jmen jednotlivých členů týmu včetně jejich zástupců a kontaktů na ně. Tento seznam kontaktů by měl mít v budoucnu k dispozici každý zaměstnanec pojišťovny. Kontakty by měly být lokálně uloženy na všech zařízeních v majetku firmy, aby bylo zajištěno co nejrychlejší kontaktování dotčených osob.

Tabulka 1 – Základní krizový tým

ZÁKLADNÍ KRIZOVÝ TÝM			
Funkce	Role	Jméno	Kontakt
BCP manažer	Vedoucí krizového týmu, zajištění dostupnosti vypracovaných havarijních plánů		
Compliance manažer	Právní legislativa		
HR ředitel odboru	Zajištění lidských zdrojů		
Generální ředitel	Předseda představenstva		
Finanční ředitel	Finanční stránka		
Tiskový mluvčí	Vnitřní a vnější krizová komunikace		
ICT DR manažer	IT podpora (IT infrastruktura, IT systémy, PC, NB)		
DR manažer odboru centrálních služeb	Správa budov (budova, vybavení, ostraha)		
Zapisovatel č. 1	Administrativa		
Zapisovatel č. 2	Administrativa		

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Přepřerování scénářů plánu CMP

V příloze číslo 2 je uvedena tabulka, ve které je znázorněno barevné označení osob ve vypracovaných krizových scénářích. Toto barevné rozložení je dodrženo ve všech třech následujících variantách scénářů: nedostupnost budovy, nedostupnost personálu a nedostupnost služeb IT.

Členové krizového týmu budou svoláváni na schůzi týmu s pomocí jednoho z následujících prostředků, které jsou uvedeny v tabulce. Je předpokládáno, že tito členové budou v dnešní době kontaktováni ve většině případů pomocí mobilních telefonů či e-mailů.

Tabulka 2 – Prostředky ke kontaktování členů krizového týmu

Prostředky ke kontaktování členů krizového týmu
Telefony (služební / soukromé u těch, na něž má společnost soukromé kontakty)
Kurýrní služba / zaměstnanec jako kurýr
Předání vzkazu zaměstnanci, který bydlí v blízkosti již informovaného zaměstnance
Vyvolání členů, pokud jsou shromážděni na místě určeném pro evakuaci budovy
Vyvěšení informace na informační tabuli v místě určeném pro evakuaci budovy

Zdroj: vlastní zpracování

Nedostupnost budovy

V případě nedostupnosti objektu ČSOB Pojišťovny na adrese: Masarykovo náměstí 1458, 532 18 Pardubice je náhradní variantou objekt na adrese Bratřanců Veverkových 2707 taktéž v Pardubicích. Pokud není dostupný ani jeden z těchto objektů, činnost firmy se přesouvá do Československé obchodní banky, a. s., která sídlí na adrese Radlická 333/150 v Praze 5.

Vypracovaný scénář na tuto mimořádnou událost je z důvodu své obsáhlosti vložen v příloze číslo 3. Jednotlivé části plánu se nacházejí na následujících stránkách v menších celcích.

Zaměstnanec pojišťovny, který zjistí nějaký problém s budovou, neprodleně **kontaktuje DR manažera odboru centrálních služeb a vedoucího krizového týmu. DR manažer odboru centrálních služeb informuje policii a hasiče** o nastalé události, pokud tak již nebylo učiněno jinou osobou. Dále **zjistí počet zraněných osob** a případně **kontaktuje záchrannou službu** a **v případě evakuace osob z budovy zajistí, aby se všechny osoby dostaly z objektu ven.** Evakuace budovy je řízena požární a poplachovou směrnicí a evakuačním plánem dané budovy. Tyto body platí taktéž, pokud tak již neučinila jiná zodpovědná osoba.

Vedoucí krizového týmu zjistí, zda již byla učiněna opatření pro zjištění rozsahu škod a pravděpodobné doby nedostupnosti budovy a zároveň sám **kontaktuje DR manažera OCS a pověří ho zajištěním kvalifikovaného zhodnocení situace** a zjištěním reálné možnosti využití zasažené budovy nebo jejích částí včetně kvalifikovaného odhadu termínů kdy budou využitelné. Tato zpráva musí obsahovat:

- rozsah účinku poškození (zpráva o poškození budovy a jejího zařízení);
- hrubý odhad potřebných zdrojů a opatření k uvedení budovy do použitelného stavu;
- časový odhad využitelnosti budovy či alespoň jejích částí;
- kroky vedoucí k minimalizaci dalších škod.

BCP manažer dále **kontaktuje ICT DR manažera, kterého pověří zajištěním kvalifikovaného zhodnocení situace** a zjištěním reálné možnosti využití technologií v zasažené budově nebo jejích částech včetně termínů kdy budou využitelné. Zpracovaná zpráva ICT DR manažera musí obsahovat:

- zprávu o stavu technologií v poškozené budově;
- hrubý odhad potřebných zdrojů a opatření k uvedení technologií v budově do použitelného stavu;

- časový odhad využitelnosti technologií v budově či alespoň v jejích částech;
- kroky vedoucí k minimalizaci dalších škod;
- ověření aktivace DRP a realizaci kroků vedoucích k zajištění dostupnosti kritických aplikací.

Po obdržení zpráv od OCS a ICT DR manažerů **vedoucí krizového týmu předběžně vyhodnotí situaci**, a pokud její charakter bude vyžadovat vyhlášení krizové situace, **určí čas a místo setkání krizového týmu. Místo schůze bude připraveno administrativními pracovníky.**

BCP manažer mezitím **vypracuje zprávu o celkové charakteristice mimořádné události** na základě zpráv od OCS a ICT DR manažerů. Tato zpráva bude obsahovat:

- Věcnou podstatu krize (Popis toho, co se stalo);
- Místo a čas vzniku mimořádné události;
- Typ krize včetně pravděpodobnosti jejího vzniku;
- Rozsah účinku poškození či zničení budovy včetně důsledků pro další provoz firmy.

