

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

Fakulta bezpečnostního inženýrství

Katedra ochrany obyvatelstva

Koncept krizového managementu podniku

Concept of Company Crisis Management

Student:

Vedoucí diplomové práce:

Studijní obor:

Datum zadání diplomové práce:

Termín odevzdání diplomové práce:

Bc. Petra Zapletalová

doc. Ing. Vilém Adamec, Ph. D.

Bezpečnostní plánování

13. 06. 2013

18. 04. 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta bezpečnostního inženýrství
Katedra ochrany obyvatelstva

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Zapletalová**
Studijní program: N3908 Požární ochrana a průmyslová bezpečnost
Studijní obor: 3908T007 Bezpečnostní plánování
Téma: **Koncept krizového managementu podniku
Concept of Company Crisis Management**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Vypracování konceptu krizového managementu podniku.

Charakteristika práce:

Rešerše dostupné literatury a právních a metodických předpisů. Analýza současného stavu. Vyhodnocení získaných poznatků. Vypracování konceptu krizového managementu podniku. Zdůvodnění navrženého řešení.

Seznam doporučené odborné literatury:

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů

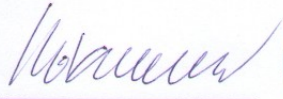
Směrnice Ministerstva vnitra ČR č. 4/2011, kterou se stanoví jednotná pravidla organizačního uspořádání krizového štábu kraje, krizového štábu obce s rozšířenou působností a krizového štábu obce

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vilém Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 13.06.2013

Datum odevzdání: 18.04.2014


doc. Ing. Vilém Adamec, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Ing. Pavel Poledňák, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem při tom pouze uvedené zdroje.

V Ostravě dne 18. dubna 2014

.....

podpis

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl/a seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby 1);
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava (dále jen VŠB – TUO), dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- beru na vědomí, že VŠB – TUO má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou/bakalářskou práci užít v souladu s § 35 odst. 3 2);
- beru na vědomí, že podle § 60 3) odst. 1 autorského zákona má právo VŠB – TUO na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 3) odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého VŠB – TUO nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Bc. Petra Zapletalová
Bedrnova 2882/4, Ostrava-Zábřeh
Dne: 18. 4. 2014

Podpis:.....

.....
1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47 Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpisy vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

Anotace

ZAPLETALOVÁ, P.: *Koncept krizového managementu podniku*, Diplomová práce, VŠB – TU Ostrava, 2014, 80 s.

Tato práce pojednává o organizaci, uzpůsobení a praktickém fungování krizového managementu jako specifické složky managementu všeobecného v právním prostředí České republiky, konkrétně v kontextu soukromého podnikatelského subjektu. Teoretická část je zaměřena na definování krizového managementu v rámci obecném, dále jeho praktické podoby v České republice. Jako opory je využíván současně nastavený systém „státního“ krizového managementu, který vychází z množství zákonných právních předpisů a který je v zásadní míře ovlivňován požadavky kladenými ze stran mezinárodních institucí, jichž je Česká republika členem. Praktická část představuje model konkrétního podnikatelského subjektu, na jehož prostředí jsou aplikovány teoretické poznatky a praktické požadavky z oblasti krizového managementu. Diplomovou práci uzavírají doporučení, která reagují na zjištěný stav.

Klíčová slova: krizový management, krize, krizový stav, riziko, ohrožení, zranitelnost, krizové plánování

Annotation

ZAPLETALOVÁ, P.: *Concept of Company Crisis Management*, The Diploma Thesis, VŠB – TU Ostrava, 2014, 80 p.

This diploma thesis deals with organization, adaptation and practical form of crisis management as a general management's specifics component in terms of private company. Theoretical part is focused on general assessment of crisis management, followed with its establishment in legal environment of Czech Republic. As substantial support is used current „public“ crisis management, which is affected by several requirements based on international institutions, to which the Republic is bound by its membership. Practical deal present specific model of a company, where theoretical knowledges and practical requirements coming from legal environment of crisis management are applicated. The diploma thesis is concluded by reccomandations in response to detected condition.

Key words: crisis management, crisis, risk, threat, vulnerability, crisis planning

Moje poděkování patří především vedoucímu mé práce doc. Ing. Vilému Adamcovi, Ph.D., za jeho doporučení, rady a odborný a zároveň lidský přístup. Dále chci poděkovat bývalým i současným kolegům, kteří mi byli nápomocni svou konzultací a v neposlední řadě své rodině, která mi byla motivací a obrovskou podporou v průběhu celého studia.

Obsah

Seznam použitých zkratk	7
Úvod	1
1. Rešerše	3
2. Vymezení základních pojmů	7
3. Smysl, vznik a vývoj krizového managementu	10
3.1 Historie a vývoj krizového managementu	10
3.2 Současné pojetí krizového managementu	11
3.3 Funkce a cíle krizového managementu	12
3.4 Úrovně krizového managementu	14
4. Praktická podoba krizového managementu	15
4.1 Krizový management v ČR	16
4.1.1 Orgány krizového řízení	17
4.1.2 Integrovaný záchranný systém	19
4.1.3 Krizové plánování	20
4.1.4 Systém hospodářských opatření pro krizové stavy	22
4.2 Krizový management v Evropské Unii	24
4.3 Business continuity management	25
5. Management rizika	28
5.1 Identifikace rizik a krizových jevů současného světa	29
5.2 Vývojové fáze rizika	30
5.3 Analýza rizik	30
5.4 Vyhodnocení rizik	31
6. Krizový management podniku	32
6.1 Vybraný podnik – základní charakteristika	33
6.2 Posouzení zodpovědností vyplývajících z příslušných zákonů	36
6.3 Evidence identifikovaných rizik	39
6.4 Stupně poplachu	43
6.5 Návrh vytvoření pozice krizového manažera a struktury krizového týmu	44
6.6 Zásady a doporučený postup při vzniku události	46
6.7 Návrhy pro oblast krizového managementu	48
6.7.1 Analýza dopadu na klíčové procesy	48
6.7.2 Návrh vytvoření manuálu pro zaměstnance s typovými postupy v případě zjištění bezpečnostního incidentu	50
6.7.3 Seznámení zaměstnanců se strukturou krizového managementu a krizově plánovací dokumentací	52
7. Závěr	53

Použitá literatura, zdroje:.....	55
Seznam obrázků.....	58
Seznam tabulek.....	59
Seznam příloh.....	60

Seznam použitých zkratek

BCI	Business Continuity Institute
BCM	Business Continuity Management
BIA	Business Impact Analysis
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BR	Bezpečnostní rada
BSI	British Standard Institute
ESVČ	Evropská služba pro vnější činnost
EU	Evropská unie
HOPKS	hospodářská opatření pro krizové stavy
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
IT	Informační technologie
IZS	Integrovaný záchranný systém
KP	Krizový plán
KŘ	Krizové řízení
KS	Krizový stav
KŠ	Krizový štáb
MVČK	Mezinárodní výbor Červeného kříže
MV-GŘ HZS ČR	Ministerstvo vnitra – Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru
NATO	Aliance spojených národů
NOZ	Nový občanský zákoník
OPIS	Operační a informační středisko
ORP	Obec s rozšířenou působností
PČR	Policie České republiky
PO	Požární ochrana
SSHR	Správa státních hmotných rezerv
ÚKŠ	Ústřední krizový štáb
WHO	World Health Organization, Světová zdravotnická organizace
ZOK	Zákon o obchodních korporacích
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

Úvod

Dynamický rozvoj mnoha oblastí existence lidské společnosti zejména v druhé polovině 20. století, který se promítl do všech aspektů života veškerého obyvatelstva, s sebou přinesl i nezbytnou nutnost plánovaného a cíleně orientovaného ovlivňování a směřování konkrétních procesů. Tímto „vědeckým“ přístupem se snažíme koordinovat individuální úsilí, zaměřené na dosažení určitého cíle. V kontextu bezpečnosti, ať už se týká bezpečnosti státu, jednotlivců, či organizací, se vždy jedná o aktivitu, která je nezbytným předpokladem dosažení žádoucího stavu, v tomto případě zajištění ochrany stanovených aktiv, minimalizace negativního dopadu a likvidace následků.

Krize, krizové jevy, krizové stavy – tyto termíny s přívlastkem situace, která se vyznačuje svojí nestabilitou a výraznou pravděpodobností vysoce nežádoucích následků [1] jsou následkem konfliktu mezi člověkem, přírodou a technikou. Lidské společenství přizpůsobuje svými aktivitami přírodu vlastním potřebám, tím narušuje její rovnováhu, v důsledku čehož dochází k zániku rostlinných a živočišných druhů, vyčerpávání zdrojů a ohrožení života na Zemi. V oblasti techniky jsme svědky velmi dynamického zdokonalování, na jedné straně jsou vyvíjeny vysoce výkonné technologie, na straně druhé složitější systémy a náročnější postupy zvyšují možnost vzniku havárií, zároveň i následky představují závažnější dopad. Zdroj konfliktů nalezneme i na mezinárodní úrovni, mezi samotnými státy a národy, kdy dochází ke střetu politických, filozofických a náboženských názorů, prosazování rovnosti v životní úrovni, přístupu ke vzdělání, podmínkách pro život, což je více komplikované vzájemnou ekonomickou závislostí mezi zeměmi. V současném světě však již nepředstavují největší hrozbu tradiční vojenská rizika, nýbrž různé modifikace globalizačních, destabilizačních a proliferačních rizik a tzv. asymetrické hrozby. Termín krize nalézáme ve spojitosti se společností (krize hodnotového systému a morálky), ekonomikou (hospodářská krize), nově používaný termín globální krize, která zasahuje všechny oblasti lidského života v relativně krátkém období. Člověk, lidská společnost, svět, ve kterém žijeme, to vše se vyvíjí ve stále rychlejším tempu a s tímto stále více roste potřeba nastavovat ochranné a obranné mechanismy.

Téma své diplomové práce jsem si zvolila mimo jiné s ohledem na pracovní prostředí, ve kterém jsem několik let působila, tím je soukromá logistická společnost. Mým

záměrem je využít své doposud nabyté teoretické znalosti z oblasti krizového řízení, aplikovat je na konkrétní podnikatelský subjekt a navrhnout podobu krizového managementu.

V teoretické části diplomové práce se zaměřuji na vymezení krizového managementu, pokouším se definovat jeho počátky a vývoj do současnosti, dále hodnotím současnou úpravu krizového plánování a řízení v České republice a podobu krizového managementu v sektoru soukromém.

Praktická část se zaměřuje na model konkrétní společnosti, její organizační strukturu, oblast působnosti, stanovení zranitelných míst podniku, analýzu a vyhodnocení rizik. Na základě zjištěného stavu je mým záměrem navrhnout opatření, která budou tvořit kompaktní celek funkčního krizového managementu.

1. Rešerše

Nejsilnější zakotvení v právním pořádku České republiky má krizový management zajišťovaný ve veřejném zájmu, který můžeme označit také jako „státní“. Tato oblast má oporu v řadě zákonů a její financování je zajištěno z veřejných zdrojů. Legislativními dokumenty nejvyšší právní síly garantující minimum práv a svobod, na které má občan ČR nárok, jsou ve vztahu ke krizovému plánování zákony ústavního pořádku České republiky, konkrétně Ústava, Listina základních práv a svobod a zákon o bezpečnosti ČR. Ústava ČR mimo jiné upravuje postavení a činnosti subjektů státní správy a územní samosprávy v otázkách bezpečnosti a řešení krizových situací.

Stěžejními právními předpisy je trojice zákonů z roku 2000, které nabyly účinnosti 1. 1. 2001. V první řadě se jedná o krizový zákon [2], který definuje do té doby nevymezené pojmy vztahující se ke krizové problematice, dále upravuje problematiku krizových stavů nevojenských krizových situací, vymezuje pravomoci a působnosti orgánů krizového řízení (rozumí se státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků), upravuje práva a povinnosti osob ve vztahu k orgánům krizového řízení a přípravě na krizové situace, které nesouvisí s obranou ČR. Významným aspektem krizového zákona je možnost omezení občanských práv a svobod, které jsou garantované Listinou základních práv a svobod, a to na nezbytně nutnou dobu, v nezbytném rozsahu, ve zvláštních případech za náhradu.

Druhým z trojice zákonů je zákon o IZS [3], který se věnuje především tématům spjatým s událostmi, jež je možno řešit standardním způsobem bez vyhlášení krizového stavu. Vymezuje pojem mimořádná událost, přípravu na ni a řešení jejích následků. Kromě definování Integrovaného záchranného systému a jeho složek se tento právní předpis věnuje roli státních orgánů a orgánů územně samosprávných celků, tentokrát v kontextu mimořádné události a reakce na ni.

Posledním z trojice zákonů je zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy [4], který upravuje opatření přijímaná po vyhlášení krizového stavu k zajištění základních životních potřeb obyvatelstva, podpoře činnosti zasahujících složek a funkčnosti státní správy. Vzhledem k tomu, že všechny tři zákony byly projednávány ve stejné době,

poskytují ucelený rámec ke krizové problematice a nabízí v oblasti nově uváděné terminologie pojmovou provázanost.

Podstatným právním předpisem z řady nařízení vlády je č. 462/2000 Sb. [5], který rozpracovává vymezené paragrafy z krizového zákona a který definuje a vymezuje další orgány krizového řízení, a to bezpečnostní radu územně správního celku a krizových štábů. Dále v něm nalezneme typy a náležitosti krizových plánů a plánu krizové připravenosti.

Povinnosti ve vztahu ke krizovému managementu pro zaměstnavatele obecně vyplývají ze Zákoníku práce [6], který řeší prevenci, aktivní vyhledávání, eliminaci a odstraňování rizik při výkonu práce a zároveň ukládá zaměstnavateli přijímat opatření sloužící ke zdolávání mimořádných událostí.

Z odborných textů jsem při zpracování práce vycházela z knihy autorů doc. Šenovského a doc. Adamce – *Právní rámec krizového managementu* [7], která podává ucelený přehled o systému krizového řízení v České republice. Publikace se opírá o výše jmenované zákony a o řadu dalších právních předpisů, řešící krizovou problematiku, přičemž obsah těchto zákonů vykládá s ohledem na vzájemné souvislosti, které se promítají do jednotlivých kapitol a především nastiňuje praktické fungování orgánů krizového řízení a krizového plánování. Jako další východisko pro zpracování práce jsem využila knihu od stejných autorů *Základy krizového managementu* [8], která se zabývá základy krizového řízení, plánování, organizací konkrétních činností a přípravou pracovníků zejména v oblasti záchranných služeb. Úvod publikace je věnován managementu rizika, navazuje identifikace procesu a požadavků k řízení zásahu a rozhodovací modely při mimořádných a krizových situacích, závěr je věnován konkrétním orgánům a institucím, které plní rozhodovací a koordinační úlohu v krizovém řízení v místě zásahu.

Publikace pedagoga Vysoké školy ekonomické s názvem *Krizový management: Hrozby – krize – příležitosti* [9] se snaží podat ucelený průřez krizovou problematikou, a to od počátečních teorií krizového managementu, přes výčet krizových událostí v celém světě, lehce se dotýká legislativního prostředí, fungování krizového managementu a podoby krizového plánování v ČR a v závěru se věnuje krizové komunikaci. Tento text

řeší množství různorodých témat a čtenáři podává rozhled spíše do šířky než do hloubky dané problematiky.

Kniha *Krizový management ve veřejné správě* autora Jaroslava Rektořika [10] byla vydána v roce 2004. Věnuje se objasnění bezpečnostní politiky a bezpečnostního systému ČR, dále přibližuje praktickému fungování veškerých institucí, orgánů, sborů a nástrojů, které hrají roli nebo jsou využívány v přípravě a řešení mimořádných a krizových situací. Obsahem kapitol jsou i zkušenosti ze zahraničí. Text vznikl po vydání výše zmíněných zákonů a z velké části řeší problematiku v nich obsaženou, proto i přes jeho desetiletou existenci se jedná o stále aktuální publikaci, která podává výklad procesů krizového managementu s ohledem na srozumitelnost i pro laickou veřejnost.

Veškeré dosud zmíněné právní předpisy či odborné texty se věnují převážně krizovému managementu, který je prováděný ve „veřejném“ zájmu jako dílčí prvek celkové bezpečnostní politiky státu. Organizaci krizového managementu, který je orientovaný na soukromou oblast, nebo jinak řečeno – komerční sekci, nalezneme v mezinárodní normě ČSN ISO 22301, *Ochrana společnosti - Systémy managementu kontinuity podnikání – Požadavky*. [11] Tato norma stanovuje požadavky na plánování a řízení provozu, implementaci managementu rizik, zavedení dokumentovaného systému k ochraně před narušením vlivem negativního působení incidentů s ohledem na právní prostředí a specifika předmětu činnosti konkrétní firmy.

Převážná většina literatury s tematikou krizového managementu je orientovaná na riziko ekonomické, které souvisí například s finančním řízením firmy, hospodářskými výsledky, vlivem trhu. Toto riziko je podstatně „mladší“ než hrozby způsobené vlivem přírodních sil (záplavy) či lidského faktoru (války), nicméně potřeba odbornějšího přístupu k jeho řešení je zakotvená v povědomí lidské společnosti širěji. Možnou příčinou je to, že si samo lidstvo dlouhá léta neuvědomovalo do patřičné míry svoji zranitelnost vůči zejména přírodním hrozbám, které se snažilo svými silami ovládnout a souběžně s tímto opomíjelo potřebu nastavit systematické a dostatečně účinné obranné mechanismy. V posledních letech dochází k jakési „obrodě“ v oblasti krizové připravenosti. Jedním z prvotních projevů je vydání stěžejních zákonů v roce 2000, pro soukromé subjekty určují směr příslušné normy zabývající se obecným managementem, managementem rizik a

managementem kontinuity podnikání. Tato rovina je však pouze určující nebo doporučující obecné principy a zásady, kterými se má daný subjekt v případě zájmu o implementaci strategického krizového managementu ubírat. Management rizik a zvládání krizí, které nemají pouze ekonomický aspekt, je rovněž specifická záležitost, která vyžaduje odborný přístup podepřený zkušenostmi. Z tohoto důvodu, i z důvodu absence příslušné literatury, jež by sféru krizového managementu uváděla v praktičtější podobu, se tato oblast stává do jisté míry komerční záležitostí. Důkazem tohoto je vznik řady soukromých subjektů, které nabízejí své služby a odborně vzdělané a zkušené experty k dispozici třetím stranám, jež nepovažují za ekonomicky výhodné zřídit trvalou pozici krizového odborníka.

