

# Risk management vybrané firmy

Bc. Petra Jílková, DiS.

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Jílková, DiS.**  
Osobní číslo: **L16365**  
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**  
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Risk management vybrané firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši a formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické a praktické části.
2. Proveďte analýzu současného stavu risk managementu ve vybrané společnosti.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy a vypracujte projekt ke zlepšení řízení rizik ve vybrané společnosti.
4. Zhodnoťte navrhované řešení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0199-5.

[2] MERNA, Tony a AL-THANI, Faisal F. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

[3] LINDAUER, Roman. Modern risk management remarks. Vydání první. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2206-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce:

**3. listopadu 2017**

Termín odevzdání diplomové práce:

**15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
*děkan*



L.S.

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

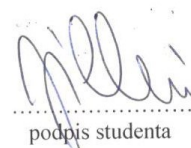
Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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<sup>1)</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové 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.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti ..... 14.5.2018 .....



.....  
podpis studenta

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

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

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 vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu 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 jím 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 přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zhodnocením risk managementu společnosti podnikající v oblasti rafinerského průmyslu. Samotná analýza negativně působících hrozeb je dále aplikována přímo v jednom z jejích odštěpných závodů. V teoretické části jsou uvedeny a objasněny pojmy jako riziko, risk management a analýza rizik. Praktická část poté zahrnuje poznatky přímo z provozu konkrétní čerpací stanice, v níž bylo šetření provedeno. Na základě zjištěných informací byla provedena analýza, jež měla za cíl odhalit rizika, která nejsou v rámci risk managementu této čerpací stanice řádně ošetřena. Jelikož se jako nejvíce nebezpečná ukázala rizika spjatá zejména s neodpovídajícím kamerovým zabezpečením, jsou v této práci navržena opatření pro eliminaci rizik, která s tímto rizikovým faktorem souvisí.

Klíčová slova: riziko, risk management, analýza rizik, kamerový systém, projekt, Checklist, What If

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the evaluation of the risk management for a company operating in the refinery. The analysis of the negative threats is directly applied in one of its branch. In the theoretical part a risk, risk management and risk analysis are mentioned and explained. The practical part includes knowledge from the operation of the petrol station where the investigation was carried out. Based on the information found, an analysis was carried out to identify risks that are not properly treated in the risk management of the petrol station. As the most unsafe risks have been shown to be associated with inadequate camera security, this thesis proposes measures to eliminate the risks associated with this risk factor.

Keywords: risk, risk management, risk analysis, camera system, project, Checklist, What If.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a věnovaný čas.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG, jsou totožné.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 RIZIKO V PODNIKU .....</b>	<b>11</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	12
1.2 KLASIFIKACE RIZIK .....	14
1.3 MÍRA RIZIKA .....	16
1.4 PODNIK A JEHO PŘÍSTUP K RIZIKU.....	17
1.5 RIZIKO NA JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍCH ORGANIZACE.....	17
1.5.1 Strategie Corporate.....	18
1.5.2 Strategie Business .....	19
1.5.3 Strategie Project .....	21
<b>2 RISK MANAGEMENT .....</b>	<b>23</b>
2.1 SYSTÉM RISK MANAGEMENTU .....	23
2.1.1 Složky systému risk managementu .....	25
2.1.2 Přístupy risk managementu .....	27
2.2 PLÁN RISK MANAGEMENTU .....	27
2.3 ROZHODOVÁNÍ O RIZIKU .....	28
2.3.1 Postup při rozhodování .....	28
2.4 OPATŘENÍ PROTI RIZIKU .....	29
2.4.1 Převzetí rizika.....	29
2.4.2 Ošetření rizik.....	30
2.4.3 Přenesení rizika .....	30
2.4.4 Ukončení .....	31
2.5 LEGISLATIVA, STANDARDY, NORMY.....	31
2.5.1 Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení .....	32
2.5.2 ISO 31000:2009 .....	32
2.5.3 OHSAS 18001 Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce.....	32
<b>3 NÁSTROJE ANALÝZY RIZIKA V RISK MANAGEMENTU .....</b>	<b>34</b>
3.1 ANALÝZA RIZIK.....	34
3.2 VÝBĚR POSTUPU.....	34
3.3 KVALITATIVNÍ POSTUPY .....	35
3.4 KVANTITATIVNÍ POSTUPY .....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>41</b>
<b>5 RISK MANAGEMENT .....</b>	<b>44</b>



5.1	ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ .....	44
5.2	ZAMĚSTNANCI.....	46
5.3	BOZP.....	47
5.4	POŽÁRNÍ OCHRANA .....	50
5.5	OCHRANA PŘED VÝBUCHEM.....	51
5.6	CHEMICKÉ LÁTKY A SMĚSI .....	52
5.7	BEZPEČNOST .....	53
5.8	MIMOŘÁDNÉ UDÁLOSTI A KRIZOVÉ SITUACE.....	55
5.9	FINANČNÍ EVIDENCE.....	55
5.10	HYGIENA A ÚKLID .....	56
5.11	HACCP.....	57
5.12	SHRnutí.....	57
<b>6</b>	<b>ANALÝZA ŘÍZENÍ RIZIK SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>PROJEKT .....</b>	<b>66</b>
7.1	LOGICKÝ RÁMEC .....	66
7.2	POŽADAVKY NA NOVÝ KAMEROVÝ SYSTÉM .....	68
7.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	69
7.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	70
7.4.1	Časový harmonogram .....	70
7.4.2	Ganttův diagram.....	72
7.4.3	Síťová analýza.....	73
7.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	74
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>