Členové krizového týmu budou dle dříve uvedených prostředků. **Vedoucí krizového týmu provede kontrolu stavu svých členů**, provede případné operativní změny a doplnění a neprodleně **zahájí řízení krizové situace**, podle jejího charakteru a rozsahu.

Krizový tým na svém jednání komplexně **posoudí dostupné podklady a rozhodne o vyhlášení krizové situace**. Vyhlášení krizové situace je nezbytné, pokud kvalifikovaný odhad nedostupnosti prostor budovy významně přesáhne jeden den.

V případě vyhlášení krizové situace **administrativní pracovníci zajistí pracoviště s telefonní linkou**, které bude sloužit jako jednotné komunikační centrum krizového týmu pro řízení krizové situace **a zároveň číslo této telefonní linky sdělí všem zainteresovaným osobám.**

Tiskový mluvčí zajišťuje:

- **přípravu sdělení pro interní subjekty**, které je třeba informovat o vyhlášené krizové situaci a jejím dopadu – interní zaměstnanci pojišťovny, mateřská společnost;
- **přípravu sdělení pro externí subjekty** – významní obchodní partneři, externí partneři (dodavatelé prací a služeb), klíčoví klienti, státní dozor, případně orgány samosprávy, média.

Krizový tým před publikací **schválí obsah a formu jednotlivých sdělení**, které pak tiskový mluvčí předá dále. **Povinností tiskového mluvčího je také informování příbuzných zaměstnanců**, kteří byli přímo zasaženi konkrétní mimořádnou událostí.

DR manažer OCS je dále pověřen návrhem rozmístění klíčových útvarů společnosti do záložních prostor dle aktuální situace s maximálním využitím předem připravených scénářů. Po schválení vybrané lokality krizovým týmem je **OCS povinen zajistit přesun zaměstnanců a jejich přístup do dané budovy**.

Krizový tým mezitím **aktivuje konkrétní plán kontinuity BCP**. Informace o zahájení BCP je postupně předána prostřednictvím informační kaskády.

DR manažer OCS dále naplánuje práce k odstranění následků mimořádné události, které po schválení krizového týmu i zrealizuje.

Po zlikvidování následků mimořádné události a návratu chodu firmy do původního stavu se **krizový tým** sejde a **zhodnotí průběh této události**. **Krizové plány a scénáře jsou poté případně upraveny**, aby více odpovídaly či zlepšily likvidaci tohoto typu mimořádné události. Dále jsou pak případně **naplánována testování těchto upravených scénářů a plánů**.

Nedostupnost personálu

Vypracovaný scénář na tuto mimořádnou událost je z důvodu své obsáhlosti vložen v příloze číslo 4.

Důvod nedostatku významné části personálu, který zajišťuje klíčové firemní procesy v pojišťovně, může být zapříčiněn epidemií, pandemií nebo to může být důsledek jiné katastrofy. Dříve uvedené jsou však pokládány za nejpravděpodobnější.

Ředitel odboru HR, který by měl o této situaci vědět, jako první neprodleně **kontaktuje vedoucího krizového týmu a informuje ho o vzniklých problémech** a o potencionální hrozbě krizové situace. Zároveň **zkontaktuje personalistu**, který zajišťuje správu konkrétních zaměstnanců a také organizaci a nábor zaměstnanců a **společně s ním vypracuje kvalifikované vyhodnocení situace** s dopadem na business pojišťovny tak, aby mohlo být rozhodnuto o nutnosti aktivace systému krizového řízení.

Vedoucí krizového týmu po obdržení zprávy od ředitele odboru HR a personalisty **předběžně vyhodnotí situaci**, a pokud její charakter bude vyžadovat vyhlášení krizové situace, **určí čas a místo setkání krizového týmu. Místo schůze bude připraveno administrativními pracovníky.**

BCP manažer mezitím **vypracuje zprávu o celkové charakteristice mimořádné události** na základě zprávy od vedoucího odboru HR. Tato zpráva bude obsahovat:

- věcnou podstatu krize (Popis toho, co se stalo);
- místo a čas vzniku mimořádné události;
- typ krize včetně pravděpodobnosti jejího vzniku;
- rozsah účinku nedostupnosti personálu včetně důsledků pro další provoz firmy.

Členové krizového týmu budou dle dříve uvedených prostředků. **Vedoucí krizového týmu provede kontrolu stavu svých členů**, provede případné

operativní změny a doplnění a neprodleně **zahájí řízení krizové situace**, podle jejího charakteru a rozsahu. **Krizový tým** na svém jednání komplexně **posoudí dostupné podklady**, především zprávu ředitele odboru HR a personalisty a **rozhodne o vyhlášení krizové situace**. Vyhlášení krizové situace je nezbytné, pokud kvalifikovaný odhad přerušení provozu ČSOB Pojišťovny bude trvat významně déle než 1 den nepřetržitě.

V případě vyhlášení krizové situace **administrativní pracovníci zajistí pracoviště s telefonní linkou**, které bude sloužit jako jednotné komunikační centrum krizového týmu pro řízení krizové situace a **zároveň číslo této telefonní linky sdělí všem zainteresovaným osobám**.

Tiskový mluvčí zajišťuje:

- **přípravu sdělení pro interní subjekty**, které je třeba informovat o vyhlášené krizové situaci a jejím dopadu – interní zaměstnanci pojišťovny, mateřská společnost;
- **přípravu sdělení pro externí subjekty** – významní obchodní partneři, externí partneři (dodavatelé prací a služeb), klíčoví klienti, státní dozor, případně orgány samosprávy, média.

Krizový tým před publikací **schválí obsah a formu jednotlivých sdělení**, které pak tiskový mluvčí předá dále. **Povinností tiskového mluvčího je také informování příbuzných zaměstnanců**, kteří byli přímo zasaženi konkrétní mimořádnou událostí.