2. Vymezení základních pojmů

Před započítím vlastní práce považuji za nutné definovat často používané pojmy ve vztahu ke krizovému řízení. Krizová problematika je značně obsáhlá a prolíná se mnoha odvětvími a obory lidské činnosti, lze na ni tedy nahlížet z mnoha úhlů pohledu. Z tohoto důvodu se také různí chápání mnohých termínů používaných v souvislosti s krizovým managementem. Terminologie krizového managementu nebyla v ČR dosud oficiálně sjednocena. Určitou komplexnost představují krizové zákony z roku 2000, některé termíny najdeme definované v ostatní krizové legislativě nebo v dalších zákonných předpisech a normách. Jistou oporu pro snadnější orientaci představuje Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení a plánování obrany státu, který je ve verzi aktualizované v roce 2009 dostupný na stránkách Ministerstva vnitra ČR. [12] Určitou slabinou této terminologické opory je zejména absence pravidelné aktualizace. Definice pojmů vycházejí velkou měrou z právních předpisů a nezohledňují případné aktualizace.

Nebezpečí je charakterizováno jako vnitřní vrozená vlastnost látky, zdroje energie nebo fyzikální situace, které mají potenciál způsobit nežádoucí následky (škodu na lidském zdraví nebo životech, majetku, životním prostředí). Nebezpečí je zdrojem rizik. [13]

Ohrožení uvažujeme jako aktivní vlastnost konkrétní situace, či technologie, způsobit negativní jev (úraz nebo jinou škodu na zdraví/životě, poškození životního prostředí, majetkových či jiných hodnot). Jinými slovy se jedná o možnost aktivace nebezpečí. [8] O ohrožení jde tedy pouze tehdy, pokud může být působení aktivovaných nebezpečných vlastností vystaven život a zdraví člověka, majetkové či jiné hodnoty nebo životní prostředí.

Riziko je zákonem definované jako pravděpodobnost vzniku nežádoucího specifického účinku (ztráty), ke kterému dojde během určité doby nebo za určitých okolností. [14] Obecně rizikem vyjadřujeme nejistotu z budoucího děje, přičemž se obvykle uvažuje vznik negativních následků. Jedná se tedy o vyjádření pravděpodobnosti a velikosti ztrát. Ve vztahu k riziku musí vždy existovat alespoň dvě varianty možného výsledku, z nichž alespoň jeden je nežádoucí. Pokud je jisté, že dojde ke ztrátě, nejedná se o riziko.

Podstatným rysem rizika je, že není možné, aby existovalo samo o sobě, vždy se jedná o vyjádření vzájemného vztahu mezi minimálně dvěma veličinami.

Hrozbou je dle Bezpečnostní strategie ČR z roku 2003 označován jakýkoli fenomén, který má potenciální schopnost poškodit zájmy a hodnoty chráněné státem. Míra hrozby je dána velikostí možné škody a časovou vzdáleností (vyjádřenou obvykle pravděpodobností čili rizikem) možného uplatnění této hrozby. [15] V v přepracované verzi Bezpečnostní strategie ČR z roku 2011 již základní definice chybí.

Zranitelnost odráží náchylnost určitého území nebo objektu k poškození a narušení, jinými slovy se jedná o jeho toleranci vůči následkům aktivovaných hrozeb. Jedná se o dynamickou veličinu v závislosti na okolních vlivech a vnitřních zásazích (posilování odolnosti a schopnosti absorbovat účinek).

Krize – původní význam slova znamenal rozhodující moment střetu, kdy se rozhoduje o dalším vývoji, výsledkem byl obrat k dobrému nebo zlému. Jedná se o situaci, kdy je narušena stabilita systému a kdy vzniklou situaci není možno řešit obvyklými postupy, a jsou vyžadována specifická řešení.

Krizový stav – právní kategorie pro stav, který je vyhlášen zákonem určenými orgány (primátor hlavního města Prahy, vláda ČR, předseda vlády ČR, Parlament ČR). V ČR existují 4 druhy krizových stavů, a to stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu (vycházejí ze zákona č. 240/2000 Sb.) a válečný stav (dle zákona č. 110/1998 Sb.). Krizový stav je vyhlášen v případě, kdy běžné mechanismy řízení a zdolávání situace nedostačují a je potřeba uplatnit speciální postupy, které mnohdy vyžadují i omezení určitých základních práv a svobod občanů.

Mimořádnou událost definuje zákon jako škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací. [3]

Hospodářská mobilizace je zákonem vymezená jako organizační, materiální, personální a jiná opatření, kterými ústřední správní úřad mající pravomoc k řízení ozbrojených sil a

ozbrojených bezpečnostních sborů zabezpečuje mobilizační dodávku pro podporu činnosti ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů za stavu ohrožení státu a válečného stavu.

Nezbytné dodávky jsou dodávky výrobků, prací a služeb, které jsou potřebné k překonání krizových stavů. Slouží k uspokojení základních životních potřeb obyvatelstva, pro podporu činnosti ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů, hasičských záchranných sborů a havarijních služeb a pro podporu výkonu státní správy. Nezbytnou dodávkou je rovněž mobilizační dodávka.

3. Smysl, vznik a vývoj krizového managementu

3.1 Historie a vývoj krizového managementu

Počátky toho, co v dnešní době označujeme jako krizový management, můžeme pozorovat od raného úsvitu dějin, kdy byla prvobytně pospolná společnost podněcována k zabezpečení obživy, vyhledání bezpečného úkrytu, kolektivní ochraně. Vznikala dělba práce mezi příslušníky skupiny, strategické rozdělení úloh při lovu, lidé si uvědomovali potřebu vytváření zásob. S nástupem starověku začínají vznikat první organizovaná sídla a státy, což si vyžaduje i komplikovanější opatření k ochraně. Budují se první ochranné a obranné stavby, mezi jednotlivými regiony se objevují nerovnosti (úrodnost, dostupnost vodních zdrojů, nerostného bohatství), člověk začíná sám aktivně ovlivňovat dopad některých přírodních živlů. Ve středověku se stávají hlavní hrozbou válečné konflikty, migrace obyvatelstva a s tím související rozšíření různých chorob. S rozvojem dopravy a vědy nabývají na významu strategicky výhodná města, jež se stávají objektem zvýšené ochrany (hrady, pevnosti, opevnění). V novověku dochází k masivnímu snaze ovládnutí přírodních zdrojů novými technologiemi, nerovnosti ve společnosti se stávají zdrojem konfliktů a s tím souvisejících hrozeb. Z určitého pohledu není management, potažmo krizový management, nic jiného, než přirozená touha člověka po přežití, bezpečí a po v určitém smyslu vyrovnaném životě, kdy je v rámci možností připraven na případné narušení.

Co se týče počátků obecného managementu jako vědecké disciplíny, většina autorů se shoduje v tom, že se utvářel ve čtyřech etapách a v současnosti prochází etapou pátou, přičemž krizový management se začal formovat zhruba v 60. letech 20. století. Jednotlivé etapy se časově překrývají, důvodem pro tento fakt je, že v mezidobí utváření nových přístupů se používaly tendence etapy předchozí.

První oficiálně pojmenovaný krizový tým byl vytvořený ve Spojených státech Amerických prezidentem J. F. Kennedym roku 1962. Jednalo se o pracovní tým sestavený v době tzv. Karibské (někdy označovaná jako kubánská) krize, která byla vyvolaná skrytým rozmístěním raket bývalým SSSR na ostrově Kuba, na což reagoval západní svět (USA). Hlavním cílem krizového týmu bylo omezovat hrozby vedoucí ke vzájemné

konfrontaci, která by mohla přerůst v jadernou válku. Vývoj krizového managementu v Evropě poznamenaly pokračující snahy o zmírnění napětí mezi Východem a Západem, celosvětově byl pak krizový management ovlivněn aktivitami Severoatlantické aliance, zejména koncepcí přijatou na bruselském summitu NATO v roce 1989 o regulaci konvenčních ozbrojených sil a vojenského personálu. Další průlom znamenal pád totalitních režimů ve střední a východní Evropě a následná jednání států o bezpečnostním prostředí. Do tohoto období byl krizový management spojován převážně s vojenskými hrozbami a riziky, tento přístup doznal změny v 90. letech 20. století, kdy oblast zvládání krizí překračuje striktní vymezení pouze vojenských ohrožení a počíná brát v úvahu řešení i ohrožení nevojenského charakteru. V kontextu změn bezpečnostní situace ve světě došlo ruku v ruce s vývojem v oblasti techniky i k rozvoji škály prostředků k vedení války, které jsou dnes levnější, dostupnější a mnohdy obtížněji odhalitelné. Tak jako v minulosti představovalo ohrožení početné vojsko, dnes se již jedná o malé skupiny, či dokonce jednotlivce, kteří jsou schopni vyvolat srovnatelné negativní následky jako válka vedená tanky, letadly nebo dělostřelectvem.

3.2 Současné pojetí krizového managementu

Management současnosti lze definovat jako inteligentní metodu či nástroj ovládnutí a směřování kolektivní výkonnosti k dosažení cílů organizace, potažmo podnikatelských záměrů. V průběhu 20. století prošel management podstatným vývojem, jehož důsledkem byl posun od řešení problematiky „jak řídit masu nekvalifikovaných pracovních sil“ k systémovým a empirickým přístupům řízení inteligentní společnosti 20. století. Důvodem pokračujícího posunu charakteru krizového managementu jsou hybné síly 21. století, ke kterým se řadí globalizace (interdependence v ekonomické, technologické, sociální, kulturní a politické oblasti) a vývoj nových technologií. Krizový management se, jako jedna ze složek obecného managementu, vyznačuje svoji specifíčností v řízení tím, že se snaží proaktivně předcházet samotnému vzniku krizové situace.

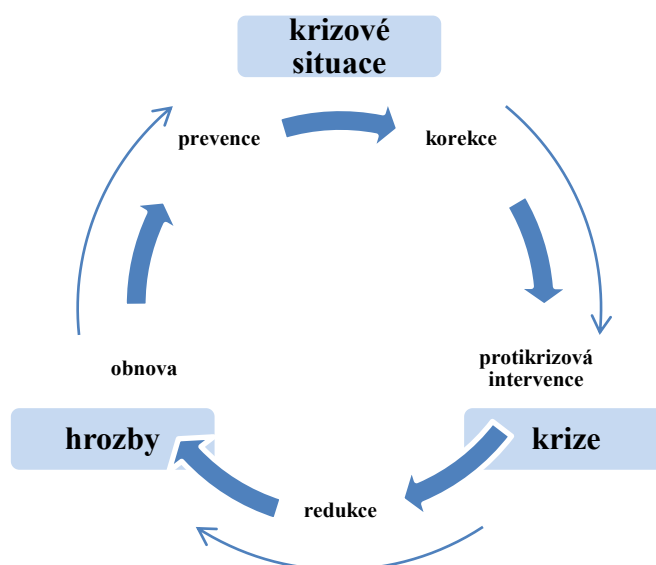
Odborná literatura uvádí definici krizového managementu ve třech rovinách:

- krizový management jako modifikace obecného managementu, který je zaměřen na zvládání mimořádných a krizových situací v systému (společnosti)

- krizový management jako komplex opatření a úkolů, které plní veřejná správa (veřejné instituce) spolu s dalšími organizacemi při náhlých situacích ohrožení pro zajištění ochrany a bezpečnosti obyvatelstva
- krizový management jako hierarchizovaný a funkčně propojený systém věcně příslušných orgánů, jejich kompetencí, vztahů a vazeb a jimi realizovaný ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které užívají ke zvládnutí specifických činností [8]

3.3 Funkce a cíle krizového managementu

Proces krizového managementu se vyznačuje svojí kontinuitou, jeho dílčí části jsou vzájemně provázané a na sebe navazující. Je mylné domnívat se, že krizový management má být aktivován okamžikem vzniku krize. Tento fakt je určen zejména skutečností, že absolutně bezpečný svět bez ohrožení a rizik neexistuje. Rizika je možno eliminovat, nikoliv zcela odstranit. Tento cyklický proces probíhá ve dvou úrovních, dělicím mezníkem je vlastní vznik krize či krizové situace. V první úrovni před vznikem se orientujeme na minimalizaci či úplné zamezení vzniku krize a eliminaci rizik (řízení rizik), cílem druhé úrovně je redukce rozsahu škod vzniklých v důsledku krize (řízení krizi).



Obr. č. 1: Kontinuální proces krizového managementu, zdroj: vlastní zpracování na základě [9, 16]

Ve fázi **prevence** dochází k přípravě na činnosti v krizových situacích. Hlavní cíl této fáze je určení a zabezpečení aktivit, činností a opatření, které zabrání eskalaci krizové situace a k omezení působení negativních škodlivých faktorů.

Fáze **korekce** se vyznačuje přijímáním politických, správních, hospodářských a jiných rozhodnutí a tvorbou podpůrných norem (řízené dokumentace, krizových plánů, plánů konkrétních činností), které vytvářejí podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací. V této fázi dochází k seznamování dotčených osob (zaměstnanců, veřejnosti) s obsahem opatření a dokumentů.

Protikrizová intervence, někdy také označovaná jako kontrakce, je aktivace připravených činností pro krizové situace, její stabilizace a postupný návrat do původního stavu.

Ve fázi **redukce** se aktivují činnosti a opatření, která mají za cíl snížit negativní působení škodlivých aspektů na životy a zdraví obyvatelstva, škody na majetku a životním prostředí a narušení hospodářské činnosti a politického systému.

Fáze **rekonstrukce** zahrnuje samotnou likvidaci následků vzniklých důsledkem působení negativních vlivů.

Krizový management je řazen do skupiny tzv. prediktivního projektového managementu. [9] Ten je zaměřen na aktivní předcházení problémům, řízení rizik a zvládání krizí, přičemž se orientuje výhradně na negativní aspekt rizika. Náplň prediktivní funkce je obsažena především v plánovací činnosti, kdy dochází ke stanovení žádoucího budoucího stavu, tedy cíle, určení cest a prostředků, kterými je možno tohoto stavu dosáhnout, přičemž je nutno brát v úvahu i zkušenosti minulé, ať pozitivní či negativní. Plánování je třeba věnovat zvýšenou pozornost už jen z toho důvodu, že se jedná o první ze sekvenčních činností, která předchází realizaci všech následných funkcí. Chybné stanovení cílů nebo nesprávné určení cesty k dosažení bude mít vliv na další navazující činnosti. Výstupem plánovací činnosti je plán, který lze rozdělit jednak z hlediska časového horizontu (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé), jednak z hlediska úrovně rozhodovacího procesu (operativní, taktická, strategická).

3.4 Úrovně krizového managementu

V současnosti je možno z pohledu rozsahu pravomocí a možnosti využití sil a prostředků rozlišit pět úrovní krizového managementu.

Nadnárodní úroveň tvoří mezivládní (např. NATO, OSN, OBSE, EU) a nevládní organizace (MVČK, WHO), které se podílejí na řešení krizových jevů (i potencionálně) ohrožujících území více států. Na této úrovni jsou využívány dva základní nástroje – humanitární organizace jako poskytovatelé materiálních, technických a technologických sil a prostředků a specializovaných týmů a vojenská pomoc.

Úroveň státní a úroveň regionální je tvořena státními institucemi a mimovládními organizacemi. V ČR se jedná o orgány krizového řízení, které budou přiblíženy v textu dále. Základní snahou státní úrovně je zajištění vnitřní i vnější bezpečnosti státu, jeho občanů i materiálních a kulturních hodnot. Regionální úroveň zahrnuje stupeň kraj a obec s rozšířenou působností a je zaměřena na řešení nevojenských krizových situací.

Místní úroveň krizového managementu tvoří orgány místní samosprávy, podnikatelské subjekty, jednotky požární ochrany. Praxe ukazuje, že množství podnikatelských subjektů v ČR považuje vytvoření funkčního krizového managementu za nadbytečnou aktivitu. Podle průzkumu v roce 2010 mělo zpracovaný krizový plán pro živelní pohromy nebo havárie pouze 25 % českých firem. [17]

Nejnižší úroveň krizového managementu, **úroveň individuální**, nemá institucionální charakter a je zaměřena na jednotlivce.

4. Praktická podoba krizového managementu

Východiska pro krizový management je možno nalézt již v Ústavě a Listině základních práv a svobod. Preambule Ústavy zmiňuje „svobodné občany, kteří jsou si vědomi svých povinností vůči druhým a zodpovědnosti vůči celku“, následující články obsahují vymezení státní moci pro potřeby všech občanů, uplatitelné „v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon“. Stát je zároveň vymezen jako garant ochrany životů, zdraví a majetkových hodnot jeho obyvatel. Jedná se tedy o specifikaci základních povinností státu vůči občanům a občanům vůči státu.

Zatímco krizové plánování a řízení ve státní sféře vychází z řady zákonů, nařízení vlády, ostatních právních předpisů a metodik a zároveň je podpořeno koncepcí strategického vzdělávání v dílčích oblastech krizového managementu, soukromý sektor je tímto dotčen především ve vztahu k veřejným zájmům a ochraně společnosti, či života a zdraví zaměstnanců v případě podniku, nikoli ve vztahu k ochraně předmětu vlastní činnosti. Toto lze demonstrovat například na skutečnosti, že z žádného právního předpisu neplyne pro soukromý podnik povinnost vypracovat krizový plán či dokument obsahující řešení krizové připravenosti, pokud subjekt není zařazen do krizového plánu kraje / ORP, neplní úkoly vyplývající z KP kraje / ORP nebo není subjektem kritické infrastruktury dle §29 a) krizového zákona [2], tedy v případě, že sám svou podstatou nepřispívá významnou měrou k zajištění bezpečnosti státu, ekonomiky, veřejné správy a zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva. V oblasti havarijního plánování nalezneme vázanost zákonem o prevenci závažných havárií [14] pro provozovatele objektu nebo zařízení, kde dochází k výrobě, skladování, zpracování, používání nebo přepravě nebezpečné látky v objemu nad definované množství v tomto zákoně. Povinnost ke zpracování povodňového plánu může být z vodního zákona [18] uložena těm vlastníkům, jejichž pozemky se nacházejí v záplavových územích.