## ÚVOD

Řízení rizik a připravenost na krizové situace jsou důležité nejen v oblasti podnikání, ale také v běžných činnostech každého jedince. Rizika nás obklopují. Rizika jsou součástí každodenního života a dokáží ohrozit lidskou společnost v globálním měřítku. S neustálým vývojem dnešní společnosti se zvyšuje nejen množství a intenzita rizik, ale také pravděpodobnost jejich vzniku.

Oblastí, jež je v rámci řízení rizik nejčastěji zmiňována, jsou však aktivity spojené právě s podnikáním. I když mohou mít rizika na společnost pozitivní vliv, stále jsou to právě rizika negativní, která převládají.

Výhodou dnešní doby je existence velké škály analýz, prostřednictvím nichž mohou společnosti a organizace odhalit tyto rizikové faktory dříve, než na ně jakýmkoli způsobem zaútočí. Právě na základě eliminace jak existujících, tak budoucích rizik vznikl risk management, jehož hlavním úkolem je v rámci řízení rizik identifikovat, analyzovat, hodnotit a navrhnout vhodné postupy pro ošetření nebezpečí.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části a strukturována do několika kapitol, jež na sebe vzájemně navazují.

První část teoreticky objasňuje pojmy spojené s rizikem, jeho mírou a klasifikací. Na ni navazuje kapitola spojená přímo s risk managementem popisující systém a plán risk managementu, opatření a kroky, které lze v rámci něj podniknout. Zařazena je zde také norma ISO 31000:2009, která oblast managementu rizik upravuje. Poslední kapitola teoretické části pojednává o možných analýzách, které lze v rámci zjišťování rizikových faktorů působících na společnost realizovat.

V druhé, praktické části, je nejdříve krátce představena společnost a následně objasněno, jakým způsobem bude postupováno v rámci analýzy rizik. Ta byla aplikována přímo v jednom z odštěpných závodů společnosti. Praktická část obsahuje také zhodnocení risk managementu společnosti, jež bylo s ohledem na obsáhlost činností rozděleno do několika nejdůležitějších oblastí, které byly následně popsány.

Cílem diplomové práce bylo kromě provedení analýzy a zhodnocení risk managementu, navrhnout taktéž opatření, která eliminují možné rizikové faktory. Vybrána tedy byla nejzávažnější rizika a následně, s ohledem na jejich povahu, vypracován projekt ke zlepšení řízení těchto rizikových aspektů.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 RIZIKO V PODNIKU

S rizikem se setkávají nejen organizace, podniky, ale také každý jedinec ve své práci i v každodenních činnostech. Obecně platí, že je riziko [*risk*] spojováno především s negativními důsledky, jimiž jsou hrozba nebo ztráta. Riziko se však často stává dobrovolným vstupem, s cílem získat pozitivní výsledky a využít tak možnou příležitost. [1] Pojem riziko má v současném světě velké množství významů.

Dvořáček uvádí: „*Riziko je pravděpodobnost, že určitá událost či jev budou mít negativní dopad na organizaci.*“ [2]

Antušák definuje riziko jako: „*Veličinu spíše abstraktní a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně odvozenou od hrozby.*“ [3]

V případě Šefčíka je riziko: „*Kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující míru daného ohrožení a příslušný stupeň ohrožení.*“ [4]

Pokud je riziko více konkretizováno a rozebráno, lze se setkat s označením velmi příbuzným, avšak kvalitativně rozdílným:

- nebezpečí psychické, fyzické nebo ekonomické újmy,
- nejistota, která může vzniknout v souvislosti s výskytem určité události,
- zdroj jakéhokoli nebezpečí,
- nebezpečí, jež způsobí újmu,
- možnost vzniku újmy,
- nebezpečí, které zvýší četnost a závažnost ztrát,
- odchylka od očekávaných hodnot,
- pravděpodobnost nejisté události, která může pozitivně či negativně ovlivnit stanovené cíle,
- možnost zisku nebo ztráty při investování,
- pravděpodobná hodnota psychické, fyzické či ekonomické újmy, vyjádřena v příslušných jednotkách. [5]

Riziko je vysvětlováno různými způsoby v různých oblastech, a lze se tedy setkat s definicemi specifickými pro danou oblast či obor. Všeobecně lze však říci, že je riziko chápáno jako možné nebezpečí či nechtěná a nešťastná událost.