Ředitel odboru HR a personalista jsou dále pověřeni vytvořením návrhu rozmístění záložních pracovníků do klíčových útvarů společnosti dle aktuální situace s maximálním využitím předem připravených scénářů. K zajištění provozu klíčových útvarů společnosti v nouzovém režimu je nutná přítomnost alespoň 1 osoby za každý úsek. **Krizový tým poté schválí předložený návrh a odbor HR zajistí přesun záložních pracovníků do klíčových útvarů** a zajistí jim přístup do budovy, pokud ho doposud nemají.

Krizový tým mezitím aktivuje konkrétní plán kontinuity BCP. Informace o zahájení BCP je postupně předána prostřednictvím informační kaskády.

Po zlikvidování následků mimořádné události a návratu chodu firmy do původního stavu se **krizový tým** sejde a **zhodnotí průběh této události. Krizové plány a scénáře jsou poté případně upraveny**, aby více odpovídaly či zlepšily likvidaci tohoto typu mimořádné události. Dále jsou pak případně **naplánována testování těchto upravených scénářů a plánů.**

Nedostupnost služeb IT

Vypracovaný scénář na tuto mimořádnou událost je z důvodu své obsáhlosti vložen v příloze číslo 5.

Služby IT (Informační Technologie) jsou ČSOB Pojišťovně poskytovány formou outsourcingu služeb společností KBC Group N. V.

Situace, kdy pracovníkům nefungují jejich počítače nebo aplikace, pomocí kterých zajišťují běžný denní provoz, zejména ve vazbě na denní obsluhu klientů, je zpravidla indikována e-mailovými zprávami HelpDesku. Je však možné, že služba HelpDesku nefunguje a tím je ohrožována základní komunikace mezi službami IT a businesssem, tedy provozem a podnikáním pojišťovny.

Vedoucí KBC Group N. V. (nebo jeho zástupci) po zjištění této mimořádné události:

- **kontaktuje vedoucího krizového týmu a informuje ho o vzniklých problémech** a o potencionální hrozbě krizové situace;
- **vypracuje kvalifikované vyhodnocení situace** s dopadem na business pojišťovny tak, aby mohlo být rozhodnuto o nutnosti aktivaci systému krizového řízení.

Vedoucí krizového týmu po obdržení zprávy vedoucího KBC Group N. V. **předběžně vyhodnotí situaci**, a pokud její charakter bude vyžadovat vyhlášení

krizové situace, **určí čas a místo setkání krizového týmu. Místo schůze bude připraveno administrativními pracovníky.**

BCP manažer mezitím **vypracuje zprávu o celkové charakteristice mimořádné události** na základě zprávy od vedoucího KBC Group N. V. Tato zpráva bude obsahovat:

- věcnou podstatu krize (Popis toho, co se stalo);
- místo a čas vzniku mimořádné události;
- typ krize včetně pravděpodobnosti jejího vzniku;
- rozsah účinku poškození či zničení IT systémů včetně důsledků nedostupnosti IT služeb pro další provoz firmy.

Členové krizového týmu budou dle dříve uvedených prostředků. **Vedoucí krizového týmu provede kontrolu stavu svých členů**, provede případné operativní změny a doplnění a neprodleně zahájí řízení krizové situace, podle jejího charakteru a rozsahu. **Krizový tým** na svém jednání komplexně **posoudí dostupné podklady**, především zprávu vedoucího týmu IT **a rozhodne o vyhlášení krizové situace**. Vyhlášení krizové situace je nezbytné, pokud kvalifikovaný odhad přerušení provozu ČSOB Pojišťovny bude trvat významně déle než 1 den nepřetržitě.

V případě vyhlášení krizové situace **administrativní pracovníci zajistí pracoviště s telefonní linkou**, které bude sloužit jako jednotné komunikační centrum krizového týmu pro řízení krizové situace **a zároveň číslo této telefonní linky sdělí všem zainteresovaným osobám.**

Tiskový mluvčí zajišťuje:

- **přípravu sdělení pro interní subjekty**, které je třeba informovat o vyhlášené krizové situaci a jejím dopadu – interní zaměstnanci pojišťovny, mateřská společnost;

- **přípravu sdělení pro externí subjekty** – významní obchodní partneři, externí partneři (dodavatelé prací a služeb), klíčoví klienti, státní dozor, případně orgány samosprávy, média.

Krizový tým před publikací schválí obsah a formu jednotlivých sdělení, které pak tiskový mluvčí předá dále. **Povinností tiskového mluvčího je také informování příbuzných zaměstnanců**, kteří byli přímo zasaženi konkrétní mimořádnou událostí.

ICT DR manažer je dále pověřen návrhem rozmístění záložních IT komponentů/přístupů do systémů do klíčových útvarů společnosti dle aktuální situace s maximálním využitím předem připravených scénářů. **Krizový tým poté schválí předložený návrh a odbor ICT poté:**

- **zajistí přesun záložních komponentů/přístup do systémů do klíčových útvarů;**
- **zajistí zaměstnancům zapojení těchto komponentů a přístup do firemní sítě.** Popřípadě zajistí přístup zaměstnanců do záložních systémů.

Krizový tým mezitím aktivuje konkrétní plán kontinuity BCP. Informace o zahájení BCP je postupně předána prostřednictvím informační kaskády.

Po zlikvidování následků mimořádné události a návratu chodu firmy do původního stavu se **krizový tým sejde a zhodnotí průběh této události.** **Krizové plány a scénáře jsou poté případně upraveny**, aby více odpovídaly či zlepšily likvidaci tohoto typu mimořádné události. Dále jsou pak případně **naplánována testování těchto upravených scénářů a plánů.**

3.3.3 Krizové prohlášení pro zaměstnance v případě nepřístupnosti budovy

Tiskový mluvčí by měl mít předem předpřipravené varianty sdělení pro zaměstnance v případě, kdy nastane nějaká mimořádná událost, jelikož to je okruh

osob, který by se měl o nastalé situaci dozvědět jako první. V této situaci je nezbytné informovat všechny zaměstnance o postupech pojišťovny.