Z oblasti pracovního práva nicméně pro všechny zaměstnavatele vyplývá povinnost zajistit, aby zaměstnanci nebyli vystaveni při výkonu práce rizikům s následkem možného ohrožení zdraví či života. Za účelem dosažení tohoto žádoucího stavu je mu zákoníkem práce [6] uložena povinnost implementovat ve svém podniku systém řízení rizik, právní předpis konkrétně vyjmenovává:

- předcházení rizikům
- omezování vzniku rizik
- zjišťování příčin a zdrojů rizik
- vyhledávání a hodnocení rizik
- odstranění a eliminace rizik
- povinnost vést dokumentaci o opatřeních přijatých k předcházení rizikům
- povinnost vést dokumentaci o vyhledávání a hodnocení rizik

Zaměstnavatel je podle zákoníku práce rovněž povinen přijímat opatření pro zdolání mimořádných událostí (havárie, povodně, požáry a jiná vážná nebezpečí včetně zajištění evakuace zaměstnanců). Zákon přímo neukládá povinnost zřídit pracoviště nebo oddělení krizového řízení, péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci je uložena jako součást pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech úrovních řízení.

4.1 Krizový management v ČR

V České republice je krizové řízení organizační součástí komplexního bezpečnostního systému státu, který zahrnuje:

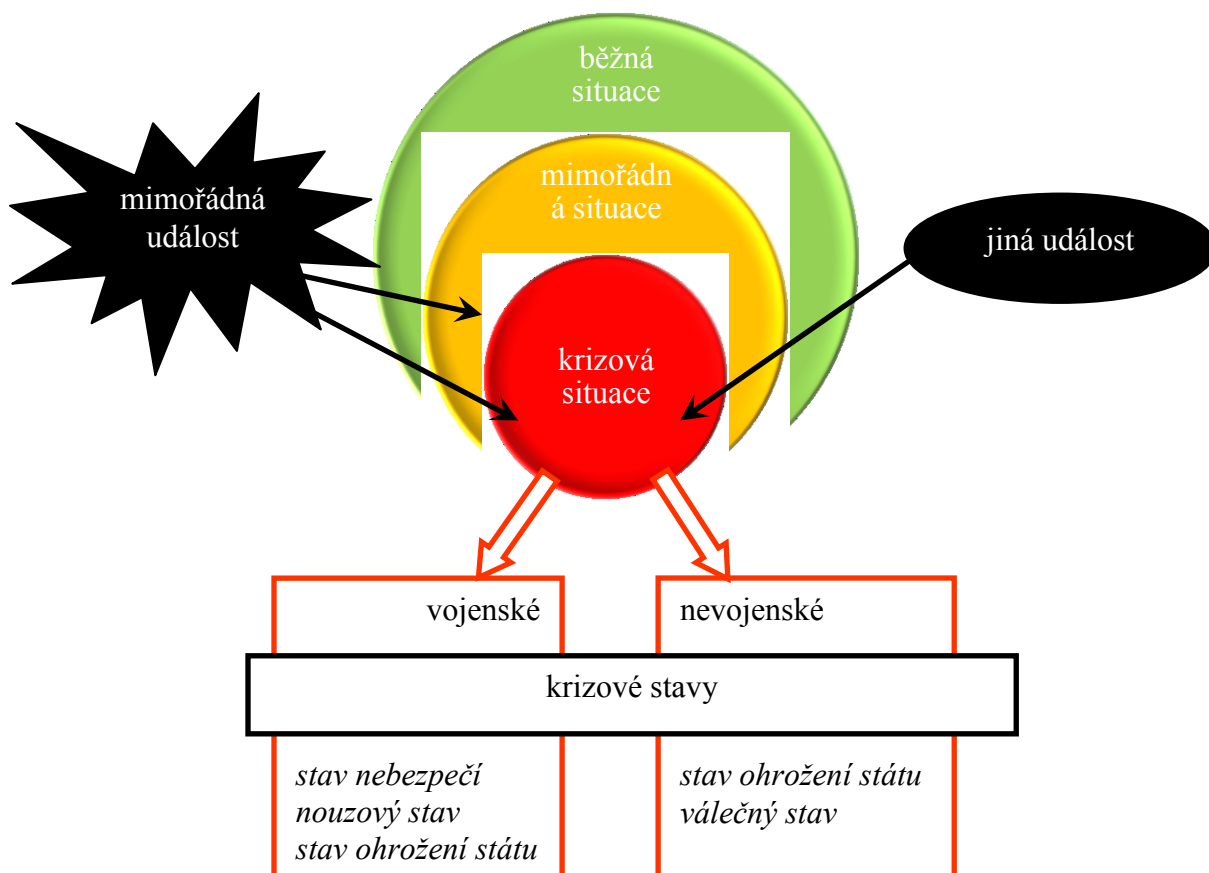
- zahraniční politiku ČR v oblasti bezpečnosti státu
- obrannou a vojenskou politiku státu
- politiku veřejného pořádku a vnitřní bezpečnosti státu

Krizový management je zde formován jako „souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s:

- přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo
- ochranou kritické infrastruktury“ [19],

přičemž kritickou infrastrukturu definuje zákon jako prvek kritické infrastruktury nebo systém prvků kritické infrastruktury, jejichž narušení funkce by mělo závažný dopad na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva, zdraví osob nebo ekonomiku státu. [2] Zařazení prvku kritické infrastruktury probíhá v souladu s nařízením vlády č. 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury.

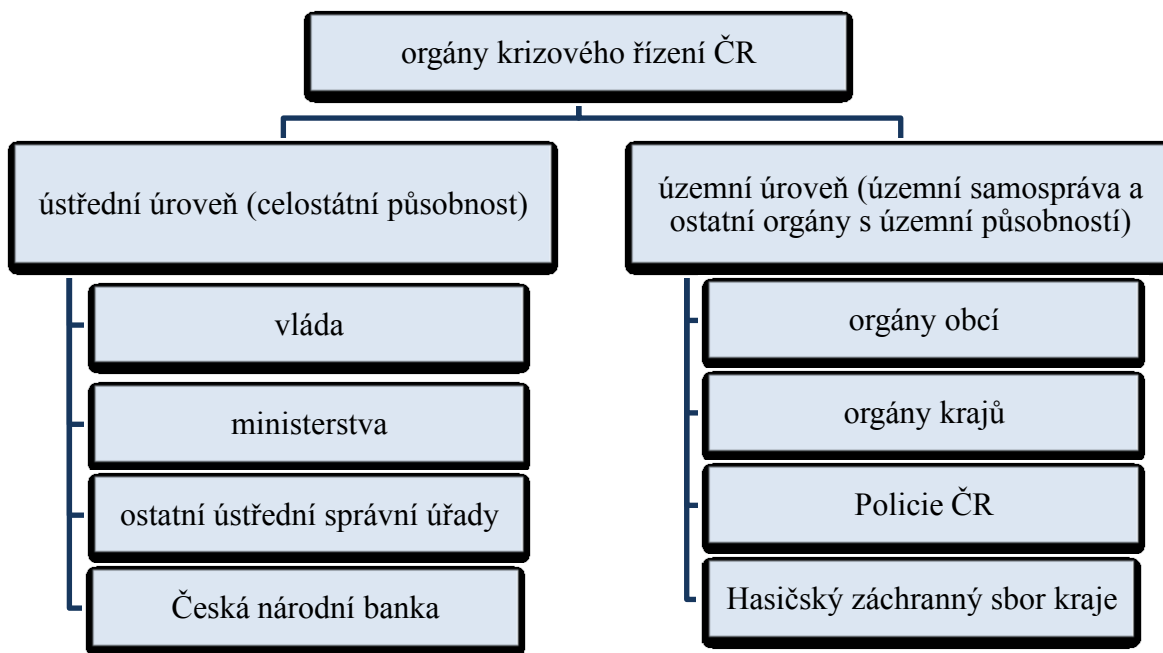
Přechody mezi mimořádnou událostí, krizovou situací a krizovými stavy v prostředí České republiky znázorňuje obrázek č 3.



Obr. č. 2.: Mimořádné události a krizové stavy, zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Orgány krizového řízení

Základní prvky krizového managementu v České republice tvoří zákonem vymezené orgány krizového řízení. Jedná se o orgány státní správy, z nichž vedoucí roli zastává Ministerstvo vnitra jako „ústřední orgán státní správy pro krizové řízení, civilní nouzové plánování, ochranu obyvatelstva a integrovaný záchranný systém“ [20]; a samosprávy, které jsou určeny k řešení krizových situací vzniklých na území ČR.



Obr. č. 3: Hierarchie orgánů krizového řízení ČR, zdroj: vlastní zpracování na základě [2]

Orgánům krizového řízení jsou zákonem přiznané zvláštní rozšířené pravomoci a zároveň zodpovědnosti a úkoly ve vztahu k systému krizového řízení a plánování, vyspecifikované pro fungování a činnost za krizového stavu i mimo něj. Stát a orgány územní samosprávy jsou zodpovědné za zabezpečení připravenosti na řešení krizových situací. K tomuto účelu dále slouží podpůrné orgány a výbory, tzv. koncepční a koordinační orgány, pracovní orgány a komise jako pomocné instituce orgánů krizového řízení pro otázky bezpečnostní a krizové problematiky. V prostředí České republiky se jedná o instituce zřizované na úrovních stát / ministerstvo / kraj / obec / ORP:

- bezpečnostní rady
- krizové štáby
- pracovní výbory (podpůrné orgány)
- pracoviště krizového řízení
- povodňové komise

Ústřední krizový štáb je pracovním orgánem vlády k řešení krizových situací. Jeho zřízení vyplývá z krizového zákona a z usnesení vlády č. 33 z 11. 1. 1999, jeho složení,

působnost a činnost upravuje Statut ÚKŠ schválený usnesením vlády. Štáb je aktivován rozhodnutím předsedy vlády za nouzového stavu, stavu ohrožení státu nebo válečného stavu. Jedná se o 17-ti členný orgán, přičemž jeho předseda je jmenován ministr vnitra nebo ministr obrany v závislosti na tom, zda je krizová situace vojenského charakteru a souvisí s obranou ČR.

Krizový štáb kraje a krizový štáb ORP slouží jako pracovní orgány k řešení mimořádných událostí a krizových situací. Předsedou KŠ kraje je hejtman, KŠ ORP pak starosta ORP. Jeho členy pak tvoří členové bezpečnostní rady příslušného územněsprávního celku a stálá pracovní skupina. Hlavním úkolem těchto pracovních orgánů je projednávání možností řešení a návrhy opatření.

Zřízení krizového štábu jako pracovního a poradního orgánu pro řešení krizových situací má ve své pravomoci i starosta obce. V jeho případě se ovšem nejedná o povinnost, nýbrž pouze o možnost takto učinit. Krizový štáb obce v rámci připravenosti na řešení krizových situací vykonává činnosti BR ORP.

Vedle orgánů, které jsou zřizovány v rezortu státní a veřejné správy, bývají zřizovány i krizové štáby právnických osob a podnikajících fyzických osob.

4.1.2 Integrovaný záchranný systém

V případě IZS se nejedná o instituci či sdružení, která je využívána výlučně v krizovém řízení. IZS je vymezen jako efektivní systém vazeb, spolupráce a modelových postupů využívaných k zabezpečení součinnosti a koordinace složek IZS při provádění záchranných a likvidačních prací a přípravě na mimořádné události. [19] Je dělen na složky základní, které jsou schopny nepřetržitého zásahu, mají působnost na celém území ČR a jsou dosažitelné linkou tísňového volání – jedná se o HZS ČR, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, zdravotnická záchranná služba a Policie ČR. Druhou skupinou jsou složky ostatní (vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil, obecní policie, orgány ochrany veřejného zdraví, havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby, zařízení civilní ochrany, neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným a likvidačním pracím). [3]

Institucionální součástí IZS jsou od roku 2004 operační a informační střediska IZS, která slouží jednak k příjmu tísňových volání (linky 112, 150, 155, 158), jejich vyhodnocení a případné vyslání složek na místo události, jednak jako povolávací a koordinační složka pro ostatní složky IZS. OPIS rovněž zajišťuje komunikaci orgánů krizového řízení (např. bezpečnostních rad krajů, obcí, krizových štábů a povodňových komisí) a orgánů státní správy a samosprávy (krajské a obecní úřady, ČIŽP, správci vodních toků apod.). Z OPIS jsou rovněž ovládány systémy varování a vyrozumění pro obyvatelstvo. Řízení složek IZS probíhá na taktické, operační a strategické úrovni. Hlavním koordinátorem IZS je HZS ČR, na žádost velitele zásahu jsou do koordinace záchranných a likvidačních prací zahrnuty i další orgány: starosta ORP, hejtman kraje nebo Ministerstvo vnitra (strategická úroveň). V případě, že mimořádná událost pro svůj rozsah oklasifikovaná nejvyšším stupněm poplachu dle poplachového plánu IZS, může přebrat koordinaci na základě vlastního rozhodnutí hejtman kraje nebo Ministerstvo vnitra. Jako poradní orgán pro tento případ může být využit krizový štáb.

4.1.3 Krizové plánování

Jedním z nástrojů využívaných v krizovém managementu je krizové plánování. V právním řádu ČR je vymezené jako „ucelený soubor postupů, metod a opatření, které věcně příslušné orgány užívají při přípravě na činnost v krizových situacích a k minimalizaci možných zdrojů krizových situací a jejich škodlivých následků“. [2] Součástí procesu krizového plánování je i pravidelné prověřování a aktualizace plánů a veškerých souvisejících dokumentů. Krizově-plánovací dokumenty jsou součástí bezpečnostního plánování České republiky. Jedná se o dokumenty zpracovávané v pre-krizovém období, které vymezují postupy předpokládané k realizaci při a po vzniku krize. Krizově-plánovací dokumenty jsou rozlišovány v souladu s druhem krizové situace pro řešení vojenských krizových situací a nevojenských krizových situací.

Výstupem procesu krizového plánování je krizový plán. Tvoří ho soubor dokumentů, případně dalších plánů, které obsahují souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací. Krizový plán je dle [2] zpracováván v následujících úrovních:

- ministerstvo
- Kancelář poslanecké sněmovny

- Kancelář senátu
- Kancelář prezidenta republiky
- Úřad vlády
- Nejvyšší kontrolní úřad
- Bezpečnostní informační služba
- ČNB
- kraje (zpracovává HZS kraje)
- ORP (zpracovává HZS kraje)

Právní předpisy [2, 5] rozlišují *zpracovatele krizového plánu*, kterým ukládá povinnost vypracovat krizový plán a *subjekt krizového plánování*, tj. orgány, právnické a podnikající fyzické osoby, které se podílejí na zajištění krizových opatření v rámci krizového plánování. [7] V legislativě jsou rovněž rozlišeny krizové plány ústředních správních úřadů, územní plány a plány krizové připravenosti. Plány krizové připravenosti jsou krizově-plánovací dokumenty, které mají deklarovat zabezpečení vlastního fungování za krizových situací následujících subjektů:

- určených subjektů (právnických a podnikajících fyzických osob), které zajišťují plnění úkolů vyplývajících z krizového plánu a které byly o této skutečnosti a povinnostech z ní vyplývajících vyrozuměni příslušným orgánem (HZS kraje, krajský úřad, příslušný úřad ORP)
- územních správních úřadů
- subjektů kritické infrastruktury

Základní struktura krizových plánů a plánů krizové připravenosti je určena právním předpisem [5]. Za účelem unifikace obsahu krizových plánovacích dokumentů byly MV – GŘ HZS schváleny *Metodika zpracování krizových plánů podle § 15 až 16 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)*, ve znění pozdějších předpisů, která je účinná od 1. srpna 2011 a vymezuje obsahové náležitosti jednotlivých druhů krizových plánů a *Metodika zpracování plánů krizové připravenosti podle § 17 až 18 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)*, ve znění pozdějších předpisů účinná od

1. ledna 2012, vymezující obsahové náležitosti plánu krizové připravenosti. Oba dokumenty mají pouze doporučující charakter, nejsou tedy závazné a postup v souladu s nimi nelze právně vynucovat, nicméně se jedná o pomůcky krizového řízení, podle kterých je doporučeno postupovat.

Typové plány jsou zpracovávány jednotlivými ústředními správními úřady podle okruhu jejich působnosti. Tematicky vycházejí z výsledků analýzy rizik provedených na podmínky České republiky, jejichž výstupem bylo identifikování 23 typových krizových situací. V současné době je rozpracován typový plán s pořadovým číslem 24. Obsahem těchto plánů je doporučení postupů, zásad a řešení pro jednotlivé krizové situace. Typové plány jsou dále výchozím podkladem pro zpracování operačních plánů pro konkrétní druh krizové situace na daném území. Přehled typových krizových situací ČR je součástí příloh.