## 1.1 Základní pojmy

### **Analýza rizika (Risk analysis)**

Jedná se o souhrn činností, které směřují k odhadu rizika. Zpravidla je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění a mírou dopadu na aktiva, tedy určení rizik a jejich závažnosti. [6]

### **Bezpečnost (Safety)**

Bezpečnost je vlastnost charakterizující procesy a faktory z hlediska míry ohrožení lidí, materiálních hodnot, životního prostředí a z hlediska pravděpodobnosti, kdy selhání zapříčiní vznik nebezpečné události. [4]

### **Hrozba (Threat)**

Jedná se o libovolný subjekt, jenž svou činností může poškodit či zcela zničit zájem jiného subjektu. [3] Hrozby mohou být lidského či přírodního původu, způsobené úmyslně či neúmyslně. [7]

### **Jistota (Certitude)**

Jistota je výchozím stupněm nejistoty. Výsledek rozhodnutí je v takovémto případě jednoznačný a není pravděpodobné, že by nastala od očekávaného výsledku odchylka.

### **Krize (Crisis)**

V případě krize se nejčastěji hovoří o situaci, jež trvale či po delší časový úsek vykazuje negativní odchylku od běžného, požadovaného stavu.

### **Nebezpečí (Hazard)**

Označení pro reálnou hrozbu poškození sledovaného objektu či procesu. Jedná-li se o události, jež jsou pro všechny strany nepříznivé, pak lze definovat toto nebezpečí jako nebezpečí absolutní. Pokud by však pro někoho byla taková realizace událostí příznivou, pojmenuje se toto nebezpečí jako relativní. [1]

### **Nejistota (Uncertainty)**

Termín nejistota je používán v případě popisu situace, kdy není možné spojit pravděpodobnost a nahodilost výskytu události. Hovoří se tedy o neznámé, obecně předvídatelné proměnné.

**Neurčitost (Indeterminacy)**

Neurčitost lze označit za „dokonalou nejistotu“. V tomto případě není vůbec jasné, existuje-li pravděpodobnost možného výsledku či následku.

**Nositel rizika (Risk bearer)**

Za nositele rizika je považována osoba, která nese majetkovou škodu vzniklou při realizaci nebezpečí.

**Prevence (Prevention)**

Prevenčí se rozumí systematická a včasná identifikace procesů a faktorů, jež v některých případech mohou negativně ovlivnit spolehlivost procesů. [9]

**Připravenost (Preparedness)**

Připravenost je stav, kdy jsou k dispozici všechny osoby, věci a činnosti určené ke zmírnění následků a ztrát.

**Scénář nebezpečí (Hazard scenario)**

Jedná se o popis dějů podmiňujících výskyt nepříznivé události. Scénář nebezpečí dokáže zařadit nebezpečí do daného prostoru a času. [8]

**Spolehlivost (Reliability)**

Spolehlivost je určitá míra pravděpodobnosti, že úkoly, procesy a činnosti budou za určitých podmínek úspěšně prováděny. Kritérii spolehlivosti je úspěšné ukončení v požadovaném čase a v požadované kvalitě. [4]

**Škoda (Damage)**

Škoda je časově závislou veličinou. Její hodnota vyjadřuje ztrátu, která vznikla realizací scénáře nebezpečí. [6]

**Užitek (Utility)**

Užitek je veličinou ukazující směr jednotlivých preferencí. Pokud nalezne řešitel co nejvíce preferovanou situaci, maximalizuje svůj užitek. [4]

**Varování (Warning)**

V případě varování probíhá předání zprávy o nebezpečí či krizi konkrétním osobám či subjektům.

**Vlastník rizika (Risk owner)**

Vlastníkem rizika lze určit právě osobu, u které se odpovědnost za rizika soustřeďuje.

**Zdroj nebezpečí (Hazard source)**

Za zdroje nebezpečí lze označit vlastnosti, události a vlivy, jež mohou vést ke vzniku nebezpečné události či nežádoucí situace.

**Zranitelnost (Vulnerability)**

Zranitelnost je stupeň ztráty vzhledem k počátečnímu stavu systému nebo subjektu. Jedná se tedy o nedostatek či stav analyzovaného aktiva, jež může hrozba využít pro svůj nežádoucí vliv. [8]

## 1.2 Klasifikace rizik

I přesto, že je problematika risk managementu velmi široká, lze definovat základní oblasti řízení rizik. Jsou jimi především:

- přírodní katastrofy a havárie,
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika,
- projektová rizika,
- obchodní rizika,
- technologická rizika,
- technická rizika,
- politická rizika,
- bezpečnostní rizika,
- výrobní rizika. [10]

V případě další publikace, se lze setkat s jiným pohledem dělení oblastí. Definovány jsou takto:

- strategické riziko,
- operační riziko,
- pojistitelné riziko,
- nepojistitelné riziko,
- hmotné riziko,

- nehmotné riziko,
- spekulativní riziko,
- čisté riziko,
- systematické riziko,
- nesystematické riziko,
- odhadované riziko. [11]

Při klasifikaci rizik je také nutné si uvědomit, jakou povahu mají vyskytující se rizika. Je-li brána v úvahu také tato otázka, lze klasifikovat rizika spíše jako:

- stálá rizika,
- nahodilá rizika,
  - nahodilá dlouhodobá rizika,
  - nahodilá krátkodobá rizika,
  - mimořádná rizika. [12]

Z hlediska vnitřních a vnější procesů lze rizika klasifikovat mnohem podrobněji, a to následovně.