Z mého šetření vyplynulo, že tiskový mluvčí v tomto podniku žádné sdělení připravené nemá. Proto jsem vypracovala modelové sdělení pro zaměstnance v případě mimořádné události, kdy je budova po nějaký čas nepřístupná. V případě výskytu mimořádné události je nezbytná rychlá reakce včetně informování všech zaměstnanců ohledně nastalé situace. Předpřipravené sdělení je jednou z věcí, která velmi urychlí řešení a nápravu mimořádné události. Toto sdělení je určeno všem zaměstnancům pojišťovny a pojednává o tom, co mají kteří zaměstnanci po dobu průběhu řešení mimořádné události dělat.

Krize, které se vypracované sdělení týká, má následující charakteristiky:

1. Věcná podstata – Došlo k mimořádné události, díky které byla znepřístupněna budova firmy.
2. Typ krize – Doplní se do předpřipraveného sdělení dle aktuální situace.
3. Rozsah účinku – Celá budova je nepřístupná.
4. Důsledky – Přesun zaměstnanců do náhradní budovy.
5. Místo krize – Budova ČSOB Pojišťovny na Masarykově náměstí v Pardubicích.
6. Čas vzniku – Doplní se do předpřipraveného sdělení dle aktuální situace.
7. Pravděpodobnost vzniku - Doplní se do předpřipraveného sdělení dle aktuální situace.

Na začátku sdělení je uveden den a hodina nastání mimořádné události, která se v pojišťovně udála.

Následuje pozitivní ujištění pojišťovny, že je krizový tým na tuto mimořádnou situaci připraven a situaci začal ihned řešit. Zaměstnanci musí být ujištěni, že se na nápravě této situace intenzivně pracuje.

Poté následují konkrétní instrukce pro zaměstnance, které je jednoznačné a pravdivé. Sdělení obsahuje informaci, podle které se zaměstnanci pojišťovny, kteří

budou kontaktováni svým nadřízeným, přesunou do náhradního objektu pojišťovny, kde budou vykonávat své pracovní povinnosti. Pokyny k přesunu budou těmto zaměstnancům sděleny nadřízenou osobou. Ostatní zaměstnanci dostávají do odvolání placené volno.

Ve sdělení nesmí chybět klauzule týkající se mlčenlivosti zaměstnanců. Povinností každého zaměstnance pojišťovny je mlčenlivost ohledně vnitřních věcí firmy, což je uvedeno ve směrnících pojišťovny, kterými se musí všichni zaměstnanci řídit. Je také nezbytné, aby se všichni zaměstnanci řídili pokyny, které jim budou dány krizovým týmem. Zaměstnanci mohou sdělovat pouze informace, které byly firmou oficiálně sděleny a nesmí sdělovat své vlastní názory na danou situaci.

Sdělení bude rozesíláno pomocí firemních e-mailů zaměstnanců ve formě, ve které je uvedeno na následující straně. V případě nezastižení konkrétního zaměstnance ho bude kontaktovat jeho nadřízený pomocí mobilního telefonu. Další instrukce týkající se vzniklé mimořádné události se budou rozesílat zaměstnancům pomocí e-mailů, SMS či ústně od nadřízeného či členů krizového týmu.

Sdělení je zakončeno podpisem zodpovědné osoby. Dokument je doplněn o datum a čas svého vydání, což je důležité pro sledování časové souslednosti vyskytnuté mimořádné události a případné budoucí dohledání. Evidence přijímaných a distribuovaných informací v období mimořádné události je nezbytná pro pozdější zhodnocení postupů firmy a úpravu krizových plánů a scénářů.

Krizové sdělení pro zaměstnance

Dne v hodin nastala v naší pojišťovně mimořádná událost, při níž došlo následkem k momentálnímu zneprístupnění naší budovy.

Krizový tým naší firmy byl na mimořádnou událost tohoto charakteru předem připraven a momentálně ji řeší.

Do odvolání/dořešení krizové situace budou všichni zaměstnanci firmy, kteří budou kontaktováni svým nadřízeným, vykonávat své pracovní povinnosti v plném/omezeném rozsahu v objektu Bratranců Veverkových 2707 v Pardubicích. Veškeré informace týkající se přesunu obdrží tito zaměstnanci od svého nadřízeného. Ostatní zaměstnanci dostávají až do odvolání/dořešení mimořádné situace placené volno.

Každý zaměstnanec je povinen řídit se pokyny členů krizového týmu naší pojišťovny a dále dodržovat pravidla krizové komunikace podle interních směrnic firmy.

Vedení naší firmy Vás bude i nadále informovat o aktuálním průběhu mimořádné události prostřednictvím e-mailů, SMS nebo členů krizového týmu.

Děkujeme za pochopení.

Podpis

Datum/hodina

3.3.4 Krizové prohlášení pro média v případě nepřístupnosti budovy

Tiskový mluvčí by měl mít předem předpřipravené varianty sdělení také pro média. Firma by měla informovat veřejnost o nastalé situaci jako první.

Z mého šetření vyplynulo, že tiskový mluvčí v tomto podniku nemá připravené ani žádné sdělení pro média. Proto jsem vypracovala modelové sdělení pro média v případě mimořádné události, kdy je budova po nějaký čas nepřístupná. V případě výskytu mimořádné události je nezbytná rychlá reakce včetně informování veřejnosti ohledně nastalé situace. Předpřipravené sdělení je jednou z věcí, která velmi urychlí řešení a nápravu mimořádné události.

Krizе, které se vypracované sdělení týká, má následující charakteristiky:

1. Věcná podstata – Došlo k mimořádné události, díky které byla znepřístupněna hlavní budova ČSOB Pojišťovny v Pardubicích.
2. Typ krize – Závada na elektroinstalaci je technickou příčinou požáru.
3. Rozsah účinku – Celá budova je nepřístupná.
4. Důsledky – Přesun zaměstnanců do náhradní budovy.
5. Místo krize – Budova A ČSOB Pojišťovny na Masarykově náměstí v Pardubicích.
6. Čas vzniku – Doplní se do předpřipraveného sdělení dle aktuální situace.
7. Pravděpodobnost vzniku – Závada na elektroinstalaci způsobila požár.