Součástí krizově-plánovacích dokumentů jsou i havarijní plány zpracované na základě povinností vyplývajících ze zákona o IZS [3], nebo ze zvláštních právních předpisů, například ze zákona č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií [14], nebo zákona č. 18/1997 Sb., atomový zákon, ve znění pozdějších právních předpisů. Vlastní zpracování havarijních plánů je upravené vyhláškou č. 328/2001 Sb., o některých podrobnostech zabezpečení IZS, ve znění pozdějších právních předpisů [21]. Jedná se o plánovací dokumenty jednak územních správních úřadů, jednak provozovatelů objektů a zařízení, v nichž je riziko výskytu havárie v souvislosti s uskladněním nebezpečných chemických látek (chemické zařízení) nebo provozem jaderného zařízení. Jsou rozlišovány havarijní plány objektové (vnitřní) a havarijní plány územní, které je možno dále specifikovat jako havarijní plány zonální (vnější) a havarijní plány správních území (kraje). [22]

4.1.4 Systém hospodářských opatření pro krizové stavy

Dalším z řady prostředků sloužících ke zvládnutí krizových stavů je tzv. systém hospodářských opatření pro krizové stavy (HOPKS), který spadá do kompetence Správy státních hmotných rezerv (SSHR). SSHR je ústředním orgánem státní správy pro hospodářská opatření v krizových situacích a pro státní hmotné rezervy. [23]

System hospodářských opatření pro krizové stavy je možno využít i pro řešení mimořádných událostí velkého rozsahu. Neslouží však k zajištění veškerých potřeb obyvatelstva, jejich využití je limitováno pro „základní životní potřeby obyvatelstva“, „podporu činnosti“ a „podporu výkonu“ níže jmenovaných cílových skupin. System funguje na základě subsidiarity a kontinuity. [10] Subsidiarita určuje postup při řešení krizové situace od nejnižší úrovně řízení, orgánů s územní působností. Využití HOPKS je možno v případě, kdy síly a prostředky těchto orgánů krizového řízení nejsou dostačující ke zvládnutí krizové situace. HOPKS je realizováno v pěti základních okruzích, které přibližuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1.: Přehled dílčích prvků HOPKS, zdroj: vlastní zpracování na základě [4, 23]

prvek HOPKS	účel a zdroj zajištění
system nouzového hospodářství	zajištění nezbytných dodávek za krizového stavu k: <ul style="list-style-type: none"> – zajištění základních životních potřeb obyvatelstva – podporu činnosti HZS a havarijních služeb – podporu činnosti státní správy <i>věcné prostředky a služby ve vlastnictví podnikatelských subjektů používané k jejich běžné činnosti</i>
system hospodářské mobilizace	zajištění podpory činnosti ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů za stavu ohrožení státu a válečného stavu pomocí mobilizačních dodávek <i>předem připravená výroba věcných prostředků a prioritní dodání služeb vybranými podnikatelskými subjekty</i>
použití státních hmotných rezerv	zajištění komodit, které nelze opatřit formou nezbytné dodávky (pohotovostní zásoby) zajištění mobilizačních dodávek (mobilizační rezervy) zajištění obrany a ochrany důležitých hospodářských zájmů státu, odstraňování následků krizových situací (hmotné rezervy) a bezplatná materiální podpora fyzických osob vážně postižených krizovou situací (humanitární pomoc)
výstavba a údržba infrastruktury	stavby, související technické zabezpečení a technologické vybavení, dopravní komunikace, přístavy, letiště nezbytné pro realizaci HOPKS
regulační opatření	krajní opatření, kdy je omezen či usměrněn běžný způsob výroby a distribuce komodit (prodej zboží, energetika, potraviny, poštovní služby, zásobování vodou) <i>vyhlášení s ohledem na typ krizového stavu a druhu regulace - vláda, guvernér ČNB, hejtmán kraje, starosta ORP,</i>

Dopad systému HOPKS se ve vztahu k podniku projeví v případě zařazení subjektu do plánu nezbytných dodávek jako dodavatele nezbytné dodávky a smluvního zabezpečení mobilizačních dodávek v případě dodavatele mobilizační dodávky. Subjekt hospodářské mobilizace je osvobozen od povinnosti poskytnout věcné prostředky dle § 19 zákona č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR, a je oprávněn v souladu s plánem opatření hospodářské mobilizace požadovat pro své zaměstnance zajišťující mobilizační dodávku zproštění mimořádné služby. Naopak je vázán pracovní povinností, tou jsou vázány i fyzické osoby v pracovním poměru k subjektu hospodářské mobilizace.

4.2 Krizový management v Evropské Unii

Evropská unie začlenila krizový management do jednoho ze tří základních pilířů společenství jako součást společné zahraniční a bezpečnostní politiky členských států. EU pojímá krizový management jako nástroj k zajištění stability. Tento nástroj má několik podob. Jedním z jeho projevů jsou zahraniční mise, které mají za úkol poskytnout podporu reforem policejní, soudní a celní sféře v postižených (i nečlenských) zemích, usnadnit cestu při uzavírání dohod o ukončení konfliktů. Další oblastí je civilní krizový management, jehož prioritními oblastmi jsou:

- policie
- posilování právního prostředí a hodnot právního státu
- posilování fungování veřejné správy
- posílení civilní ochrany

Děje se tak zejména cestou zajištění dostatečných zdrojů a kapacit z řad policejních jednotek, oblastí soudní a vězeňské služby, odborníků z veřejné správy a odborníků k sestavení pracovních, koordinačních a zásahových týmů. K tomuto účelu byla vytvořena databáze využitelných zdrojů, nástrojů a zkušeností jednotlivých členských států za účelem jejich co nejrychlejšího nasazení v postižených oblastech. Pro plnění těchto cílů byly nastaveny následující dílčí úkoly:

- zajištění kapacity příslušníků policejních jednotek z jednotlivých členských států k podpoře lokálních policejních sil; členské státy poskytnou až 5 000 policistů

- poskytnutí podpory pro řádně fungující soudní a vězeňský systém; členské státy uvolní až 300 soudců, státních zástupců a vězeňských dozorců
- vytvoření skupiny odborníků z oblasti veřejné správy, kteří jsou schopni ve velmi krátkém časovém horizontu převzít úkoly spojené s řešením krizí ve sféře veřejné správy
- sestavení pracovních, koordinačních a zásahových týmů pro nasazení v krátké lhůtě

V roce 2009 byla Evropskou radou ustanovena nová instituce s názvem Evropská služba pro vnější činnost jako podpůrný orgán pro efektivnější zahraniční a bezpečnostní politiku. Součástí ESVČ je Odbor pro krizové řízení a plánování, v jehož zodpovědnosti je vypracování konceptu krizového managementu, strategické plánování a vyhodnocení účelu zahraničních misí a operací, komunikace a rozvíjení spolupráce s ostatními světovými institucemi na poli krizového managementu, např. OSN, NATO, Africkou unií, Organizací pro bezpečnost a spolupráci v Evropě a třetími zeměmi, zejména Spojenými státy, Čínou, Ruskem, Norskem.

V roce 2011 byl Evropskou komisí vydaný dokument Strategie plánování krizové připravenosti, který má sloužit ke sjednocení a nastavení cest ke sdílení informací týkajících se připravenosti k řešení mimořádných a krizových situací napříč členskými zeměmi. Strategie se věnuje klíčovým oblastem všeobecné připravenosti, a to správě informací, komunikaci, struktuře pro zvládnutí mimořádných a krizových situací, zdravotnictví, meziodvětvové spolupráci a aktualizaci a revizi plánů. U každé oblasti jsou řešeny stěžejní zájmové body - očekávaný stav po uvedení všech funkčních prvků, úlohy a zodpovědnosti jednotlivých členských států, závazky na mezinárodní úrovni a stanovení postupů pro aktivaci příslušných orgánů v jednotlivých členských státech.

4.3 Business continuity management

Pro zajištění ochrany podnikatelských zájmů a dobrého obchodního jména firmy se využívá nástroje zachování kontinuity procesů a činností organizace. Hlavním cílem je zvýšit odolnost proti narušení výroby klíčových produktů a schopnosti poskytovat služby.

Základy tohoto přístupu byly položeny ve Velké Británii, kdy byly v důsledku spolupráce Britského normalizačního institutu (British Standards Institute, BSI) a Business Continuity Institute (BCI) vydány první dvě normy upravující řízení kontinuity činností v organizaci s označením BS 2599, které byly později nahrazeny mezinárodním standardem ISO 22301, v českém překladu nazvaném „Ochrana společnosti – Systémy managementu kontinuity podnikání – Požadavky“ [11]. Tento standard upřesňuje obecné požadavky na plánování, implementaci, kontrolu, udržování podpůrné dokumentace pro prevenci, odezvu a obnovu k událostem narušujícím činnost organizace. Tyto požadavky je možno aplikovat ve veškerých typech organizací bez ohledu na jejich velikost, zaměření či působnost.

Systém je implementován za účasti vedení organizace, kdy se plně přizpůsobuje identifikovaným (zejména podnikatelským) potřebám. Efektivní BCM by se měl stát součástí celkové politiky organizace, nově vzniklé odpovědnosti a úkoly musí být jednoznačně určeny a delegovány způsobilým pracovníkům.

Systém vychází z cyklu P – D – C – A, mezinárodní standard určuje klíčové oblasti z jednotlivých částí cyklu, které je potřeba identifikovat:

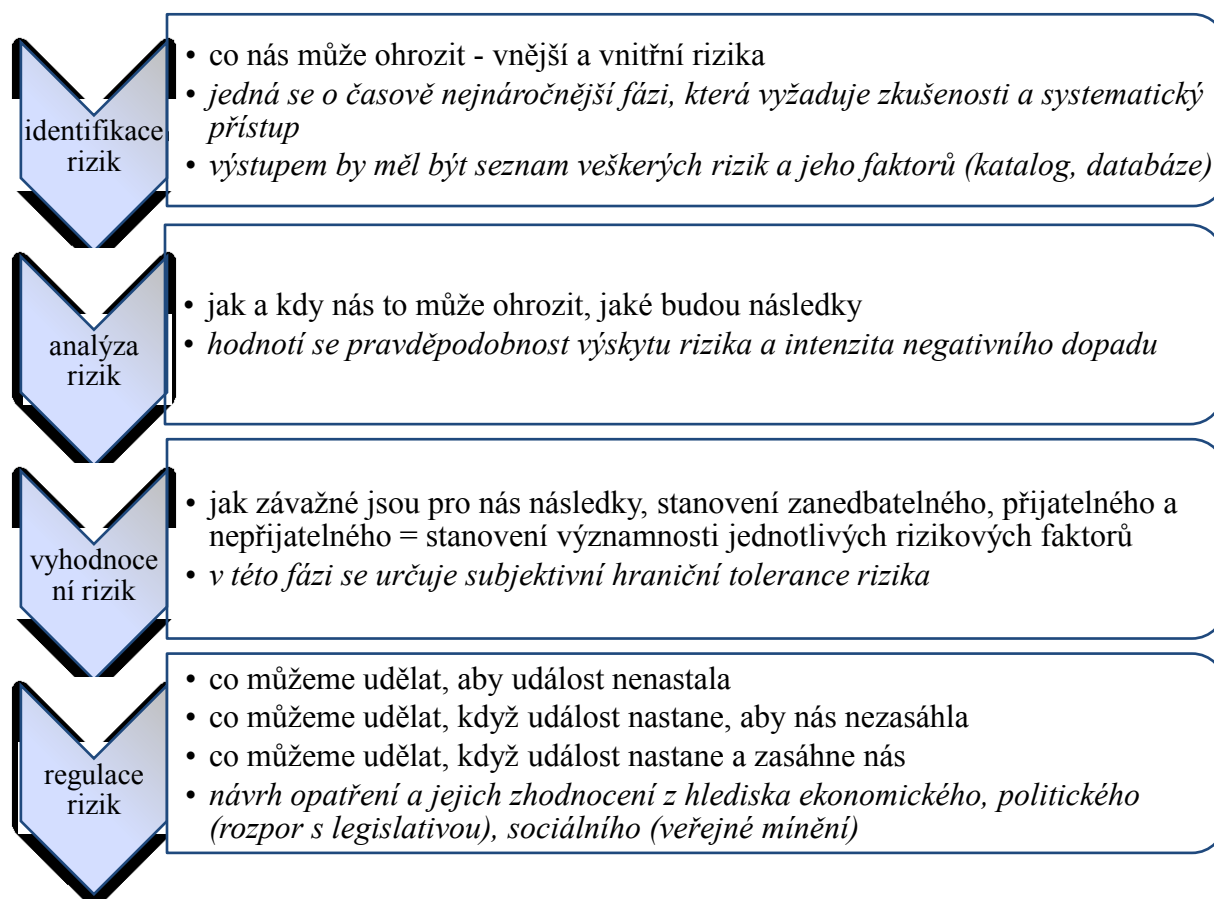
- **porozumění činnosti organizace** (cíle, strategie, hodnoty, klíčové procesy, produkty, dodavatelské řetězce, jejich možná ohrožení a dopad na činnost, vazby zúčastněných stran, právní prostředí a jiné regulativy, kterými je organizace vázána), následné vyhodnocení stávající politiky organizace musí být v souladu s politikou řízení kontinuity činností
- **vedení** – vrcholové vedení organizace musí vyhodnotit závazky plynoucí z implementace BCM a případně vytvořit prostředí, kde jsou jednotliví účastníci plně zahrnuti do procesu řízení kontinuity činností a tento proces je zcela v souladu se stávajícími záměry podniku
- **plánování** – stanovení strategických cílů a cest k jejich dosažení, zde se stanovuje minimální úroveň produktů a služeb, která je pro podnik přijatelná, měřitelnost těchto stanovených cílů, požadavky na pravidelnou kontrolu a aktualizaci
- **podpora** – zajištění relevantních zdrojů k pokrytí požadovaných činností, zaměstnanci musí být seznámeni se svojí rolí v BCM a tím, co se od nich očekává,

v případě potřeby je vhodné zajistit školení, trénink, součástí je určení komunikačních kanálů a osob odpovědných za komunikaci (např. k zaměstnancům, sdělovacím prostředkům, veřejnosti)

- **operativní činnosti** – zahrnuje analýzu dopadu události na podnikatelskou činnost (Business Impact Analysis, BIA), posouzení rizika, strategii a postup k zajištění kontinuity podnikání, pravidelná kontrola a testování
- **hodnocení** – od okamžiku, kdy je BCM implementován, ISO norma vyžaduje jeho permanentní monitorování a periodická přezkoumání, k tomuto účelu se využívá interní audit a manažerské kontroly
- **udržování a zlepšování** – přijetí nápravných opatření při zjištění nekonformity, přijetí opatření ke zvýšení efektivnosti a účinnosti již implementovaného systému

5. Management rizika

Management rizika, tedy risk management, je souhrn řady odborných aktivit k řízení rizika, který je využíván v počáteční fázi krizového managementu ještě před vlastním krizovým řízením. Jedná se o odborný nástroj, jehož účelem je riziko odhalit, eliminovat pravděpodobnost jeho výskytu nebo snížit jeho dopad a přizpůsobovat ho v souladu s dosažením cíle na společensko-ekonomicky přijatelnou úroveň [25]. Základem je stanovení tzv. přijatelné úrovně rizika, tedy míry akceptovatelné disharmonie systému na straně jedné a možnosti zajištění dostatečného množství disponibilních prostředků na trvalé snižování neakceptovatelné míry rizika na straně druhé. Cílem je tedy vyhodnotit nejefektivnější poměr mezi tím co podnik nejvíce ohrožuje a kde je potřeba implementovat krizová opatření a výši prostředků, které je možno investovat, aniž by došlo k ohrožení podniku po stránce ekonomické. Dílčí fáze procesu jsou přiblíženy na obrázku níže.

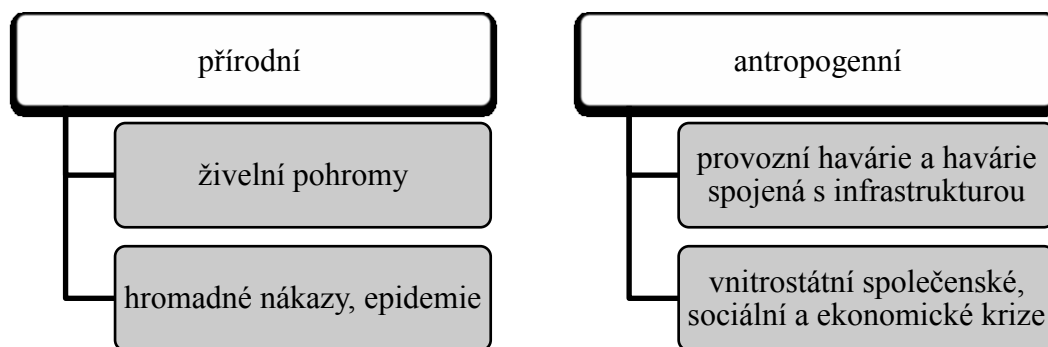


Obr. č. 4: Proces řízení rizik (identification, analysis, evaluation, treatment), zdroj: vlastní zpracování

Efektivní risk management vyžaduje odborné postupy a odborný přístup, přičemž riziko je nutno chápat integrálně, nikoliv provádět separované analýzy a vyhodnocení jednotlivých částí, bez ohledu na vnější okolí. Vždy je nutno brát v úvahu komplexně vzájemné vazby a propojení jednotlivých aktiv s ohledem na velikost a typ uvažované pohromy, odolnosti a zranitelnosti objektu a zároveň neopomenout specifičnosti jednotlivých aktiv.

5.1 Identifikace rizik a krizových jevů současného světa

Podle klasifikace Světové zdravotnické organizace (WHO) se krizové jevy rozlišují do dvou hlavních skupin podle původu – přírodně-klimatické (zdroje mimořádných událostí jsou přírodní vlivy bez přispění člověka) a antropogenní (sociální, společenské, ekonomické, způsobené člověkem). Některé zdroje uvádí ještě zdroje smíšeného původu, tedy kombinace přírodních a antropogenních vlivů. Další členění zmíněných skupin obsahuje následující obrázek, podrobnější dělení je obsaženo v příloze.



Obr. č. 5: Základní dělení mimořádných událostí, zdroj: vlastní zpracování na základě [15]

V současné době jsou zmiňovány i hrozby asymetrické. Za asymetrické hrozby se považuje použití takových způsobů jednání a prostředků ze strany protivníka (konkurence), kterým nemůžeme stejným způsobem čelit. Jedná se často o zcela nové, neočekávané, těžko předvídatelné hrozby.

V následující tabulce je uveden statistický přehled jednotlivých událostí za roky 2009 - 2013 v podmínkách České republiky.