- Vnější rizika:
  - konkurence,
  - vztahy se stakeholdery,
  - politické odvětví,
  - ekonomické odvětví,
  - kapitálový trh,
  - financující banka,
  - přírodní katastrofy.
- Vnitřní rizika:
  - proces operací (spokojenost zákazníků, lidské zdroje, rozvoj produktu, efektivnost, kapacita, výkonnost, výrobní cyklus, zajištění dodávek, morální zastarávání, výpadky ve výrobě, selhání produktu, životní prostředí, bezpečnost a hygiena práce, síla značky),
  - proces řízení (styl řízení a autorita, pobídky, připravenost ke změnám, komunikace),
  - informace (dostupnost, přiměřenost, integrita, technická infrastruktura),



- integrita (podvody managementu, podvody zaměstnanců, protiprávní jednání, nepovolené postupy, pověsti),
- finance (likvidita, úvěry, ceny). [2]

### 1.3 Míra rizika

Jelikož lze riziko vyjádřit nejen jako **pravděpodobnost vzniku nežádoucí události**, ale také jako **závažnost negativních důsledků**, je potřeba se zamyslet nad otázkou rizikovitosti.

**Rizikovost** je primárním hlediskem při hodnocení procesů. Díky rizikovosti jsou procesy charakterizovány z hlediska:

- spolehlivosti,
- ohrožení bezpečnostních a výkonových parametrů,
- pravděpodobnosti nežádoucích událostí,
- závažnosti možných následků. [13]

Rizikovost zahrnuje kritéria, jež se vztahují ke zdrojům rizika. V takovém případě lze využít obecný vzorec pro kvantifikaci rizik  $R = P \times N$ , kde:

- $R$  vyjadřuje zkoumanou míru rizika,
- $P$  je pravděpodobnost nebezpečné události a
- $N$  zastupuje potenciální následky.

Nedílnou součástí je také **riziko přijatelné**, kdy je tímto pojmem označována taková úroveň rizikovitosti, která je nižší, než bylo organizací stanoveno. Vztahuje se jak k pravděpodobnosti, že ke vzniku nežádoucí situace dojde, tak k jejím potenciálním následkům. [14]

Obecnou podmínku přijatelnosti rizika lze zapsat ve tvaru  $Rs_{act} \leq Rs_{bar}$ , kdy je za:

- $Rs_{act}$  považováno aktivní riziko stanovené pomocí kvantifikace rizik a
- za  $Rs_{bar}$  lze dosadit hodnotu maximálně přijatelného rizika (nemá náhodnou povahu, je stanovena nejrůznějšími předpisy). [13]

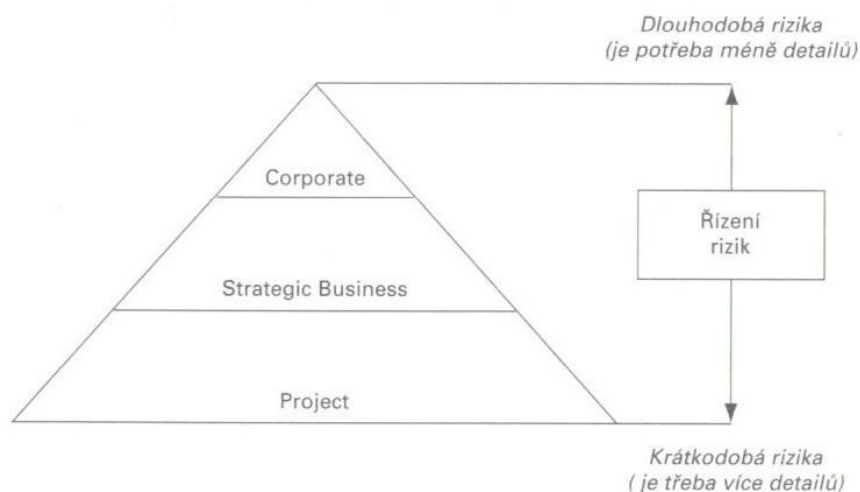
## 1.4 Podnik a jeho přístup k riziku

Stejně tak, jako na každý podnik působí jiná rizika různou mírou, vnímá každá organizace riziko zcela odlišným způsobem. I když jsou rizika organizace vnímána různými subjektivními způsoby, lze je obecně shrnout do tří přístupů:

- **averzní postoj k riziku** – pokud zaujímá manažer či sám podnikatelský subjekt averzní postoj k riziku, snaží se riziku vyhýbat. Vyhledává a preferuje pouze projekty, dodavatele, služby apod., kteří dokáží zaručit dobré výsledky s minimální mírou rizika. Nevýhodou tohoto postoje je však fakt, že tento postoj je zaujímán bez ohledu na vysokou míru nákladů.
- **Postoj se sklonem k riziku** – pokud zaujímá organizace tento přístup, vnímá riziko pozitivním způsobem. Vyšších výnosů se společnost snaží dosáhnout pomocí aktivního vyhledávání nebezpečí. Organizace by však měla také počítat s možností vysoké ztráty.
- **Neutrální postoj k riziku** – v tomto případě nastává u rozhodovatele rovnováha mezi alternativami vyhledání a zamítání nebezpečí. Každý krok je pečlivě zvažován a k rizikům je přistupováno neutrálně. [14]

## 1.5 Riziko na jednotlivých úrovních organizace

Součástí organizace je celá řada strategií jak rizika řídit. Ve většině případů se jedná o rizika, jež na sebe bezprostředně navazují. Pokud by se jednotlivé styly uspořádaly do tvaru pyramidy, byla by na samém vrcholu umístěna strategie *corporate*, na ni by navazovala strategie *business* a poslední strategií, jež by se nacházela na nejnižší příčce, by byla strategie *project*.