Na začátku je uvedena informace, která se týká dne a hodiny výskytu mimořádné události v ČSOB Pojišťovně ke které je vydáno tiskové prohlášení.

Následuje obsah tiskového prohlášení, kde jsou sdělena důležitá fakta o probíhající mimořádné události. Je zde uvedeno místo výskytu události a informace o evakuaci všech zaměstnanců i klientů pojišťovny včetně ujištění, že nedošlo k žádným zraněním ani újmám na životech. Hlavní budova je z důvodu oprav momentálně nepřístupná, z čehož vyplývá informace o přemístění provozu do záložní budovy ČSOB pojišťovny na adrese Bratranců Veverkových 2707 v Pardubicích. Důležité je

sdělení týkající se předpokládané doby nepřístupnosti budovy a přibližný odhad škody na budově.

Konec tiskového prohlášení je zakončen ujištěním zákazníků a celé veřejnosti, že plný provoz pojišťovny bude obnoven v co nejkratší možné době.

V neposlední řadě je v tiskovém prohlášení uveden kontakt na tiskového mluvčího pro případné další dotazy.

Celé sdělení je opět zakončeno podpisem a zároveň datem a hodinou vydání tiskového prohlášení, což je důležité pro sledování časové souslednosti vyskytnuté mimořádné události a případné budoucí dohledání.

Krizové prohlášení pro média

Vážený pane redaktore,

dne v hodin nastala v naší pojišťovně mimořádná událost, ke které vydáváme následující tiskové prohlášení.

Dne v hodin byla na budově A v šestém poschodí zjištěna závada na elektroinstalaci. Vinou této závady vznikl požár, který byl zastaven přivolaným hasičským sborem. Všichni zaměstnanci a klienti byli ihned evakuováni a nedošlo k žádným zraněním ani újmám na životech. Budova je momentálně dočasně zneprístupněna z důvodu oprav následků požáru. Škoda byla předběžně vyčíslena na 1 milion Kč a odhaduje se, že budova bude nepřístupná dní. Příčiny požáru bude dále řešit tým vyšetřovatelů. Provoz firmy byl přemístěn do záložní budovy ČSOB pojišťovny na adrese Bratranců Veverkových 2707 v Pardubicích, kde zaměstnanci pokračují ve své práci. Tímto bychom chtěli ubezpečit naše zákazníky, že plný provoz naší firmy bude obnoven v co nejkratší možné době.

Vaše případné dotazy směřujte na našeho tiskového mluvčího na telefonním čísle

Podpis

Datum/hodina

4 Závěry a doporučení

Cílem této bakalářské práce bylo zpracování dostupné teorie k dané problematice a v praktické části analýza krizového týmu na příkladu konkrétní společnosti včetně návrhů zefektivnění krizových scénářů pro konkrétní mimořádné události. Dále vytvoření interního a externího krizového sdělení pro případ konkrétní mimořádné události v téže společnosti.

Průzkum dokázal, že složení krizového týmu zastává důležitou roli v průběhu řešení mimořádných událostí. Taktéž seznam kontaktů na osoby ze základního a rozšířeného krizového týmu napomáhá k rychlejšímu řešení mimořádných situací a informování zúčastněných osob. Umístění seznamu kontaktů na důležité osoby na všech zařízeních pojišťovny je momentálně v jednání společnosti. Pokud bude tato záležitost schválena, tak může do budoucna výrazně pomoci všem zaměstnancům pojišťovny.

Zpracované scénáře pro konkrétní mimořádné události budou předloženy ke schválení představenstvu ČSOB Pojišťovny, které je zhodnotí a případně schválí k případnému budoucímu využití.

Taktéž vyhotovená krizová sdělení pro zaměstnance a média budou předložena ke schválení představenstvu ČSOB Pojišťovny, které je opět zhodnotí a případně schválí k případnému budoucímu využití.

Některá témata byla zpracována jen zběžně a dávají tak prostor dalšímu studiu. Jedná se například o možnosti testování vypracovaných krizových scénářů pro konkrétní mimořádné události. Dále by mohly být vypracovány scénáře pro povodně, požár, chemickou kontaminaci či teroristický útok. Taktéž by mohla být vyhotovena předběžná tisková prohlášení pro zaměstnance a média v případech již uvedených mimořádných událostí.

5 Seznam použité literatury

- [1] HILES, Andrew. *The definitive handbook of business continuity management*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011, xxxiv, 798 p. ISBN 978-047-0670-149.
- [2] ZAREMBA, Alan Jay. *Crisis communication: theory and practice*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2010 ISBN 978-076-5620-521.
- [3] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: teorie a praxe* [online]. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. [cit. 2015-06-23]. ISBN 978-808-9364-008. Dostupné z: <http://halek.info/www/knihy/download/3>
- [4] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [5] MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. *Havarijní plánování*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudemus, 2003, 186 s. ISBN 80-704-1653-X.
- [6] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
- [7] BARTLOVÁ, Ivana. *Analýza nebezpečí a prevence průmyslových havárií*. 1. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 1998, 193 s. ISBN 80-861-1107-5.
- [8] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 179 s. ISBN 80-864-1974-6.
- [9] SMETANA, Marek, Danuše KRATOCHVÍLOVÁ ML. a Danuše KRATOCHVÍLOVÁ. *Havarijní plánování: varování, evakuace, poplachové plány, povodňové plány*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 166 s. ISBN 978-802-5129-890.