Tabulka č. 2.: Počty jednotlivých druhů událostí se zásahy jednotek požární ochrany [26]

Druh události	Počet událostí					Podíl v % na celk. počtu	Index %
	2009	2010	2011	2012	2013		
požáry	19 681	17 296	20 511	19 908	16 563	14,8	83
dopravní nehody	19 004	18 053	17 061	18 910	19 023	16,9	101
živelní pohromy	5 240	-	-	-	-	-	-
úniky nebezpečných chemických látek celkem	5 916	5 300	5 285	5 106	5 253	4,7	103
z toho ropné produkty	4 991	4 407	4 251	3 990	4 107	3,7	103
technické havárie celkem	47 412	62 961	50 035	52 084	63 596	56,6	122
z toho technické havárie	21	19	17	13	4	0,0	31
technické pomoci	44 187	58 948	45 736	46 648	57 103	50,9	122
technologické pomoci	761	744	652	780	860	0,8	110
ostatní pomoci	2 443	3 250	3 630	4 643	5 629	5,0	121
radiační nehody a havárie	0	0	1	1	1	0,0	100
ostatní mimořádné události	10	2	6	67	8	0,0	12
plané poplachy	8 251	8 037	8 202	7 909	7 837	7,0	99
Celkem	105 514	111 649	101 101	103 985	112 281	100,0	108

5.2 Vývojové fáze rizika

Šimák [27] dělí riziko do tří vývojových etap. První z nich je preriziko, kdy dochází k monitorování situace, analýze informací, aktivaci předběžných opatření a aktualizaci krizových plánů. V této fázi probíhá obecná příprava na zásah. Druhou fází je samotné riziko, zde probíhá vyvrcholení krize, dochází k výkonu a koordinaci záchranných a likvidačních prací. Ve fázi postrizika se realizuje zabezpečení ohrožených osob formou evakuace, dochází k obnovovacím pracím a zvyšuje se odolnost systému.

5.3 Analýza rizik

Analýza rizik je užitečný nástroj pro shromáždění objektivních a relevantních informací pro následné rozhodovací procesy. Při jejím provádění je nutno zohlednit požadavky vyplývající z platné legislativy. Vstup do analýzy tvoří systematicky identifikovaná rizika, která jsou podrobena konfrontaci s uvažovaným působením na relevantní aktiva. Současná praxe využívá metod kvalitativních semi-kvantitativních a kvantitativních. [28] Kvalitativní analýzy využívají verbální deskripce potencionálních následků a pravděpodobnosti vzniku. Semi-kvantitativní metody kombinují kvalitativní stupnice s různými úrovněmi pravděpodobnosti vzniku a následků. V kvantitativní metodě

je využito číselné ohodnocení jak pro následky, tak pro pravděpodobnosti. Přehled vybraných používaných metod je součástí příloh.

Výběr vhodné metody analýzy rizik podléhá několika kritériím. Prvním z nich je druh, rozsah a stav zkoumaného objektu – zda se jedná o systém ve stavu návrhu, zaběhlý systém nebo systém určený k modernizaci, zda je systém jednoduchý nebo složený z několika prvků. Dalším kritériem je dostatečnost informací a s tím související časová náročnost. Některé metody vyžadují podrobné informace a z hlediska časové náročnosti mohou být vzhledem k výsledku neefektivní. Rozhodujícím kritériem je rovněž zaměření analýzy rizik. To může být orientováno na velikost a rozsah škodlivých následků, pravděpodobnost a příčiny vzniku negativní události, hodnocení stávajících kontrolních mechanismů s návrhy na zlepšení atd.

5.4 Vyhodnocení rizik

Prvním krokem v procesu hodnocení rizik je subjektivní kritérium hodnotitelů, tzn. stanovení toho, co je pro podnik ještě přijatelné riziko a jaká míra rizika je za hranicí akceptovatelnosti. Vstupy do tohoto procesu tvoří identifikovaná rizika, výsledky zjištění jejich analýzy, vytvoření skupin pro hodnotové posouzení rizik a přiřazení jednotlivých rizik do těchto skupin nebo přímo bodové ohodnocení úrovně rizika. Vyhodnocení rizik bývá někdy řazeno jako součást analýzy rizik.

Pomocným nástrojem pro názorné zakreslení priorit rizika je tzv. matice rizik. Jedná se o tabulkové znázornění vzájemných vztahů, případně významnosti definovaných parametrů a jejich hodnocení. Matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním hodnocení těchto rizik kvalifikovanými pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Hodnocení probíhá pomocí vyjádření pravděpodobnosti výskytu rizika nebo intenzity jeho dopadu.

6. Krizový management podniku

V době počátku psaní této práce byl v platnosti obchodní zákoník, který podnik vymezoval jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit“. V současnosti pozbyl obchodní zákoník účinnosti. V NOZ a ZOK definici podniku jako takovou nenalezneme, změnou právní úpravy platnou od 1. 1. 2014 je termín „podnik“ nahrazen v novém občanském zákoně označením obchodní závod. Obchodním závodem se označuje organizovaný soubor jmění, je tvořen vším, co přispívá k jeho provozu. Vzhledem k tomu, že nová právní úprava vešla v účinnost až v době psaní této práce, budu v textu nadále užívat označení „podnik“ v jeho původním slova smyslu. Podnik je tedy tvořen:

- hmotnými, materiálními složkami – např. auta, výrobní haly, administrativní budovy, strojní zařízení, nakoupený materiál a zboží
- nehmotnými složkami – např. patenty, licence, SW, vědecko-technické poznatky;
- osobními složkami – kvalifikace zaměstnanců, úroveň managementu atd.
- jejich vzájemnými vazbami a procesy

V kontextu krizového řízení je na podnik nutno nahlížet jako na systém vzájemně propojených prvků s ohledem na vazby vnitřní a vazby na vnější okolí. Vztahy, které podnik formují a ovlivňují je možno rozdělit do dvou rovin na vazby organizační (vnitřní), rozumí se vzájemné vztahy mezi jeho útvary a odděleními, a vazby právní, jejichž obsahem jsou zejména povinnosti například ve vztahu k orgánům krizového řízení při poskytování osobní a věcné pomoci. Z hlediska uspořádání a funkčnosti krizového managementu podniku je pro firmu podstatná obeznamenost s možnými závazky, které pro něj vyplývají z právních předpisů podle jeho zařazení či předmětu činnosti. Celková krizová odolnost firmy je pak výslednicí materiálně-technické (věcné) a osobní (lidské) stránky krizové připravenosti.

Z teoretických východisek uvedených v předchozích částech práce je možno odvodit požadavky, které jsou na krizový management kladeny a jeho využitelnost

v prostředí podniku. Každý podnik má definovanou určitou organizační strukturu s úrovněmi řízení. Vedoucí zaměstnanci mají dle zákoníku práce povinnost dbát ochrany zdraví zaměstnance, v praxi je toto zajišťováno zodpovědností za seznámení zaměstnance s příslušnými interními předpisy a kontrolami, zda jsou interní směrnice dodržovány. Stanovení úrovní řízení je důležité z hlediska definování rozhodovacích pravomocí a kompetencí, a to nejen v souvislosti s výkonem práce, ale také s ohledem na rozhodování v nastalé krizové situaci. Lze si jen obtížně představit, že dopad krizové situace, který postihl například celou firmu, řeší vedoucí dílčího úseku z pozice svých omezených pravomocí. I sebelepší úmysl může vyústit v ne zcela správné rozhodnutí a i v této oblasti se vyplatí mít předem připravené pokyny pro chování jak řadových zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků – jak pro ochranu jejich zdraví a životů, tak pro ochranu podniku samotného. Krizový management podniku má podobu:

- orgánů a útvarů zodpovědných za bezpečnost
- vedoucích pracovníků a jejich kompetencí za krizových situací
- orgánů speciálně ustanovených pro krizové situace
- krizově-plánovací dokumentace (např. krizový plán, nouzový plán, plán zachování kontinuity činností, plán krizové komunikace)
- příslušné interní dokumentace
- prokazatelného seznámení zaměstnanců s potřebnými interními dokumenty
- pravidelných kontrol a prověřování

6.1 Vybraný podnik – základní charakteristika

Logistická společnost působí na českém trhu od roku 1986. Firma se svojí strukturou, počtem zaměstnanců a ročním obratem řadí mezi velké podniky. V současné době je součástí nadnárodního koncernu s rozmístěním poboček, kanceláří a skladů po celé ČR. Společnost je držitelem těchto certifikátů:

- ISO 9001: řízení v oblasti kvality poskytovaných služeb přes procesy lidských zdrojů, komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů

- ISO 14001: řízení dopadu aktivit podniku na životní prostředí, takto řízené činnosti mohou přispět ke včasnému rozpoznání případných problémů a efektivnímu řízení rizik
- OHSAS 18001:2007: řízení v oblasti BOZP a ochrany zdraví při práci, které spočívá mimo jiné v systematickém vyhledávání a omezování rizik na pracovišti

Organizačně je společnost rozdělena do tří čtyř divizí:

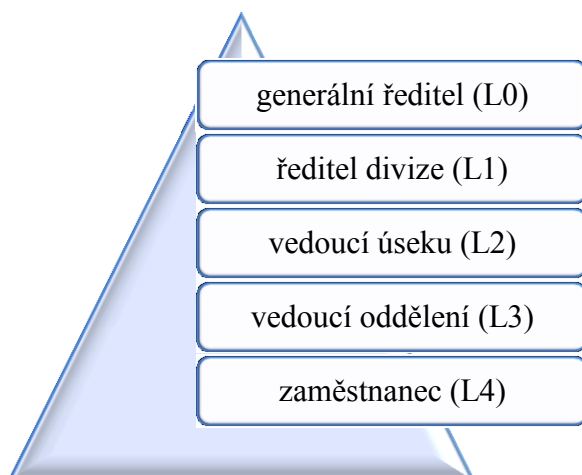
Divize č. 1 zabezpečuje expresní kurýrní službu balíkových a listovních zásilek, tzv. door-to-door delivery. Součástí této divize je oddělení prodeje, marketing, zákaznické centrum, útvar správy majetku a budov, který zahrnuje i oddělení BOZP a PO a odbor nákupu služeb a materiálu. Pod divizi je rovněž začleněno oddělení komunikace s veřejností.

Divize č. 2 poskytuje transportní a logistické služby rozměrnějších zásilek za využití silniční kamionové, železniční nebo námořní dopravy. Součástí poskytovaných služeb je i přeprava speciálních zásilek, nadrozměrného nebo nebezpečného zboží (nebezpečné chemické látky, pohonné hmoty), které jsou přepravované v železničních nebo silničních cisternových kontejnerech.

Divize č. 3 má na starosti operativní činnost v přímém vztahu k expresním zásilkám. Tvoří ji síť servisních center, terminálů a skladů rozmístěných na strategických místech ČR, kde jsou zajištěny jednak administrativní služby související s příjmem zásilek, v těchto místech probíhá manipulace se zásilkami, jejich třídění a následné doručování zásilek koncovým zákazníkům. Servisní centra rovněž poskytují možnost krátkodobého skladování zásilek.

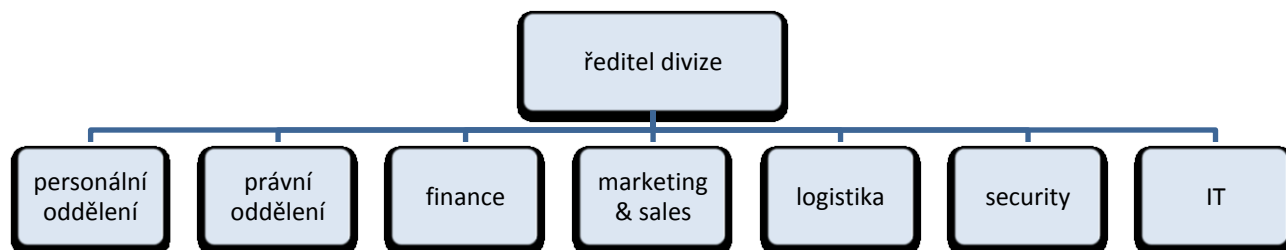
V divizi č. 4 jsou sdružené vybrané podpůrné nevýrobní sekce pod tzv. centrem sdílených služeb, které poskytuje finanční služby (účetnictví, controlling), služby z oblasti IT, personalistiky, právní služby a aktivity týkajících se nákupu a správy budov jak tuzemské pobočce, tak sesterským společnostem v zemích střední a východní Evropy.

Základní hierarchie úrovní řízení s kódovým označením (L = level) je zobrazena následujícím obrázkem.



Obr. č. 6: Řídící a ostatní úrovně podniku, zdroj: vlastní zpracování

Organizační členění jednotlivých divizí je znázorněno v hierarchické struktuře níže.



Obr. č. 7: Organizační členění podniku, zdroj: vlastní zpracování

Podnik obývá celkem 12 administrativních budov a několik desítek skladových objektů a terminálů rozmístěných po celém území ČR. Firma není přímým vlastníkem žádné z budov, veškeré jsou zajištěny formou pronájmu či leasingu od třetích stran. Administrativní budovy se nacházejí v obydlených oblastech na území obcí, skladové prostory a terminály jsou převážně alokovány v průmyslových oblastech a obchodních zónách mimo obydlenou oblast. U převážné většiny budov je podnik jediným obývajícím

subjektem, v případě dvou administrativních objektů se v prostorách nacházejí komerční služby. Tyto dva objekty jsou vybaveny recepcí s nepřetržitým provozem, přičemž noční směna je zajištěna pracovníkem ostrahy. Přístup do budovy je umožněn třemi vchody (hlavní přes recepci, boční vchod, zadní vjezd do podzemních garáží). Všechna přístupová místa jsou vybavena bezpečnostním systémem umožňujícím vstup na základě identifikačních karet a jsou nepřetržitě monitorována kamerovým systémem sledovaným z prostor recepcie. Vybrané skladové prostory (terminály) jsou opatřeny elektronickým zabezpečovacím systémem, kamerovým dohledem a zabezpečeny fyzickou ostrahou. U provozoven, které se nacházejí v menších městech ČR, je zabezpečení realizováno převážně pouze elektronickým zabezpečovacím systémem.

Vozový park čítá celkem 90 skříňových dodávek využívaných pro kurýrní služby, tyto jsou v majetku firmy. Nákladní automobily a jízdní soupravy pro přepravu objemnějších zásilek jsou zajištěny cestou smluvních přepravců.

6.2 Posouzení zodpovědností vyplývajících z příslušných zákonů

Zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií, ve znění pozdějších předpisů:

- podnik není provozovatelem chemického zařízení
- v prostorách podniku nedochází ke skladování nebezpečných chemických látek
- podnik není přepravcem nebezpečných chemických látek
- pro podnik nevyplývá povinnost zpracovat bezpečnostní program, bezpečnostní zprávu, plán fyzické ochrany, vnitřní havarijní plán, podílet se na zpracování vnějšího havarijního plánu

Zákon č. 18/1997 Sb., atomový zákon, ve znění pozdějších předpisů:

- podnik není provozovatelem činností souvisejících s využíváním jaderné energie nebo činností vedoucích k ozáření
- pro podnik nevyplývá povinnost zpracovat dokumentaci pro vydání povolení k jednotlivým činnostem podle § 13 odst. 3 písm. d) atomového zákona

Zákon č. 240/2000 Sb., krizový zákon, ve znění pozdějších předpisů:

- podnik není zařazen jako subjekt kritické infrastruktury ani subjekt evropské kritické infrastruktury
- podnik nezajišťuje plnění vyplývající z krizového plánu
- podnik není zahrnut zpracovatelem do krizového plánu
- pro podnik nevyplývá povinnost zpracovat plán krizové připravenosti subjektu kritické infrastruktury
- pro podnik nevyplývá povinnost zpracovat plán krizové připravenosti právnické osoby
- podnik není povinen na žádost HZS kraje bezplatně poskytnout informace dle § 15 odstavce 3 krizového zákona (informace například o výrobních kapacitách, rozsahu zásob, počtu zaměstnanců, počtu osob bydlících v místech předpokládané evakuace, skladovaných nebo produkováných nebezpečných látkách, členění prostor výrobních objektů, stavebách určených k ochraně obyvatelstva nebo ke skladování materiálu civilní ochrany)
- podnik je vázán povinností podílet se v případě výzvy příslušného orgánu krizového řízení na zpracování krizového plánu
- podnik je vázán povinností poskytnout na výzvu oprávněného orgánu krizového řízení (hejtmana kraje nebo starosty obce) věcné prostředky k řešení krizové situace
- za situace ohrožení života, zdraví, nebo hrozící újmy velkého rozsahu na majetku nebo životním prostředí je podnik vázán povinností splnit úkoly uložené hejtmanem nebo starostou obce / ORP

[2]

Zákon č. 241/2000 Sb., zákon o HOPKS, ve znění pozdějších předpisů:

- podnik není jmenován subjektem hospodářské mobilizace
- pro podnik nevyplývá povinnost zpracovat plán opatření hospodářské mobilizace

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů

- podnik nezajišťuje přepravy nebezpečných odpadů
- podnik kategorizuje druhy odpadů dle příslušných kategorií v Katalogu odpadů stanovených ve zvláštním právním předpise [30]

Kategorie „**nebezpečné**“: odpadní tiskařský toner, absorpční činidla, filtrační materiály, čisticí tkaniny a ochranné oděvy znečištěné nebezpečnými látkami, olověné akumulátory, baterie a akumulátory, vyřazené elektrické a elektronické zařízení obsahující nebezpečné látky.

Kategorie „**ostatní**“: obaly (papírové, lepenkové, směsné), papír a lepenka, směsný komunální odpad, vyřazená elektrická a elektronická zařízení.

- podnik je vázán povinností zajistit odpovídající nakládání s odpady – toto je řešeno cestou třetích stran: ve vybraných provozovnách smlouvu s odpadovou firmou zajišťuje majitel budovy (pronajímatel), pro ostatní případy je likvidace odpadů předmětem smluvního ujednání mezi podnikem a zpracovatelem odpadů.

Zákon č. 254/2001 Sb., vodní zákon, ve znění pozdějších předpisů

- podnik je vázán povinností realizovat vlastní opatření k ochraně svého majetku před následky povodní, vynaložené náklady jsou hrazeny z vlastních zdrojů
- v případě, že se stavby, jichž je podnik vlastníkem, nacházejí v záplavovém území nebo mohou ohrozit průběh povodně, vzniká podniku povinnost zpracovat vlastní plán ochrany před povodněmi, který postupují příslušnému obecnímu úřadu. O této povinnosti rozhodne určený vodoprávní úřad [18]
 - podnik je pronajímatelem dvou skladovacích objektů, u kterých je zvýšená pravděpodobnost zaplavení. I když podnik není majitelem staveb, pro ochranu vlastního majetku a zásilek v nich umístěných má pro tyto dva objekty zpracovaný povodňový plán, mimo jiné určuje náhradní skladovací prostory pro případ zaplavení areálu. V těchto dvou skladovacích prostorech dochází pouze ke krátkodobému skladování listovních a balíkových zásilek po dobu maximálně 5 pracovních dnů, proto je zabezpečení případného přesunu zásilek a technologického vybavení plánováno s využitím stávajících dopravních kapacit, kterými podnik disponuje.

Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů:

- pro podnik vyplývá povinnost rozdělení ubývaných prostor na pracovní úseky s kategorizací do příslušných skupin podle míry požárního nebezpečí, následné specifické povinnosti jsou vymezeny na základě tohoto začlenění

- obecné povinnosti spočívají v zabezpečení a dostupnosti požární techniky a prostředků požární ochrany, udržování podmínek pro efektivní hašení požárů (volné přístupové cesty pro příjezd techniky, umístění hasicích přístrojů na přístupných místech), zajištění a aktualizace příslušné dokumentace požární ochrany, školení zaměstnanců a ostatních zaměstnanců, provádění preventivních prohlídek [31]
- podrobnosti o požární prevenci stanovuje vyhláška [32]
 - převážná většina činností je zařazena do skupiny bez zvýšeného požárního nebezpečí, úsek se zvýšeným požárním nebezpečím se nachází ve skladu s uloženou zásobou nafty, která je určena pro provoz dieselaagregátu
 - pravidelná kontrola těchto prostor je prováděná vedoucím oddělení Security, který je osobou odborně způsobilou podle § 11 zákona o PO [31]
 - pro účely požární ochrany má podnik vypracován požární řád, požární poplachové směrnice, které jsou umístěny na přístupných a dobře viditelných místech v každém objektu a požární evakuační plán
 - veškeré skladovací prostory jsou vybaveny elektronickou požární signalizací a tlačítkovými hlásiči požárů, vybrané prostory jsou opatřeny stabilním hasicím zařízením, v kancelářích administrativních budov i ostatních prostorách jsou na viditelných místech umístěny hasicí přístroje.

6.3 Evidence identifikovaných rizik

Před samotným procesem identifikace rizik je nutné vymezit aktiva podniku, tedy prvky, které jsou pro subjekt podstatné a které jsou definované jako jeho chráněné zájmy.

V případě našeho podniku se bude jednat o:

- osoby – zaměstnanci, osoby pohybující se v prostorách podniku, okolní obyvatelstvo
- majetek společnosti (stroje, vybavení, infrastruktura, osobní údaje zaměstnanců, databáze zákazníků, know-how)
- obchodní činnost společnosti
- životní prostředí

Jako relevantní ohrožení těchto aktiv přiřazujeme následující rizika / mimořádné události:

- povodně (přírozené, zvláštní)
- požár (způsobený vlivem živelní pohromy, závadou na technologii)
- výpadky datových sítí
- přerušení dodávek energií (elektřina, plyn, teplo, voda, pohonné hmoty)
- nedostatek pracovních sil (nemocnost – epidemie, úbytek zaměstnanců)
- kriminální činnost (neoprávněné vniknutí, krádež, hrozba bombovým útokem)
- nález podezřelého předmětu
- dopravní nehoda

Uvažovaná rizika jsou zpracována s ohledem na možnost jejich výskytu a odhad předpokládaných dopadů. Pro obě kritéria je nutné nadefinovat stupnice ohodnocení.

pravděpodobnost výskytu	míra negativního dopadu
1 nízká	1 nevýznamná
2 středně nízká	2 malá
3 střední	3 střední
4 středně vysoká	4 značná
5 vysoká	5 katastrofální

Obr. č. 8: Stupně pravděpodobnosti výskytu a negativního dopadu rizika

Pro obě kategorie jsem použila pětistupňovou škálu, přičemž pravděpodobnost výskytu je pro jednotlivé stupně následující:

- nízká: 1x / 10 let
- středně nízká: 1x / 5 let
- střední: 1x / 2 roky
- středně vysoká: 1x / rok
- vysoká: 2x / rok

Výsledná míra rizika je pak funkcí vzájemné závislosti pravděpodobnosti rizika a velikosti negativního dopadu, kde R = riziko, N = negativní dopad, P = pravděpodobnost výskytu: $R = f(N, P)$

$$R = \sum_{i=1}^n N_i \cdot P_i \quad (1)$$

Každá oblast strategického řízení má svoji oporu v příslušné dokumentaci. Pro účely evidence událostí, které budou sloužit k dalšímu zpracování, statistickým přehledům a vyhodnocování rizik je proto navržena databáze rizik v podobě tabulky s obsahem dle následující hlavičky:

Datum záznamu	Událost	Zdroj, příčina	Kontrolní mechanismy	Pravděpodobnost výskytu	Míra negativního dopadu	Výsledné riziko
---------------	---------	----------------	----------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------

Obr. č. 9: Návrh evidenční databáze rizik

Základní databázi je možno rozšířit o záznam dopadu na konkrétní aktivum, činnost, proces, případně oddělení, lokalitu, návrh nápravného opatření ke zmírnění dopadu, datum implementace nápravného opatření, osoby odpovědné za realizaci. Kompletní návrh databáze rizik, na základě kterého je provedeno následné hodnocení, je obsahem příloh. Evidence bude prováděna na Intranetovém portálu podniku, aby byla zajištěna informativní dostupnost všem zaměstnancům. Editační práva budou vymezena pouze příslušné osobě. Součástí každého záznamu události bude zpráva s podrobnějším popisem a analýzou události a rozpracování případného nápravného opatření. Kompletní tabulka s hodnocením jednotlivých rizik je součástí příloh. Dílčí hodnocení byla provedena na základě zjištění stávajícího stavu zabezpečení a konzultace s pracovníky vybraných oddělení.

Identifikované míry pravděpodobnosti a stupně negativních následků jsou vyhodnoceny v matici rizik, jejíž hodnoty jsou stanoveny pro příslušné stupně jednotlivých kategorií následovně (horizontálně jsou znázorněny stupně negativních následků, vertikálně pak pravděpodobnosti výskytu rizika).

Barevně odlišené kategorie jsou následujícího významu:

- **zelená** = přijatelné riziko (zanedbatelná míra rizika)
- **žlutá** = zvýšené riziko (malá až střední pravděpodobnost vzniku), podmíněně přijatelné s opatřeními na jeho zvládnutí

- **oranžová** = středně vysoké riziko, podmíněně přijatelné pouze za podmínky implementace preventivních opatření a zajištění organizačních či technických opatření k jeho zvládnutí
- **červená** = vysoké riziko, nepřijatelné, nutný okamžitý zásah a implementace nápravných opatření
- **tmavě červená** = velmi vysoké riziko, nutno odstranit zdroj potenciaálního vzniku krizové situace

	<i>nevýznamná</i>	<i>malá</i>	<i>střední</i>	<i>značná</i>	<i>katastrofální</i>
<i>vysoký</i>	středně vysoké riziko	středně vysoké riziko	vysoké riziko	vysoké riziko	velmi vysoké riziko
<i>středně vysoký</i>	zvýšené riziko	středně vysoké riziko	středně vysoké riziko	vysoké riziko	vysoké riziko
<i>střední</i>	zvýšené riziko	zvýšené riziko	středně vysoké riziko	středně vysoké riziko	vysoké riziko
<i>středně nízký</i>	přijatelné riziko	zvýšené riziko	zvýšené riziko	středně vysoké riziko	středně vysoké riziko
<i>nízký</i>	přijatelné riziko	přijatelné riziko	zvýšené riziko	zvýšené riziko	středně vysoké riziko

Obr. č. 10.: Obecná matice rizik

Výsledné hodnocení rizika s uvedením počtu konkrétních událostí je pak zobrazeno v matici rizika na obrázku č. 11. Toto ohodnocení rizik ukazuje, že podnik v současné době není ohrožen riziky v kategorii „velmi vysoké“. Převážná většina rizik se nachází v kategorii rizika zvýšené až středně vysoké. Jedná se zejména o události, které se týkají výpadku datových sítí nebo výpadku elektrického proudu. Na funkčnosti informačních

technologií je společnost existenčně závislá, neboť skrze tuto infrastrukturu je realizován tzv. „core business“ podniku (rozumí se objednávání doručení a přímé doručování zásilek, kurýři využívají snímače čárových kódů, ze kterých jsou informace o zásilce doručovány a následně zpracovávány v počítači).

stupeň pravděpodobnosti výskytu	5	0	0	1	0	0
	4	0	0	0	4	0
	3	0	1	3	2	0
	2	0	1	6	1	0
	1	0	4	3	3	0
		1	2	3	4	5
stupeň velikosti negativního dopadu						

Obr. č. 11.: Aplikovaná matice rizik, zdroj: vlastní zpracování

6.4 Stupně poplachu

Stupně poplachu jsou jednoduchým identifikátorem k ohlášení rozsahu události, ke stanovení sil a prostředků potřebných ke zvládnutí události a úrovni koordinace a řízení krizových aktivit. Jsou vyhlášovány s ohledem na závažnost a rozsah krizové situace. V podniku jsou identifikovány dvě úrovně stupňů poplachu. Oba stupně jsou vyhlášovány Generálním ředitelem společnosti.

- **kód žlutá**, kterým se ohlašuje zvýšené ohrožení pro společnost, kdy vzniklou událost není možné řešit stávajícími běžnými procesy a postupy. Dochází k aktivaci bezpečnostních procedur, do řešení situace je zapojeno oddělení Security. Vyhláší v případě, kdy došlo k ohrožení s rozsahem dopadu na nejvýše dvě oddělení v rámci jedné divize společnosti. Řešení událostí probíhá na střední (taktické) úrovni.
- **kód červená**, kterým se ohlašuje vznik krizové situace. Tento stupeň je vyhlášován v případě, kdy krizová událost zasáhla nejméně dvě oddělení napříč divizemi nebo více jak dvě oddělení v rámci jedné divize. Do řešení krizové situace je opět zapojeno oddělení Security, nadto dochází k aktivaci krizového týmu a případnému povolání externích odborníků s ohledem na druh krizové situace.

6.5 Návrh vytvoření pozice krizového manažera a struktury krizového týmu

Na základě zjištěných informací o struktuře, organizačním členění a pracovních procesech ve společnosti lze usoudit, že se jedná o firmu s množstvím odlišných činností různého charakteru, z nichž má každá jinou vazbu a jiný dopad na obchodní činnost té které divize. Každá z divizí má vlastního Security manažera, tato pozice se však orientuje především na BOZP. Komplexnost firmy dle mého názoru vyžaduje vytvoření stabilní pracovní pozice krizového manažera, popřípadě i dalších pracovních pozic, jejichž náplní bude hlubší analýza jednotlivých procesů, vyhodnocení dopadů (i finančních) jednotlivých krizových událostí na podnikatelskou činnost a případné vyhodnocení užitku implementování business continuity managementu. Jiným řešením je pokrytí této pozice konzultantem externí firmy, nicméně je možné předpokládat, že vzhledem k velikosti firmy a rozmanitosti procesů bude činností krizového manažera efektivně vykryta běžná pracovní doba, čili úspora personálních nákladů je nulová. Dalším argumentem pro vytvoření stabilní pracovní pozice krizového manažera je minimalizace možnosti úniku informací třetím stranám, což by vzhledem k citlivé povaze krizově-plánovacích a řídicích aktivit mělo pro podnik další řadu negativních důsledků.

Návrh krizového týmu vychází ze základních požadavků na činnosti po vzniku krizové situace. První z nich je krizová komunikace, která musí probíhat vně i uvnitř

podniku. Negativní událost přitahuje mnohdy i nežádoucí pozornost veřejnosti a médií, která může být zdrojem jednak poškození dobrého jména a důvěryhodnosti podniku, jednak může vést k dezinformaci zainteresovaných stran. Právě dostatečná a relevantní informovanost je dalším pilířem k úspěšnému zdoání krizové situace. Specifickou formou je manažerská komunikace, která má persvazivní (přesvědčující), ovlivňující, podpůrný a povzbuzující charakter. Cílovými skupinami krizové komunikace jsou:

- orgány krizového řízení
- složky Integrovaného záchranného systému
- média
- vyšetřující orgány činné v trestním řízení
- zaměstnanci, případně jejich rodinní příslušníci
- ostatní zainteresované osoby (zákazníci, dodavatelé, případně jiné osoby ovlivněné vzniklou situací)

Smyslem krizové komunikace je včasné vyrozumění příslušných orgánů a institucí o vzniku krizové situace a eliminace nejistoty podáním pravdivých a konkrétních, i nepříjemných, informací spolu s instrukcemi k následnému postupu a informacích o řešení nastalé situace. Do krizové komunikace by mělo být zapojeno především vedení společnosti jako důkaz převzetí aktivní role komunikátora a nezříkání se přímé odpovědnosti cestou přenesení komunikačních závazků na mluvčí podniku.

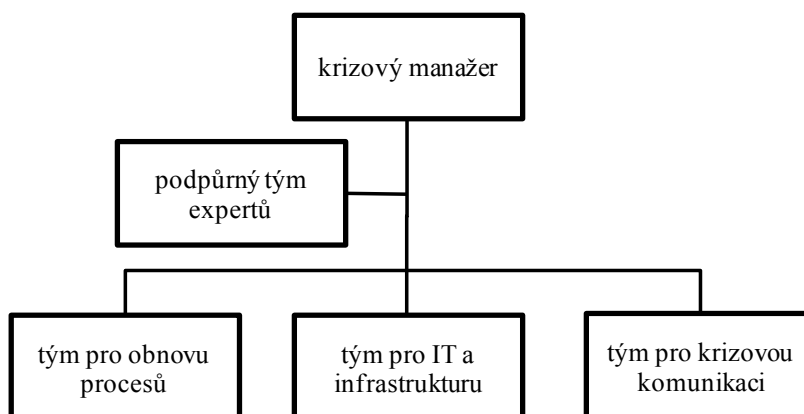
Členové týmu pro krizovou komunikaci jsou vybráni s ohledem na cílové skupiny, směrem ke kterým bude komunikace vedena. Navrhovaní členové tohoto týmu jsou mluvčí společnosti, vedoucí personálního oddělení, podnikový právník, generální ředitel společnosti, případně ředitelé divizí a pracovník úseku krizového řízení.

Krizový tým pro obnovu procesů je navrhován v souladu s fází „návrat do původního stavu“. V případě podnikatelského subjektu, který je existenčně závislý na své produktivní činnosti, se jedná o aktivitu vyžadující rovněž značnou pozornost. Ideálním cílem při vzniku krizové situace je zajištění takového stavu, kdy nedojde k ohrožení běžného produktivního chodu firmy. Nicméně riziko, že taková situace nenastane, není možné eliminovat na nulovou úroveň, proto je stanovení strategie pro obnovu procesů

nanejvýš žádoucí. Navrhování členové týmu pro obnovu procesů jsou vedoucí těch oddělení, jejichž činnost přímo produkuje tržby společnosti.

Třetím navrženým týmem je tým pro obnovu informačních technologií a infrastruktury. Funkčnost podniku je na informačních technologiích přímo závislá, ať se již jedná o objednávání nebo doručování zásilek, či funkčnost podnikového informačního systému, který je využíván k řízení skladových zásob, finančnímu účetnictví vlastnímu i outsourcingovému, controllingu v oblasti finančních výkazů, plánování rozpočtu, analýz ziskovosti, a v neposlední řadě zpracování mezd a personalistice. Obnova infrastruktury spočívá v obnově inženýrských sítí, které jsou v kompetenci jak podniku, tak majitele budovy. Navrhování členové týmu jsou vedoucí oddělení IT, Facility manažer, správce budovy a zástupce majitele budovy.

Poslední navrhovanou složkou krizového týmu je podpůrný tým složený z odborníků a specialistů s ohledem na povahu vzniklé situace. Celková struktura navrhovaného krizového týmu je znázorněna v následující hierarchii.



Obr. č. 12: Návrh struktury krizového týmu, zdroj: vlastní zpracování

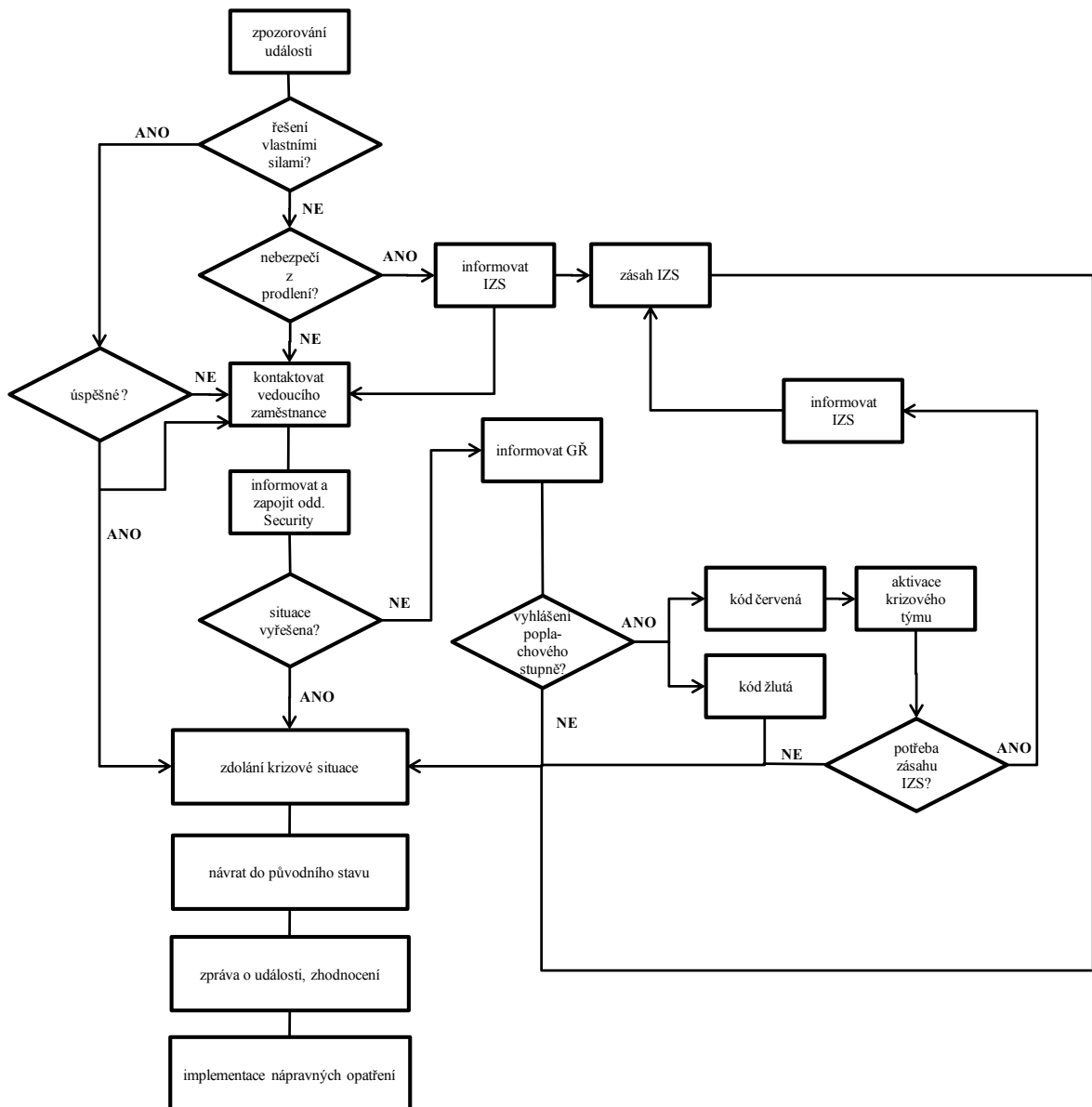
6.6 Zásady a doporučený postup při vzniku události

Identifikované rizikové události lze rozdělit obecně s dvojitým dopadem. První z nich je dopad na zdraví a život zaměstnance či jiné osoby a ohrožení majetku, druhý dopad je

ve formě negativního vlivu na procesy společnosti s následkem jejich omezení nebo přerušení. Nejvyšší prioritou je ochrana zdraví a životů osob, proto by následné rozhodovací postupy měly být prováděny s ohledem na tuto skutečnost.