Obr. 1- Strategie řízení rizika [1]

Na obrázku jsou zobrazeny jednotlivé úrovně strategie, která umožňuje řízení rizik každé z nich, i když informační tok z jednotlivých úrovní nemusí vždy probíhat pouze shora dolů nebo zdola nahoru.

Rizika identifikovaná na jakékoli úrovni jsou závislá na všech dostupných informacích. V rámci organizace musejí být na každé úrovni použity konkrétní postupy a nástroje, díky nimž lze provést rizikovou analýzu, která je základnou pro zhodnocení kapitálu.

### 1.5.1 Strategie Corporate

Strategie Corporate je zaměřena na zajištění a fungování potřeb organizace, zvyšování jejích hodnot, jako jsou finanční podmínky, podíl na trhu, pověst, vnímání značky apod. Nejčastěji je definována jako: „*Souhrn činností prováděných společností, které využívají nástroje a techniky takovým způsobem, aby pomohly při rozhodování.*“

Na této úrovni leží zpravidla největší odpovědnost za strategii vrcholového vedení. Je tedy dobré vypracovat strategický plán organizace, jenž by měl obsahovat následující cíle:

- vytvoření a udržení strategie, která bude dosahovat stanoveného záměru organizace, jejích závazků, očekávání zákazníků, akcionářů apod.,
- zahrnout a nadále udržovat požadavky společnosti,
- sdělovat všem jednotkám strategický směr a důležité cíle,
- získat a udržet konkurenční výhodu. [15]

Všechny cíle organizace by měly být měřitelné, srovnatelné a dosažitelné. Praktickými cíli, jež splňují měřítko řízení na této úrovni, jsou:

- počet zaměstnanců,
- podíly na trhu,
- minimální počet zákazníků,
- maximální míra informací,
- výnosnost kapitálu,
- cíle prodeje,
- hodnoty zvýšení provozního zisku,
- fluktuace zaměstnanců. [16]

Nedílnou součástí strategie Corporate jsou také tyto samostatné postupy:

- analýza strategických požadavků organizace,

- sestavení portfolia podniku,
- řízení strategických změn.

Pokud se podnik zabývá riziky na úrovni Corporate je důležité, stanovit **poslání** organizace, díky němuž je společnost vedena konkrétním směrem. Poslání organizace může být vyjádřeno jako druh oficiálního prohlášení, splňuje-li stanovená kritéria a jsou-li definovány tři důležité role:

- **směr** neboli definování hranic, v rámci nichž budou vykonávány strategické činnosti,
- **uzákonění** těch úkolů, jež přidají společnosti na růstu hodnot,
- **motivace** jako hlavní inspirace, aby se všichni ubírali za stanoveným cílem. [17]

Hlavní problematikou organizací je pochopení rizika, o němž je známo, že může jakkoli ohrozit strategický plán společnosti. Řízení rizika na této úrovni by tedy měl být kontinuální proces, při němž je použito těchto principů:

- identifikace rizik a nejistot,
- analýza důsledků,
- reakce na minimální riziko,
- přidělení vhodných opatření.

### 1.5.2 Strategie Business

Tato strategie je souborem pravidel, jež jsou určena pracovníkům zodpovědným za rozhodování o chování organizace. V rámci strategie Business je úkolem finančního managementu určit:

- riziko,
- výnosy,
- cíle růstu,
- ziskovost,
- cash-flow.

Společnost by měla mít v rovnováze očekávaný výnos s řízením a kontrolu rizika. Proto je dobré zahrnout do finančního výhledu cíl, který určí velikost rizika podnikové strategie. Business strategie se týká zejména konkurenceschopnosti na konkrétních trzích, v průmyslových odvětvích, výrobcích apod.

Pro určování rizik ve strategii Business je základním krokem definování těchto faktorů:

- **rozsah podnikání**, potřeby a přání zákazníků,
- správné **využití zdrojů** ve vybraných oblastech,
- snaha o **synergii obchodu** – maximalizace interakce v rámci podniku,
- určení **konkurenční výhody**. [18]

Důležitým aspektem pro předcházení možného rizika je určení strategického významu všem dílčím úkolům a činnostem. Napomoci tomuto určení mohou následující body:

- výsledkem strategického plánování je soubor organizačních příkazů,
- business manažeři proměňují organizační příkazy do business strategií,
- business strategie jsou realizovány ihned prostřednictvím projektů, jejichž strategií je projektový plán.

Do managementu na úrovni strategie Business jsou zahrnováni ve značné míře členové představenstva organizace, jejichž role a odpovědnosti jsou:

- jsou zodpovědní za řízení a koordinaci činností souvisejících s riziky této úrovně,
- jejich úkolem je implementace opatření strategie Corporate do strategie Business,
- řeší otázku politiky a environmentu,
- hledají příležitosti, jež nabízí trh,
- udržují spokojenost zákazníků a konečných dodavatelů. [20]

Manažer úrovně Business musí určit všechna možná rizika této úrovně a snažit se zmírnit jejich dopad. Zabývá se tedy širším pohledem na rizika firmy, ohrožením celkového zisku, možnými ztrátami apod.