- [10] MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. *Krizové řízení*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002, 187 s. ISBN 80-704-1149-X.
- [11] RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007, 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [12] CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
- [13] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [14] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [15] SZABADOS, Ľubomír. *Business continuity management: příručka manažera*. Bratislava: Tate International, c2008, 276 s. ISBN 978-809-6974-726.
- [16] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- [17] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 80-704-1248-8.
- [18] ČSOB POJIŠŤOVNA, A. S., ČLEN HOLDINGU ČSOB. *Řízení kontinuity činností*. Pardubice, 2012, s. 17.
- [19] HALOUZKA, Jiří a Jaroslav MACEK. *Business continuity planning: příručka manažera*. Praha: TATE International, 2004, 210 s. ISBN 80-868-1302-9.
- [20] INSTITUTION, British Standards. *Business continuity management: Part 2 : Specification*. London: British Standards Institution, 2007. ISBN 978-058-0599-132.
- [21] DEVLIN, Edward S. *Crisis management planning and execution*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, c2007, xxi, 504 p. ISBN 978-084-9322-440.

- [22] SNEDAKER, Susan. Business continuity & disaster recovery for IT professionals. Burlington, MA: Syngress, c2007. ISBN 978-1-59749-172-3.
- [23] ČESKO. Zákon č. 254 ze dne 14. dubna 2004 o podnikání na kapitálovém trhu In *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 84, s. 5494. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4388>
- [24] EVA, Ducháčková. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2009, s. 224. ISBN 978-80-86929-51-4.
- [25] ČESKO. Zákon č. 277 ze dne 31. srpna 2009 o pojišťovnictví In *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 85, s. 3920. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5539>
- [26] VÁVROVÁ, Eva. *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4662-3.
- [27] KRACÍK, Lukáš. Které riziko ohrožuje pojišťovny a jak se mu mohou bránit?: Co je rizikem pro pojišťovny a jakými klasickými i alternativními způsoby se mu mohou bránit? *Měšec.cz (www.mesec.cz), váš průvodce finančním světem* [online]. 2013 [cit. 2016-04-05]. ISSN 1213-4414. Dostupné z: <http://trhy.mesec.cz/clanky/ktere-riziko-ohrozuje-pojistovny-a-jak-se-mu-mohou-branit>

6 Přílohy

Příloha č. 1 : Rozšiřující krizový tým	53
Příloha č. 2 : Označení osob v krizovém scénáři	55
Příloha č. 3 : Scénář nedostupnosti budovy	56
Příloha č. 4 : Scénář nedostupnosti personálu	59
Příloha č. 5 : Scénář nedostupnosti služeb IT	61
Příloha č. 6 : Oskenované zadání práce	63

Příloha č. 1: Rozšiřující krizový tým

Tabulka 3 – Rozšiřující krizový tým

Rozšiřující krizový tým				
Funkce	Role	Mimořádná událost	Jméno	Kontakt
Řidič	Doprava členů na místo jednání	V případě potřeby		
Personalista	Správa konkrétních zaměstnanců, organizace a nábor zaměstnanců	Nedostupnost personálu		

<i>Vedoucí dotčených odborů</i>	Jméno	Kontakt	<i>Vedoucí dotčených odborů</i>	Jméno	Kontakt
Odbor auditu			Odbor pojištění vozidel		
Odbor právní			Odbor pojištění majetku a odpovědnosti		
Odbor lidských zdrojů			Odbor likvidací pojistných událostí neživotního pojištění		
Odbor projektové a procesní kanceláře			Odbor underwritingu, riskmanagementu a specifických druhů pojištění		
Odbor controllingu a reportingu			Odbor podpory obchodu		
Odbor pojistné matematiky			Odbor account managementu ČSOB skupiny		

<i>Vedoucí dotčených odborů</i>	Jméno	Kontakt	<i>Vedoucí dotčených odborů</i>	Jméno	Kontakt
Odbor klientského kontaktního centra			Odbor interní distribuce		
Odbor řízení produktů a podpory životního pojištění			Odbor strategických partnerství		
Odbor zajištění			Odbor marketingu		
Odbor makléřského obchodu					

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2: Označení osob v krizovém scénáři

Tabulka 4 – Označení osob v krizovém scénáři

Osoba		Úkoly
Vedoucí krizového týmu		
DR manažer odboru centrálních služeb		
ICT DR manažer		
Krizový tým		
Administrativní pracovník		
Tiskový mluvčí		
HR ředitel odboru a personalista		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3: Scénář nedostupnosti budovy

Tabulka 5 – Scénář nedostupnosti budovy

Nedostupnost budovy	
1.	Zjištění problému s budovou
2.	Pracovník, který zjistil problém s budovou
2.1.	Pracovník kontaktuje DR manažera odboru centrálních služeb
	DR manažer odboru centrálních služeb:
2.1.1.	Zajistí informovanost policie a hasičů
2.1.2.	Identifikuje možný výskyt zranění a zajistí kontaktování záchranné služby
2.1.3.	V případě evakuace budovy zajistí, že nebudou pohřešovány osoby, které mohly zůstat v budově
2.2.	Pracovník kontaktuje vedoucího krizového týmu - BCP manažer
3.	Vedoucí krizového týmu:
3.1.	Zjistí, zda již byla učiněna opatření pro zjištění rozsahu škod a pravděpodobné doby nedostupnosti budovy
3.2.	Kontaktuje DR manažera odboru centrálních služeb či jeho zástupce
	Pověří ho zajištěním kvalifikovaného zhodnocení situace a zjištěním reálné možnosti využití zasažené budovy nebo jejích částí včetně kvalifikovaného odhadu termínů kdy budou využitelné.
	DR manažer odboru centrálních služeb zajistí:
3.2.1.	Zprávu o poškození budovy a jejího zařízení
3.2.2.	Hrubý odhad potřebných zdrojů a opatření k uvedení budovy do použitelného stavu
3.2.3.	Časový odhad využitelnosti budovy či alespoň jejích částí
3.2.4.	Kroky vedoucí k minimalizaci dalších škod