- zaměstnanec, který zpozoruje události, má povinnost informovat vedoucího zaměstnance
- pokud je to možné a nehrozí ohrožení života či zdraví zaměstnance, má zaměstnanec povinnost pokusit se o odvrácení negativního působení události nebo minimalizaci škod vlastními silami a prostředky
- v případě, že zamezení události, odvrácení nebo minimalizace škod není možné a hrozí nebezpečí z prodlení, je povinností zaměstnance informovat složky IZS (Policie, HZS a ZZS), a to voláním na tísňovou linku 112 (jednotné evropské číslo tísňového volání), 150 (HZS ČR), 155 (ZZS), 158 (PČR), 156 (Městská policie)
- po ukončení prvotních úkonů informuje zaměstnanec vedoucího pracovníka
- vedoucí zaměstnanec provede vyhodnocení situace a v případě potřeby informuje oddělení Security
- v případě, že situace není vyřešena zapojením kompetencí vedoucího pracovníka a oddělení Security, je povinností zúčastněných vyrozumět generálního ředitele, který následně rozhodne o vyhlášení poplachového stupně
- v závislosti na vyhlášení poplachového stupně je aktivován krizový tým, který přebírá zodpovědnost za řešení krizové situace

Na následujícím obrázku je znázorněn obecný postup při řešení krizové situace. Jedná se pouze o generální sled činností, přiblížení, jak funguje management po zaznamenání události.



Obr. č. 13: Vývojový diagram s obecným postupem řešení události, zdroj: vlastní zpracování

6.7 Návrhy pro oblast krizového managementu

6.7.1 Analýza dopadu na klíčové procesy

Smyslem krizového plánu je uvést uvažované krizové události, jejich předpokládané dopady, výčet sil a disponibilních prostředků k jejich zvládnutí. Vzhledem k členění podniku navrhuji vytvoření dílčích krizových plánů pro jednotlivé divize

s ohledem na specifika lokalit, kde se nacházejí příslušné administrativní budovy a skladovací prostory. Navrhovanou součástí jednotlivých krizových plánů je vypracování analýzy dopadu události na klíčové procesy firmy, jejichž výpadek by měl za následek vážné narušení kontinuity činností. Matice rizik ukazuje, že nejzávažnější dopad pro společnost budou mít výpadky datových sítí, dodávek elektřiny, nedostatek klíčového personálu. Veškerá tato rizika mají negativní dopad na produktivní oblast podniku, proto je potřeba věnovat jim pozornost v dalších analýzách.

Pomocným nástrojem je dokumentovaný proces pro analyzování dopadů na podnikání a posuzování rizik ve smyslu ČSN ISO 22301. [11] Obsahem této analýzy musí být výčet veškerých činností, které přímo podporují dodávání služeb, ohodnocení dopadů v případě nedostupnosti těchto služeb, stanovení hraničního termínu pro obnovení klíčových služeb, po kterém by byla jejich nedostupnost již nepřijatelná. Součástí je určení náhradních cest pro zajištění služeb.

Určité činnosti podniku mohou být vykonávány příslušnými lidmi formou home-office, za předpokladu vybavení této osoby notebookem. V případě, že jsou identifikovány klíčové osoby, které nedisponují laptopem, je potřeba vyhodnotit ekonomickou efektivitu pro jejich vybavení, popřípadě zajistit záložní notebook s odpovídajícím softwarem pro výkon práce z domova, který by byl sdílený pro určenou pracovní jednotku. Další cestou je zajištění náhradních prostor pro výkon práce. Ošetření případného nedostatku personálu je doporučeno strategicky určit zastupující se pracovníky, kteří budou mít přehled o vzájemné pracovní agendě. V případě specifických činností je navrhováno vytvoření pracovních manuálů s popisem těchto činností a zařazením těchto instrukcí jako vyhrazených interních dokumentů podniku. V oblasti dopravy žádoucí je zajištění náhradních dopravních prostředků cestou smluvních partnerů pro vykrytí kurýrních služeb. Další z návrhů se týká případné obnovy vozového parku a to cestou výměny části stávajících vozidel za ekologičtější variantu elektromobilů a automobilů využívajících LPG či CNG plyn. Tato obměna však vyžaduje výraznou jednorázovou pořizující investici, proto je nutné další ohodnocení ekonomické přijatelnosti a efektivnosti.

6.7.2 Návrh vytvoření manuálu pro zaměstnance s typovými postupy v případě zjištění bezpečnostního incidentu

Tento dokument rozpracovává obecné postupy při řešení události a slouží zejména pro zaměstnance při prvním kontaktu s událostí nebo těch, kteří se osobně se podílejí na zdolání situace vlastními silami. Účelem dokumentu je ochránit především zaměstnance a eliminovat škodlivé působení událostí.

Mimořádná událost – požár

- v případě, že nedojde k ohrožení vašeho zdraví, se pokuste požár uhasit dostupnými hasebními prostředky
- proveďte opatření nutná k zamezení jeho šíření, odstraňte z okolí hořlavé materiály
- v případě, že se požár nepodaří uhasit, neprodleně ho ohlaste na příslušné ohlašovně požáru nebo linkách tísňového volání a následně informujte vedoucího zaměstnance
- vodní přenosný hasicí přístroj nepoužívejte k hašení požáru na zařízení pod elektrickým napětím
- sněhový přenosný hasicí přístroj nepoužívejte k hašení volně uložených sypkých hmot (např. prachu, hoblin) a nepoužívejte v uzavřených prostorech

Mimořádná událost – nalezení podezřelého předmětu

- s podezřelým předmětem nemanipulujte
- nepoužívejte mobilní telefony ani radiostanice
- ihned informujte vedoucího zaměstnance, Security manažera a Policii ČR
- v případě, že není informování vedoucích zaměstnanců možné, informujte své spolupracovníky, případně ostatní nájemníky objektu a evakuujte se z budovy
- vyčkejte příjezdu policie a informujte je o místě nálezů

Telefonická výhrůžka bombovým útokem

- zachovejte klid a rozvahu, snažte se komunikovat, udržet volajícího na lince a získat co nejvíce informací
- získaná sdělení si co nejpřesněji zapisujte
- neprodleně informujte příslušné orgány přes linku tísňového volání

- informujte vedoucího pracovníka a Security manažera
- otevřete dveře a okna, zatahněte závěsy a žaluzie, eliminujete tak účinky případného výbuchu a možnost úrazu sklem v okolních prostorech
- urychleně se evakuujte z ohroženého objektu

Obecný postup – evakuace

- zaměstnavatel je oprávněn nařídit evakuaci pro svůj objekt
- řiďte se pokyny osoby zodpovědné za evakuaci a vedoucích pracovníků
- před odchodem vypněte svůj počítač a veškeré elektrické spotřebiče odpojte ze zásuvky
- nešířte paniku, opusťte budovy a přemístěte se na určené shromažďovací místo
- ujistěte se, zda i případní ostatní nájemníci budovy jsou o evakuaci informováni
- k evakuaci z budov nepoužívejte výtahy

Postup při svědectví trestného činu

- pokud je ohrožen život, zdraví či majetek, neprodleně volejte linky tísňového volání 112, 150, 155, 158, 156
- v případě zraněných osob poskytněte první pomoc
- pachatele je možno zadržet, dbejte však na své bezpečí
- pokud má útočník zbraň, neklad'te odpor, spolupracujte
- pokuste se zapamatovat vzhled útočníka pro případnou pozdější identifikaci

Obecný postup po zaznění varovného signálu sirény

- vyhledejte úkryt ve středu budovy, vyhněte se sklepním prostorám
- izolujte místnost od vnějšího prostředí (zavřete dveře a okna, vypněte klimatizaci, utěsněte okenní rámy a prostory pode dveřmi)
- snažte se zjistit, jaký druh nebezpečí hrozí, věnujte pozornost hlášení z médií nebo obecního rozhlasu
- řiďte se pokyny vedoucího zaměstnance

Zásady komunikace po vzniku krizové situace

- je zakázáno poskytovat jakákoliv vyjádření k situaci médiím
- v případě potřeby odkazujte na vedoucího pracovníka nebo mluvčí společnosti

- spolupracujte s orgány, které řeší krizovou situaci (Policie ČR, HZS, záchranná služba)

6.7.3 Seznámení zaměstnanců se strukturou krizového managementu a krizově plánovací dokumentací

I sebelépe nastavený systém nebude plnit svoji funkci, pokud ti, jichž se nejvíce týká, nebudou součinní a hlavně informovaní o stávajícím stavu a o tom, jakou roli v celém procesu zastávají. Úvodní seznámení se s krizovou organizací podniku by mělo být zahrnuto jako součást úvodního školení pro nově příchozí zaměstnance. Do kompetencí krizového manažera bude spadat organizování periodických školení zaměstnanců a informativních setkání s vedoucími pracovníky, kteří budou získané informace o aktualitách a případných změnách sdílet se svými podřízenými.

7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navržení konceptu krizového managementu podnikatelského subjektu. Teoretická část se zabývá obecným vymezením krizového managementu a jeho praktickou podobou v prostředí České republiky, analyzuje související právní předpisy a odbornou literaturu řešící příslušnou tematiku a definuje strategii manažerského přístupu řízení rizik v případě podnikatelského subjektu. V praktické části je představen model konkrétní logistické společnosti, na jehož prostředí jsou implementována teoretická východiska krizového managementu. Výsledkem práce je návrh možné podoby krizového managementu pro podnikatelský subjekt se zohledněním podoby organizační struktury podniku a začleněním určitých změn či návrhů, které vycházejí z praktických zkušeností.

Podstatná změna pro podnik spočívá ve vytvoření a začlenění pozice krizového manažera, který bude určujícím prvkem pro implementování efektivního managementu rizik napříč celou společností. Podmínkou pro funkční risk management a krizový management je podpora vrcholového vedení a začlenění přístupů vyžadovaných pro účinné zvládnutí rizik do stávající firemní politiky a celkové kultury společnosti. Osobnost krizového manažera by v tomto případě sloužila jako sjednocující prvek firemní kultury a politiky krizového řízení a zároveň jako hybná, koordinační a aktivační síla celého krizového managementu.

Hodnocení stávajících rizik ukázalo možný prostor pro další práci s úrovní jednotlivých rizik, zejména těch, která se týkají dopadu na oblast kontinuity pracovních činností. Navrhovaná řešení obsahují implementaci analýzy klíčových činností a jejich následné náhradní zajištění podpůrnými externími zdroji.

Dalším návrhem je zřízení krizového týmu se složkami, které sdružují hlavní činnosti potřebné ke zvládnutí krizové situace – těmi je efektivní komunikace, kterou si zajistíme zklidnění situace a rozdělení činností, dále obnova a návrat do původního stavu. K tomuto účelu byl navrhnout třísložkový krizový tým (krizová komunikace, obnova pracovních činností, obnova infrastruktury a IT) s podpůrným týmem složeným

z příslušných expertů odvislých od druhu krizové situace, případně zástupců orgánů krizového řízení.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout možnou podobu krizového managementu konkrétního soukromého subjektu. Povinnosti v oblasti krizového řízení a krizového plánování jsou určeny množstvím zákonů a ostatních právních předpisů, proto je mnohdy nesnadné vytvořit si ucelený obraz o požadavcích, které jsou na dotčený subjekt kladeny. Tato práce může být využita jako doporučující text, který obsahuje základní požadavky a zásady mající vliv na podobu krizového řízení, ať už v podobě právních předpisů nebo obecného charakteru.

Použitá literatura, zdroje:

- [1] Merriam-Webster Dictionary. *Crisis - Definition* [online]. 2014 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis>
- [2] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů
- [3] Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- [4] Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, ve znění pozdějších předpisů
- [5] Nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů
- [6] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [7] ŠENOVSKEJ, Michail; ADAMEC, Vilém. *Právní rámec krizového managementu: management záchranných prací*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Ostrava: SPBI, 2007, 97 s. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-86634-67-8.
- [8] ŠENOVSKEJ, Michail; ADAMEC, Vilém. *Základy krizového managementu*. 2. dopl. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2004, 102 s. ISBN 80-866-3444-2.
- [9] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. ISBN 978-807-3574-888.
- [10] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2004, 249 s. ISBN 80-861-1983-1.
- [11] ČSN ISO 22 301. *Ochrana společnosti - Systémy managementu kontinuity podnikání: Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2013.
- [12] *Terminologický slovník - krizové řízení a plánování obrany státu* [online]. 2009 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/terminologicky-slovník-krizove-řízení-a-planování-obrany-státu.aspx>

- [13] Nebezpečí - Encyklopedie BOZP. *Encyklopedie BOZP* [online]. 2008 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Nebezpe%C4%8D%C3%AD>
- [14] Zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií, ve znění pozdějších předpisů
- [15] *Bezpečnostní strategie České republiky* [online]. Praha, 2003 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.army.cz/assets/files/8492/Bezpe_nostn_strategie_R_-_prosinec_2003.pdf
- [16] ROUDNÝ, Radim; LINHART, Petr. *Krizový management: kombinovaná forma studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, 97 s. ISBN 80-719-4674-5.
- [17] Většině firem chybí krizový plán. *Hospodářské noviny* [online]. 2010 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-43940230-vetsine-firem-chybi-krizovy-plan>
- [18] Zákon č. 254/2006 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů
- [19] HZS ČR. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. © 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.hzscr.cz/hasicky-zachranny-sbor-ceske-republiky.aspx>
- [20] Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů
- [21] Vyhláška MV č. 328/2001 Sb., o některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému, ve znění pozdějších předpisů
- [22] ŠENOVSKEÝ, Michail; ADAMEC, Vilém; VANĚK, Michal. *Bezpečnostní plánování*. 1. vyd. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2006, 86 s. ISBN 80-866-3452-4.
- [23] *Správa státních hmotných rezerv* [online]. © 2009 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.sshr.cz/stranky/default.aspx>
- [24] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 80-704-1248-8.
- [25] ŠENOVSKEÝ, Michail; ADAMEC Vilém; ŠENOVSKEÝ, Pavel. *Ochrana kritické infrastruktury*. 1. vyd. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2007, 141 s. Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství), 51. ISBN 978-807-3850-258.