V **plánu strategie** Business musí být jasně definovány všechny předpoklady a možná ohrožení týkající se chodu organizace. Lépe předvídat lze za pomoci následujících prvků:

- míra ekonomického růstu se zahrnutím sociálního a politického vývoje,
- definování požadavků odvětví na výrobek a služby,
- rozdělení odvětví na poptávku sektorů,
- dostupnost surovin a alternativních zdrojů,
- dopady na konkurenci,
- prodejní cena a kvalita výrobků,
- kapitálové investice,

- interní a externí prostředky a jejich dostupnost,
- registr rizik.

Pokud organizace popíše všechny tyto prvky, může dále přistoupit k auditu existujících zdrojů a definovat své silné a slabé stránky.

Business strategie řízení rizika by měla být jednotná v rámci každé organizace. Řízení rizik by mělo probíhat na dané úrovni a nemělo by být delegováno na zaměstnance, kteří se nepodílejí na formulování strategie podniku.

### 1.5.3 Strategie Project

Na projektových aktivitách je často podniková prosperita závislá. Do popředí se dostávají projektové prvky, a proto je řízení projektu považováno za důležitou součást zájmu. Hlavním důvodem pro použití strategie Project je fakt, že organizaci dokáže zajistit podstatné přínosy daleko nad stanovenou výši nákladů. [14]

Řízení rizika na úrovni Project je: „*Plánování, organizace, monitorování a kontrola všech aspektů projektu a motivace všech zainteresovaných stran pro dosažení cílů projektu, bezpečně a v rámci definovaného času, nákladů a provedení.*“ [18] Jedná se tedy o zvláštní druh investice zdrojů pro dosažení daných, specifických úkolů. Centrálním bodem risk managementu této úrovně je sběr všech informací, aby byla organizace schopna definovat dopředu všechna rizika a následně se zamyslet nad tvorbou možných plánů.

Prvním krokem na úrovni Project je, aby si organizace uvědomila, že **riziko** existuje jako **následek nejistoty**. Nápomocny mohou být tyto druhy rizik první fáze:

- nedostatek zdrojů na požadované úrovni,
- problémy průmyslových vztahů,
- nejasnosti finančního prostředí,
- potřeba technologií – inovační riziko.

Na **manažera** týmu úrovně **Project** je kladen velký tlak, jelikož má širokou odpovědnost jak za mateřskou organizaci, celkový průběh projektu, tak i za členy týmu. Při **snižování** možnosti **rizika** je za klíčový prvek považována **komunikace** a neustálá propagace cílů projektu členům týmu, klientům a v neposlední řadě také manažerům úrovně Business a Corporate. Manažerovi týmu na této úrovni mohou při řízení rizik napomoci následující postupy:

- správná koordinace a určení rozhraní jednotlivých etap projektu,
- seznámení se se všemi možnými riziky, jejich následné ohodnocení a konzultace dopadů s vedením organizace,
- zájem o individuální ziskovost,
- soustavná kontrola vývoje možných rizik
- dodržování strategie projektu a správná implementace plánu,
- dodržování všech směrnic a norem. [19]

Nedílnou součástí strategie Project je **projektový tým** pro odhad rizika, který je tvořen pracovníky různých organizačních jednotek, jejichž úkolem je:

- ohodnocení rizik každého projektu, vypracování norem a postupů s nimi souvisejících,
- být k dispozici jako konzultanti pro všechny, kteří potřebují vedení, aby nedocházelo k zanedbání možnosti rizika,
- výběr nástrojů a postupů pro řízení rizik,
- centrálně řídit distribuci zdrojů rizik,
- soustavný kontakt s manažery. [20]

Obecně lze říci, že čím větší projekt, tím obtížněji lze odhalit možná rizika. **Audit** projektu dokáže podrobně prozkoumat všechny aspekty projektu, jako jsou metodologie, vlastnosti, rozpočet, výdaje, ohrožení apod. Dokáže racionálně zhodnotit současný stav projektu, jeho stav budoucí, definovat rozhodující úkoly, porovnat s portfoliem rizik a vybrat nejvhodnější nástroje pro analýzu rizik.

## 2 RISK MANAGEMENT

Risk management neboli řízení rizik je specifický pro každou organizaci zvlášť. Důležitá je objektivní analýza rizik dané organizace a následná reakce na rizika samotná. Pokud chce podnik minimalizovat svá rizika, je třeba dbát obecných zákonitostí, aby byl připraven na téměř jakoukoli hrozbu.