3.3.	Kontaktuje vedoucího týmu IT či jeho zástupce - ICT DR manažer
	Pověří ho zajištěním kvalifikovaného zhodnocení situace a zjištěním reálné možnosti využití technologií v zasažené budově nebo jejích částech včetně termínů kdy budou využitelné.
	ICT DR manažer zajistí:
3.3.1.	Zprávu o stavu technologií v poškozené budově
3.3.2.	Hrubý odhad potřebných zdrojů a opatření k uvedení technologií v budově do použitelného stavu
3.3.3.	Časový odhad využitelnosti technologií v budově či alespoň v jejích částech
3.3.4.	Kroky vedoucí k minimalizaci dalších škod
3.3.5.	Ověření aktivace DRP a realizaci kroků vedoucích k zajištění dostupnosti kritických aplikací
3.4.	Předběžně vyhodnotí situaci, a pokud její charakter bude vyžadovat vyhlášení krizové situace, určí čas a místo setkání krizového týmu.
3.5.	Vypracuje zprávu o celkové charakteristice mimořádné události, která bude obsahovat:
3.5.1.	Věcnou podstatu krize (Popis toho, co se stalo)
3.5.2.	Místo a čas vzniku mimořádné události
3.5.3.	Typ krize včetně pravděpodobnosti jejího vzniku
3.5.4.	Rozsah účinku poškození či zničení budovy včetně důsledků pro další provoz firmy
4.	Schůze krizového týmu
4.1.	Krizový tým na svém jednání komplexně posoudí dostupné podklady a rozhodne o vyhlášení krizové situace.
	Vyhlášení krizové situace je nezbytné, pokud kvalifikovaný odhad nedostupnosti prostor budovy významně přesáhne jeden den.
4.2.	Administrativní pracovník zajistí:
4.2.1.	Pracoviště s telefonní linkou, které bude sloužit jako jednotné komunikační centrum krizového týmu pro řízení krizové situace
4.2.2.	Číslo telefonní linky bude zaznamenáno a prezentováno členům krizového týmu

4.3.	Tiskový mluvčí je pověřen krizovým týmem:
4.3.1.	přípravou sdělení pro interní subjekty, které je třeba informovat o vyhlášené krizové situaci a jejím dopadu - interní zaměstnanci pojišťovny, mateřská společnost
4.3.2.	přípravou sdělení pro externí subjekty - významní obchodní partneři, externí partneři (dodavatelé prací a služeb), klíčoví klienti, státní dozor, případně orgány samosprávy, média
4.3.3.	Krizový tým schválí obsah a formu jednotlivých sdělení vytvořených tiskovým mluvčím
4.3.4.	Tiskový mluvčí zajistí distribuci sdělení schválenou formou na uvedené externí kontakty
4.3.5.	Tiskový mluvčí zajistí informování příbuzných zaměstnanců, kteří byli přímo zasaženi krizovou situací
4.4.	DR manažer odboru centrálních služeb je pověřen:
4.4.1.	návrhem rozmístění klíčových útvarů společnosti do záložních prostor dle aktuální situace s maximálním využitím předem připravených scénářů
4.4.2.	Krizový tým pověří odbor centrálních služeb přípravou zvolené záložní lokality
4.4.3.	Odbor centrálních služeb zajistí přístup pracovníků do budovy, která jim byla přiřazena jako záložní pracoviště.
4.5.	Krizový tým aktivuje daný plán kontinuity BCP
4.6.	DR manažer odboru centrálních služeb je pověřen:
4.6.1.	naplánováním prací k odstranění následků mimořádné události
4.6.2.	Krizový tým schválí navržený plán a pověří odbor centrálních služeb jeho realizací
4.6.3.	Odbor centrálních služeb odstraňuje následky mimořádné události
4.7.	Krizový tým zhodnotí průběh mimořádné události

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 4: Scénář nedostupnosti personálu

Tabulka 6 – Scénář nedostupnosti personálu

Nedostupnost personálu	
1. Zjištění nedostatku personálu	
2. Ředitel odboru HR	
	2.1. kontaktuje vedoucího krizového týmu a informuje ho o vzniklých problémech a o potencionální hrozbě krizové situace
	2.2. vypracuje společně s personalistou kvalifikované vyhodnocení situace s dopadem na business pojišťovny tak, aby mohlo být rozhodnuto o nutnosti aktivace systému krizového řízení
3. Vedoucí krizového týmu:	
	3.1. Vedoucí krizového týmu předběžně vyhodnotí situaci, a pokud její charakter bude vyžadovat vyhlášení krizové situace, určí čas a místo setkání krizového týmu
	3.2. Vypracuje zprávu o celkové charakteristice mimořádné události, která bude obsahovat:
	3.2.1. Věcnou podstatu krize (Popis toho, co se stalo)
	3.2.2. Místo a čas vzniku mimořádné události
	3.2.3. Typ krize včetně pravděpodobnosti jejího vzniku
	3.2.4. Rozsah účinku nedostupnosti personálu včetně důsledků pro další provoz firmy
4. Schůze krizového týmu	
	4.1. Krizový tým na svém jednání komplexně posoudí dostupné podklady, především zprávu ředitele odboru HR a personalisty a rozhodne o vyhlášení krizové situace.
	Vyhlášení krizové situace je nezbytné, pokud kvalifikovaný odhad přerušení provozu ČSOB Pojišťovny bude trvat významně déle než 1 den nepřetržitě.
	4.2. Administrativní pracovník zajistí:
	4.2.1. Pracoviště s telefonní linkou, které bude sloužit jako jednotné komunikační centrum krizového týmu pro řízení krizové situace
	4.2.2. Číslo telefonní linky bude zaznamenáno a prezentováno členům krizového týmu