- [26] MINISTERSTVO VNITRA - GŘ HZS ČR. *Statistická ročenka 2013 - Česká republika: Požární ochrana, Integrovaný záchranný systém, Hasičský záchranný sbor ČR*. Praha, 2014. Dostupné z: www.hzscr.cz/soubor/rocenka-2013-pdf.aspx
- [27] ŠIMÁK, Ladislav. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2004. ISBN 80-88829-13-5.
- [28] BERNATÍK, Aleš; MALÉŘOVÁ, Lenka. *Analýza rizik území*. 1. vyd. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2010, 79 s. ISBN 978-80-7385-082-1.
- [29] PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Metody rizikového inženýrství*. 1. vyd. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2012, 2 sv. (147 s., 1 CD-ROM). Spektrum (Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství). ISBN 978-80-7385-111-8.
- [30] Vyhláška MŽP č. 381/2001 Sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů), ve znění pozdějších předpisů
- [31] Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů
- [32] Vyhláška MV č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci), ve znění pozdějších předpisů

Seznam obrázků

- Obr. č. 1: Kontinuální proces krizového managementu
- Obr. č. 2: Mimořádné události a krizové stavy
- Obr. č. 3: Hierarchie orgánů krizového řízení ČR
- Obr. č. 4: Proces řízení rizik (identification, analysis, evaluation, treatment)
- Obr. č. 5: Základní dělení mimořádných událostí
- Obr. č. 6: Řídící a ostatní úrovně podniku
- Obr. č. 7: Organizační členění podniku
- Obr. č. 8: Stupně pravděpodobnosti výskytu a negativního dopadu rizika
- Obr. č. 9: Návrh evidenční databáze rizik
- Obr. č. 10: Obecná matice rizik
- Obr. č. 11: Aplikovaná matice rizik
- Obr. č. 12: Návrh struktury krizového týmu
- Obr. č. 13: Vývojový diagram s obecným postupem řešení události

Seznam tabulek

Tabulka č. 1.: Přehled dílčích prvků HOPKS

Tabulka č. 2.: Počty jednotlivých druhů událostí se zásahy jednotek požární ochrany

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přehled právních norem a ostatních dokumentů, které utvářejí současnou podobu krizového řízení v ČR

Příloha č. 2: Rozdělení mimořádných událostí

Příloha č. 3: Typové krizové situace na území ČR

Příloha č. 4: Obsahové náležitosti krizově-plánovacích dokumentů

Příloha č. 5: Metody analýzy rizik [29]

Příloha č. 6: Evidenční databáze rizikových událostí

Příloha č. 1: Přehled právních norem a ostatních dokumentů, které utvářejí současnou podobu krizového řízení v ČR

národní legislativa		
číslo sbírky zákonů	datum účinnosti	obsah
2/1993	28. 12. 1992	Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky
110/1998	29. 5. 1998	o bezpečnosti České republiky

oborová legislativa		
číslo sbírky zákonů	datum účinnosti	obsah
36/1960	11. 4. 1960	o územním členění státu
128/2000	12. 11. 2000	o obcích (obecní zřízení)
129/2000	12. 11. 2000	o krajích (krajské zřízení)
500/2004	1. 12. 2006	správní řád

oblast hospodářských opatření a průmyslu		
číslo sbírky zákonů	datum účinnosti	obsah
241/2000	1. 1. 2001 / 12. 3. 2012	o hospodářských opatřeních pro krizové stavy a o změně některých souvisejících zákonů
189/1999	1. 11. 1999	o nouzových zásobách ropy
498/2000	1. 1. 2001	o plánování a provádění hospodářských opatření pro krizové stavy
481/2005	1.1.2006	o Dispečerském řádu plynárenské soustavy České republiky
344/2012	1.11.2012	o stavu nouze v plynárenství a o způsobu zajištění bezpečnostního standardu dodávky plynu
79/2010	1.4.2010	o dispečerském řízení elektrizační soustavy a o předávání údajů pro dispečerské řízení
80/2010	1.4.2010	o stavu nouze v elektroenergetice a o obsahových náležitostech havarijního plánu
225/2001	1.1.2002	kteou se stanoví postup při vzniku a odstraňování stavu nouze v teplárenství

oblast krizového managementu		
číslo sbírky zákonů	datum účinnosti	obsah
239/2000	1. 1. 2001	o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů
240/2000	1. 1. 2001 / 1. 1. 2011	o krizovém řízení a o změně některých zákonů / novela zákon č. 430/2010 Sb. (zpracována směrnice Rady 2008/114/ES ze dne 8. prosince 2008 o určování a označování evropských kritických infrastruktur a o posouzení potřeby zvýšit jejich ochranu)
12/2002	16. 1. 2002	o státní pomoci při obnově území postiženého živelní nebo jinou pohromou a o změně zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojišťovnictví), ve znění pozdějších předpisů, (zákon o státní pomoci při obnově území)
186/2002	25. 4. 2002	kterou se stanoví náležitosti přehledu o předběžném odhadu nákladů na obnovu majetku sloužícího k zabezpečení základních funkcí v území postiženém živelní nebo jinou pohromou a vzor pověření osoby pověřené krajem zjišťováním údajů nutných pro zpracování tohoto přehledu
462/2000	1. 1. 2001 / 1. 1. 2011	k provedení §27 odst. 8 a §28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) / novela NV č. 431/2010 Sb.
281/2001	3.7.2001	kterou se provádí § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)
432/2010	1.1.2011	o kritériích pro určení prvků kritické infrastruktury
463/2000	1.1.2001	o stanovení pravidel zapojování do mezinárodních záchranných operací, poskytování a přijímání humanitární pomoci a náhrad výdajů vynakládaných právními osobami a podnikajícími fyzickými osobami na ochranu obyvatelstva
328/2001	18.9.2001	o některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému
380/2002	22. 8. 2002	k přípravě a provádění úkolů ochrany obyvatelstva
805/2013	23. 10. 2013	koncepce ochrany obyvatelstva do roku 2020 s výhledem do roku 2030

oblast veřejného pořádku a bezpečnosti		
číslo sbírky zákonů	datum účinnosti	obsah
273/2008	1. 1. 2009	o Policii ČR
553/1991	1. 1. 1992	o obecní policii

Oblast povodňové ochrany		
číslo sbírky zákonů	datum účinnosti	obsah
254/2001	1.1.2002 / 22.9.2010	o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon) / z. č. 273/2010 Sb. (ú.z.)
274/2001	1.1.2002	o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích)
236/2002	10.7.2002	o způsobu a rozsahu zpracovávání návrhu a stanovování záplavových území
216/2011	15.7.2011	o náležitostech manipulačních řádů a provozních řádů vodních děl

Oblast požární ochrany		
číslo sbírky zákonů	datum účinnosti	obsah
133/1985	1.7.1986	o požární ochraně
238/2000	1.1.2001	o Hasičském záchranném sboru ČR
172/2001	22.5.2001	k provedení zákona o požární ochraně
246/2001	23.7.2001	o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci)
247/2001	23.7.2001	o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany

Příloha č. 2: Rozdělení mimořádných událostí

Přírodní MU	Antropogenní MU
požár	požár způsobený člověkem
záplavy a povodně	havárie s únikem radioaktivních látek
krupobití a přívalové deště	havárie technologií
bouřky a jiné elektrické jevy v atmosféře	havárie v dopravě
vichřice a silné větrné poryvy	únik ropných produktů
sněhové kalamity	poruchy v zásobování (energiemi, surovinami)
námrazy, náledí, silné mrazy	působení toxických odpadů na skládkách
vedra a sucha	záplavy po přetržení přehradní hráze
teplotní inverze	mechanické poruchy staveb
biologické pohromy	působení člověka při komunální činnosti
zemětřesení	
svahové pohyby	
sněhové a kamenné laviny	
posun říčních koryt	
propad zemských dutin	
únik plynu ze zemského nitra	
půdní eroze	
pád kosmického tělesa na zemský povrch	
vlivy kosmického záření a kosmických těles	
magnetické anomálie	
zvýšené radioaktivní pozadí	

Příloha č. 3: Typové krizové situace na území ČR

1. Dlouhodobá inverzní situace
2. Povodně velkého rozsahu
3. Jiné živelní pohromy velkého rozsahu, mimo typu krizové situace č. 1 a 2, jako např. rozsáhlé lesní požáry, sněhové kalamity, vichřice, sesuvy půdy, zemětřesení apod.
4. Epidemie – hromadné nákazy osob (včetně hygienických a dalších režimů)
5. Epifytie – hromadné nákazy polních kultur (včetně hygienických a dalších režimů)
6. Epizootie – hromadné nákazy zvířat (včetně hygienických a dalších režimů)
7. Radiační havárie
8. Havárie velkého rozsahu způsobená vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky
9. Jiné technické a technologické havárie velkého rozsahu – požáry, exploze, destrukce nadzemních a podzemních částí staveb
10. Narušení hrází významných vodohospodářských děl se vznikem zvláštní povodně
11. Znečištění vody, ovzduší a přírodního prostředí haváriemi velkého rozsahu
12. Narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu
13. Narušení dodávek ropy a ropných produktů velkého rozsahu
14. Narušení dodávek elektrické energie, plynu nebo tepelné energie velkého rozsahu
15. Narušení dodávek potravin velkého rozsahu
16. Narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu
17. Narušení dodávek léčiv a zdravotnického materiálu velkého rozsahu
18. Narušení funkčnosti dopravní soustavy velkého rozsahu
19. Narušení funkčnosti veřejných telekomunikačních vazeb velkého rozsahu
20. Narušení funkčnosti veřejných informačních vazeb velkého rozsahu
21. Mígrační vlny velkého rozsahu
22. Hromadné postižení osob mimo epidemií – řešení následků včetně hygienických a dalších režimů
23. Narušení zákonnosti velkého rozsahu

Příloha č. 4: Obsahové náležitosti krizově-plánovacích dokumentů

	KP správního úřadu	KP kraje	KP ORP	PKP	PKP subjektu KI
základní část:					
Charakteristika organizace krizového řízení	X	X	X		
Charakteristika krizového řízení				X	X
Vymezení předmětu činnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby a úkolů a opatření, které byly důvodem zpracování PKP				X	X
Přehled možných zdrojů rizik a analýzy ohrožení	X	X	X		
Přehled a hodnocení možných zdrojů rizik a analýzy ohrožení a jejich možný dopad na činnost právnické nebo podnikající fyzické osoby				X	X
Přehled právnických osob a podnikajících fyzických osob, které zajišťují plnění opatření vyplývajících z krizového plánu	X	X	X		
Přehled prvků kritické infrastruktury určených příslušným ministerstvem, jiným ústředním správním úřadem nebo Českou národní bankou	X				
Přehled prvků kritické infrastruktury a evropské kritické infrastruktury		X	X		
Seznam prvků kritické infrastruktury					X
Identifikace možných ohrožení funkce prvku kritické infrastruktury					X
operativní část:					
Přehled krizových opatření a způsob zajištění jejich provedení	X	X	X		
Přehled opatření vyplývajících z krizového plánu příslušného orgánu krizového řízení a způsob zajištění jejich provedení				X	X
Způsob plnění regulačních opatření	X	X	X		
Rozpracování typových plánů na postupy pro řešení konkrétních druhů hrožících krizových situací identifikovaných v analýze ohrožení	X	X	X		
Přehled plánů zpracovaných podle zvláštních právních předpisů využitelných při řešení krizových situací	X	X	X	X	X
Způsob zabezpečení akceschopnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby pro zajištění provedení krizových opatření a ochrany činnosti právnické nebo podnikající fyzické osoby				X	X
Postupy řešení krizových situací identifikovaných v analýze ohrožení				X	X
Plán hospodářské mobilizace	X				
Plán opatření hospodářské mobilizace u dodavatelů mobilizační dodávky				X	X
Přehled spojení na subjekty podílející se na připravenosti na krizové situace a jejich řešení	X	X	X		
Přehled spojení na příslušné orgány krizového řízení				X	X
Stanovená opatření na ochranu prvku kritické infrastruktury					X

pomocná část:					
Přehled právních předpisů využitelných při přípravě na mimořádné události nebo krizové situace a jejich řešení	X	X	X	X	X
Zásady manipulace s plánem	X	X	X	X	X
Geografické a podklady	X	X	X	X	X
Další dokumenty související s připraveností na krizové situace a je jich řešením	X	X	X		
Další dokumenty související s připraveností na mimořádné události nebo krizové situace a jejich řešením				X	X
Vzor rozhodnutí o vyhlášení stavu nebezpečí		X			
Přehled uzavřených smluv k zajištění provedení opatření, které byly důvodem zpracování plánu				X	X

Příloha č. 5: Metody analýzy rizik [29]

Metoda	Popis
Check List (kontrolní seznam)	Předem sestavené seznamy otázek dle vlastností a charakteristik hodnoceného subjektu. Konfrontuje se požadovaný stav se zjištěním stavu stávajícího. Hodnocení probíhá formou jednoduchých odpovědí ano/ne nebo výběrem ze škály hodnot určujících důležitost parametru.
Safety Audit (bezpečnostní kontrola)	Vyhledávání potenciálně možné nehody v posuzovaném systému a následné navržení opatření ke zvýšení bezpečnosti. Používají se předem připravené seznamy otázek a matice pro ohodnocení rizik.
What – If Analysis („co se stane když“)	Vyhledávání možných dopadů vybraných provozních situací. Výběr a hodnocení probíhá formou týmové diskuze skupiny odborníků. Podmínkou je znalost hodnocených procesů.
Preliminary Hazard Analysis – PHA (předběžná analýza ohrožení)	Vyhledávání nebezpečných stavů, nouzových situací, jejich kategorizace, analýza jejich příčin a dopadů. Jedná se o soubor různých technik posouzení rizika.
Process Quantitative Risk Analysis – QRA (analýza kvantitativních rizik procesu)	Kvantifikace odhadu četnosti a dopadů nehod, využívá se pro zařízení nebo provoz systému. Metoda vyžaduje náročnou databázi a počítačovou podporu.
Hazard Operation Process – HAZOP (analýza ohrožení a provozuschopnosti)	Týmová expertní metoda pro pravděpodobnostní hodnocení ohrožení a z nich plynoucích rizik využívá techniky brainstormingu. Posuzuje se riziko a provozní schopnosti systému s cílem identifikovat scénáře potenciálního rizika.
EventTreeAnalysis – ETA (analýza stromu událostí)	Graficko-statistická metoda, která sleduje proces od iniciační události přes konstruování událostí vždy na základě dvou možností – příznivé a nepříznivé. Strom událostí je zobrazován jako rozvětvený graf, který znázorňuje všechny události s možností výskytu v posuzovaném systému.
Failure Mode and Effect Analysis – FMEA (analýza selhání a jejich dopadů)	Postup založený na rozboru způsobů selhání a jejich důsledků, jedná se o hledání dopadů a příčin. Metoda předpokládá kvantitativní přístup řešení. Pro svou náročnost na speciální výpočetní program a databáze je využívána především pro vážná rizika a zdůvodněné

	případy.
Fault Tree Analysis – FTA (analýza stromu poruch)	Analýza cestou systematického zpětného rozboru událostí využívá řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události. Strom poruch je znázorněn ve formě grafu s dohodnutou symbolikou a popisem. Cílem je posoudit pravděpodobnost vrcholové události.
Human Reliability Analysis – HRA (analýza lidské spolehlivosti)	Posuzuje se vliv lidského činitele (lidského faktoru, lidské chyby) na výskyt negativních událostí. Metoda je řazena do kategorie předběžného posuzování rizika. Hodnotí se vztah člověk-stroj a člověk-technologie. Má úzkou vazbu na aktuálně platné pracovní předpisy především s ohledem na bezpečnost práce. Využívá se v kombinaci s dalšími metodami analýzy rizik.
Relative Ranking – RR (relativní klasifikace)	Metoda porovnává vlastnosti několika procesů nebo činností a zjišťuje, zda jsou tyto procesy nebo činnosti natolik rizikové a vyžadují podrobnější analýzy. Relativní klasifikace může být použita pro srovnání alternativ a zjištění, která z nich je nejlepší nebo méně nebezpečná.
Causes and Consequences Analysis – CCA (analýza příčin a dopadů)	Kombinuje metody ETA a FTA. V diagramu příčin a dopadů jsou zobrazené vztahy mezi koncovými stavy nehody (nepříjemnými dopady) a jejich základními příčinami. Zobrazení může být hodně detailní, proto se tato metoda využívá převážně v jednodušších systémech.
Probabilistic Safety Assessment – PSA (metoda pravděpodobnostního hodnocení)	Metoda stanovuje podíl jednotlivých zranitelných částí na celkové zranitelnosti celého systému. Nutností je pochopení zkoumaného systému a jeho chování při provozu, identifikace iniciačních událostí a stavu poškození systému, modelování řetězců událostí, hodnocení vztahů mezi událostmi a lidskými činnostmi, vytvoření databáze dokumentující spolehlivost systému a jeho jednotlivých komponent.

Příloha č. 6: Evidenční databáze rizikových událostí

Událost	Zdroj, příčina	Kontrolní mechanismy	Pravděpodobnost výskytu	Míra negativního dopadu	Výsledné riziko
Povodeň přirozená	živelní pohroma		nízká	malá	přijatelné riziko
Povodeň zvláštní	technologická závada		nízká	malá	přijatelné riziko
Požár	živelní pohroma	EPS, detektory kouře, SHZ	nízká	značná	zvýšené riziko
Požár	technologická závada	EPS, detektory kouře, SHZ	středně nízká	střední	zvýšené riziko
Požár	lidský faktor	EPS, detektory kouře, SHZ	středně nízká	střední	zvýšené riziko
Kriminální činnost - krádež	lidský faktor	fyzická ostraha, režimová opatření, elektronické zastřežení	střední	střední	středně vysoké riziko
Kriminální činnost - vloupání	lidský faktor	fyzická ostraha, režimová opatření, elektronické zastřežení	střední	malá	zvýšené riziko
Nález podezřelého balíčku	lidský faktor		střední	střední	středně vysoké riziko
Výhrůžka bombovým útokem	lidský faktor		středně nízká	střední	zvýšené riziko
Výpadek datových sítí	živelní pohroma		středně vysoká	značná	vysoké riziko
Výpadek datových sítí	technologická závada		středně vysoká	značná	vysoké riziko
Výpadek datových sítí	lidský faktor		středně vysoká	značná	vysoké riziko

Událost	Zdroj, příčina	Kontrolní mechanismy	Pravděpodobnost výskytu	Míra negativního dopadu	Výsledné riziko
Přerušení dodávek energií - elektřina (<48 h)	živelní pohroma	UPS, diesel agregát	středně nízká	střední	zvýšené riziko
Přerušení dodávek energií - elektřina (<48 h)	technologická závada	UPS, diesel agregát	nízká	střední	zvýšené riziko
Přerušení dodávek energií - elektřina (<48 h)	lidský faktor	UPS, diesel agregát	střední	střední	středně vysoké riziko
Přerušení dodávek energií - elektřina (>48 h)	živelní pohroma	UPS, diesel agregát	nízká	značná	zvýšené riziko
Přerušení dodávek energií - voda	živelní pohroma		nízká	střední	zvýšené riziko
Přerušení dodávek energií - voda	technologická závada		středně nízká	střední	zvýšené riziko
Přerušení dodávek energií - voda	lidský faktor		středně nízká	střední	zvýšené riziko
Přerušení dodávek energií - teplo	živelní pohroma		nízká	malá	přijatelné riziko
Přerušení dodávek energií - teplo	technologická závada		středně nízká	malá	zvýšené riziko
Přerušení dodávek energií - teplo	lidský faktor		nízká	malá	přijatelné riziko
Přerušení dodávek pohonných hmot	živelní pohroma		středně nízká	značná	středně vysoké riziko
Nedostatek klíčových pracovníků	ostatní		středně vysoká	značná	vysoké riziko
Terorismus	lidský faktor		nízká	značná	zvýšené riziko

Událost	Zdroj, příčina	Kontrolní mechanismy	Pravděpodobnost výskytu	Míra negativního dopadu	Výsledné riziko
Dopravní nehoda	lidský faktor		vysoká	střední	vysoké riziko
Únik nebezpečné látky	technologická závada		střední	značná	středně vysoké riziko
Únik nebezpečné látky	lidský faktor		střední	značná	středně vysoké riziko
Stávka	lidský faktor		nízká	střední	zvýšené riziko