Merna a Faisal definují risk management jako: „*Formální proces, který umožňuje identifikaci, ohodnocení, plánování a řízení rizik.*“ [15]

Smejkal a Rais vysvětlují řízení rizik jako: „*Proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení jak existujících, tak budoucích faktorů a navrhuje řešení, jež pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení vlivů pozitivních.*“ [8]

Pojem risk management označuje Antušák za: „*Systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik zaměřených na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování hrozeb a z nich plynoucích rizik.*“ Ve své knize Krizový management definuje tento pojem také jako aktivitu, jejímž cílem je: „*Minimalizovat společenské ztráty plynoucí z existující nebo potenciální hrozby.*“ [21]

Risk managementu dominují zejména ekonomické přístupy k problémům, vystaveným nejistotám a neurčitostem. Díky risk managementu lze ovládat riziko, rozhodovat o něm a vytvářet postupy, jež vedou k omezení a vyloučení dopadů nepříznivých událostí na přímé příjemce rizik. Dokáže také využít nejistot ku prospěchu zvýšení hodnot spekulací.

Lze tedy říci, risk management není jednorázovou záležitostí, a je možné jej považovat za složitý, soustavný a opakující se soubor, jehož cílem jsou vzájemně provázané činnosti a aktivity řízení vyvíjejících se hrozeb, aby nebyla přesažena stanovená a přijatelná míra rizika. [14]

### 2.1 Systém risk managementu

Na začátku možného zavedení systému managementu rizika v organizaci je důležité definovat jeho potřebnost. Vybudování tohoto systému může být iniciováno na základě tří různých hledisek.



### 1. Vnitřní potřeba organizace

Pokud je potřeba risk managementu vyvolána vnitřní potřebou organizace, má být jeho cílem zejména:

- zastavení zvyšujících se nákladů,
- snížení hodnoty stávajících vlastních nákladů,
- omezení ztráty díky včasnému varování,
- usnadnění interního a externího auditu,
- zvýhodnění organizace v úvěrových žádostech,
- zvýšení kvality rozhodování o riziku,
- objektivizace rozhodovacích procesů.

### 2. Vnější potřeba organizace

V tomto případě je zavedení potenciálního risk managementu podníceno zejména ze stran:

- investorů,
- zákazníků,
- pojišťoven,
- bank,
- auditorů,
- zákonodárců.

### 3. Komerční prostředí

Vyžaduje-li zavedení managementu rizik v organizaci komerčního prostředí, pak je jeho hlavním cílem:

- zlepšit image a rating organizace,
- získání výhody oproti konkurenci, jež rizika neřídí.

Tichý ve své publikaci Analýza rizika shrnul potřebu řídit rizika do dvou důvodů:

- risk management je vyžadován vnějším technicko-ekonomickým prostředím,
- bez managementu rizika se podnikat a pracovat nedá. Je vyžadován vnitřním technicko-ekonomickým prostředím. [10]

### 2.1.1 Složky systému risk managementu

Díky celosvětovému projektu, jež v roce 2003 iniciovala společnost COSO<sup>1</sup>, lze definovat osm základních složek systému řízení podnikového rizika. Výstupy, byly publikovány jako Enterprise Risk Management Framework neboli Rámec podnikového řízení rizika a jejich úkolem bylo lepší pochopení podnikového řízení rizika nejen pro manažery, zákonodárce, ale i pro akademickou veřejnost. [22]

#### 1. Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je základem pro všechny ostatní složky řízení podnikového rizika. Obsahem je filozofie řízení rizika v organizaci, její postoje k riziku, integrita a v neposlední řadě také etické hodnoty.

#### 2. Stanovení podnikových cílů

Cíle je důležité stanovit dříve, než management identifikuje události, jež mohou dosahování cílů jakkoli ovlivnit. Systém risk managementu dokáže vybrat cíle, které odpovídají vizi organizace. Stanovení cílů by mělo probíhat ve všech následujících oblastech:

- strategické,
- operační,
- spolehlivé výkaznictví,
- legislativní.

#### 3. Identifikace událostí

Důležitá je identifikace vnitřních a vnějších událostí, jež působí na dosahování cílů organizace. Podstatným krokem je také rozlišit cíle od rizik, jež mohou tyto cíle jakkoli ohrozit.

#### 4. Posouzení rizika

Posouzení rizika úzce souvisí s analýzou rizik. Jakmile jsou rizika analyzována, lze zvážit pravděpodobnost jejich vzniku a jejich možné dopady. Tyto hodnoty dále slouží jako základ pro určení, jakým způsobem budou rizika řízena.

---

<sup>1</sup> Comitee on Sponsoring Organizations on the Treadway Commission

## 5. Reakce na riziko

Reakce na riziko se mohou různit. Závisí na postojích organizace k riziku. Ta se může identifikovanému riziku vyhnout, přijmout jej, sdílet ho nebo jej alespoň zmenšit.