4.3.	Tiskový mluvčí je pověřen krizovým týmem:
4.3.1.	přípravou sdělení pro interní subjekty, které je třeba informovat o vyhlášené krizové situaci a jejím dopadu - interní zaměstnanci pojišťovny, mateřská společnost
4.3.2.	přípravou sdělení pro externí subjekty - významní obchodní partneři, externí partneři (dodavatelé prací a služeb), klíčoví klienti, státní dozor, případně orgány samosprávy, média
4.3.3.	Krizový tým schválí obsah a formu jednotlivých sdělení vytvořených tiskovým mluvčím
4.3.4.	Tiskový mluvčí zajistí distribuci sdělení schválenou formou na uvedené externí kontakty
4.3.5.	Tiskový mluvčí zajistí informování příbuzných zaměstnanců, kteří byli přímo zasaženi krizovou situací
4.4.	Ředitel odboru HR a personalista jsou pověřeni:
4.4.1.	návrhem rozmístění záložních pracovníků do klíčových útvarů společnosti dle aktuální situace s maximálním využitím předem připravených scénářů.
4.4.2.	Krizový tým schválí připravený návrh
4.4.3.	Odbor HR zajistí přesun záložních pracovníků do klíčových útvarů a zajistí jim přístup do budovy, pokud ho doposud nemají.
4.5.	Krizový tým aktivuje daný plán kontinuity BCP
4.6.	Krizový tým zhodnotí průběh mimořádné události

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5: Scénář nedostupnosti služeb IT

Tabulka 7 – Scénář nedostupnosti služeb IT

Nedostupnost služeb IT	
1. Zjištění problému s nedostupností služeb IT	
2. Vedoucí KBC Group N. V. (nebo jeho zástupci)	
	2.1. kontaktuje vedoucího krizového týmu a informuje ho o vzniklých problémech a o potencionální hrozbě krizové situace
	2.2. vypracuje kvalifikované vyhodnocení situace s dopadem na business pojišťovny tak, aby mohlo být rozhodnuto o nutnosti aktivaci systému krizového řízení
3. Vedoucí krizového týmu:	
	3.1. Vedoucí krizového týmu předběžně vyhodnotí situaci, a pokud její charakter bude vyžadovat vyhlášení krizové situace, určí čas a místo setkání krizového týmu
	3.2. Vypracuje zprávu o celkové charakteristice mimořádné události, která bude obsahovat:
	3.2.1. Věcnou podstatu krize (Popis toho, co se stalo)
	3.2.2. Místo a čas vzniku mimořádné události
	3.2.3. Typ krize včetně pravděpodobnosti jejího vzniku
	3.2.4. Rozsah účinku poškození či zničení IT systémů včetně důsledků nedostupnosti IT služeb pro další provoz firmy
4. Schůze krizového týmu	
	4.1. Krizový tým na svém jednání komplexně posoudí dostupné podklady, především zprávu vedoucího týmu IT (KBC Group N. V.) a rozhodne o vyhlášení krizové situace.
	Vyhlášení krizové situace je nezbytné, pokud kvalifikovaný odhad přerušení provozu ČSOB Pojišťovny bude trvat významně déle než 1 den nepřetržitě.
	4.2. Administrativní pracovník zajistí:
	4.2.1. Pracoviště s telefonní linkou, které bude sloužit jako jednotné komunikační centrum krizového týmu pro řízení krizové situace
	4.2.2. Číslo telefonní linky bude zaznamenáno a prezentováno členům krizového týmu

4.3.	Tiskový mluvčí je pověřen krizovým týmem:
4.3.1.	přípravou sdělení pro interní subjekty, které je třeba informovat o vyhlášené krizové situaci a jejím dopadu - interní zaměstnanci pojišťovny, mateřská společnost
4.3.2.	přípravou sdělení pro externí subjekty - významní obchodní partneři, externí partneři (dodavatelé prací a služeb), klíčoví klienti, státní dozor, případně orgány samosprávy, média
4.3.3.	Krizový tým schválí obsah a formu jednotlivých sdělení vytvořených tiskovým mluvčím
4.3.4.	Tiskový mluvčí zajistí distribuci sdělení schválenou formou na uvedené externí kontakty
4.3.5.	Tiskový mluvčí zajistí informování příbuzných zaměstnanců, kteří byli přímo zasaženi krizovou situací
4.4.	ICT DR manažer je pověřen:
4.4.1.	návrhem rozmístění záložních IT komponentů/přístupů do systémů do klíčových útvarů společnosti dle aktuální situace s maximálním využitím předem připravených scénářů
4.4.2.	Krizový tým schválí připravený návrh
4.4.3.	Odbor ICT zajistí přesun záložních komponentů/přístup do systémů do klíčových útvarů.
4.4.4.	Dále zajistí zaměstnancům zapojení těchto komponentů a přístup do firemní sítě. Popřípadě zajistí přístup zaměstnanců do záložních systémů.
4.5.	Krizový tým aktivuje daný plán kontinuity BCP
4.6.	Krizový tým zhodnotí průběh mimořádné události

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6: Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im3-p)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Pavlíková Barbora	Zajíčkova 338, Pardubice - Bílé Předměstí	11300711

TÉMA ČESKY:

Havarijní plánování a krizový management pro případ mimořádné události ve finanční instituci

TÉMA ANGLICKY:

Emergency planning and crisis management in case of emergency situation in financial institution

VEDOUcí PRÁCE:

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, Ph.D., MBA - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je zanalyzovat havarijní plánování a krizový management v ČSOB Pojišťovně. Práce rozebírá Crisis Management Plan ve třech krizových scénářích a po následné analýze navrhuje změny, které mají za cíl zefektivnění havarijního plánování a krizového managementu v této firmě.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíle práce a metodologie
3. Teoretická část
 - 3.1. Krizový management
 - 3.2. Řízení kontinuity činností
 - 3.3. Finanční instituce
4. Praktická část
 - 4.1. Základní informace o ČSOB Pojišťovně
 - 4.2. Analýza současného CMP (Crisis Management Plan)
 - 4.3. Návrh zefektivnění
5. Závěry
6. Zdroje

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

HÁLEK, Vítězslav. Krizový management: teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008, 322 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

DEVLIN, Edward S. Crisis management planning and execution. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, c2007, xxi, 504 p. ISBN 978-084-9322-440.

SNEDAKER, Susan. Business continuity & disaster recovery for IT professionals. Burlington, MA: Syngress, c2007, xxiv, 456 p. ISBN 978-1-59749-172-3.

Podpis studenta: *Paulková*

Podpis vedoucího práce: *Růžička*

Datum: *14.10.2015*

Datum: *14-10-2015*