## 6. Kontrola

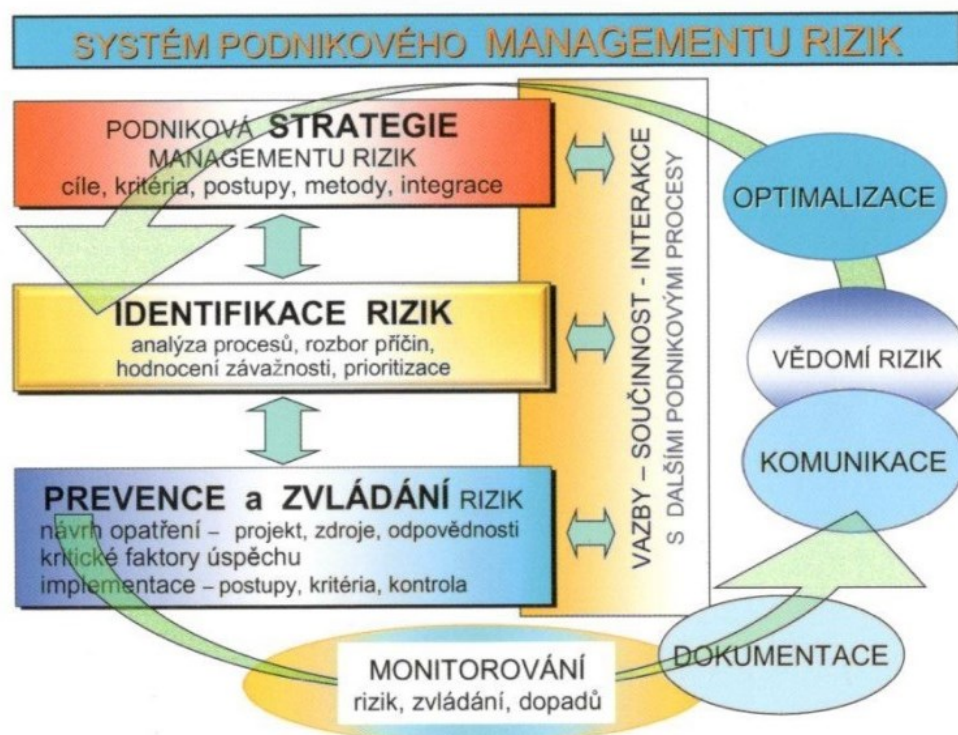
Za kontrolní aktivity se považuje veškerá používaná politika a zavedené postupy, díky nimž se dá reakce na riziko efektivně realizovat.

## 7. Informace a komunikace

Efektivní komunikací je právě taková komunikace, jež prostupuje celou organizací. Všechny důležité informace jsou sdělovány v daném čase tak, aby měli jejich příjemci prostor pro včasné splnění zadaných úkolů.

## 8. Monitoring

Monitorování je realizováno především nepřetržitými manažerskými aktivitami. Výhodou monitoringu je sledování systému řízení rizika jako celku. [2, 6]



Obr. 2 – Systém podnikového risk managementu [4]

Z obrázku je patrná provázanost a vzájemná spolupráce všech složek systému risk managementu. Takovýmto způsobem definuje systém risk managementu právě Kruliš.

### 2.1.2 Přístupy risk managementu

I přesto, že je v dnešní době risk management nedílnou součástí mnoha organizací, může mít různý obsah a úroveň. Stejně jako u mnoha dalších činností organizace je potřeba dbát i při řízení rizik na proaktivní přístup k rizikům, kdy je řízení založeno zejména na odhadování potenciálních nebezpečných situací. Zde je cílem jejich eliminace. [7]

Lze rozlišit tři základní přístupy risk managementu:

- **tradiční** (risk management se zabývá pouze určitými riziky organizace a jeho cílem je prevence),
- **netradiční** (řízení rizik je zacíleno na všechna rizika, přístup je označován jako TRM<sup>2</sup> a zabývá se prevencí systémových poruch),
- **finanční** (risk management je soustředěn pouze na rozhodování v oblasti financí a cílem je soustavné zvyšování hodnoty disponibilního kapitálu). [10]

## 2.2 Plán risk managementu

Před zavedením risk managementu v organizaci a po zohlednění všech s ním souvisejících aspektů je třeba vytvořit plán na samotné řízení rizik. Základem tohoto plánu je souhrn všech činností řízení rizik i jejich aktivit. Obsahem samotného plánu jsou tyto náležitosti:

- určení odpovědnosti managementu za riziko,
- politika řízení rizik organizace,
- dokumentace o zjištěném riziku,
- vstupní analýza rizika,
- porovnání skutečných výskytů rizika s danými předpoklady,
- prostředky udržování systému řízení rizika,
- zaznamenávání informací o riziku pro případné další cykly plánu řízení rizik.

Takto sestavený plán lze považovat za úspěšný první krok v případě, že budou dodržena také následující doporučení:

- oddanost provozního managementu a majitelů podniku,
- existence formální struktury a systému (transparentnost, priority apod.),

---

<sup>2</sup> Total Risk Management

- sledování kulturních a behaviorálních změn,
- evidování plánu na výkonné úrovni. [23]

## 2.3 Rozhodování o riziku

Východiskem rozhodování o riziku jsou v první řadě informace o ohrožených segmentech a o zdrojích nebezpečí. Předmětem rozhodování je potom **portfolio rizik**<sup>3</sup> a jeho cílem je zajistit jejich optimalizaci. Rozhodování o riziku probíhá vždy za nejistot nebo neurčitostí. [14]

### 2.3.1 Postup při rozhodování

Tichý uvádí ve své publikaci Ovládání rizika, že rozhodování o riziku obvykle probíhá ve dvou základních krocích, jimiž jsou rozhodování o nebezpečí a vlastní rozhodování o riziku.

#### Rozhodování o nebezpečí

Zde je třeba zabývat se všemi příslušnými segmenty a zdroji nebezpečí, kterým jsou segmenty vystaveny. Následně lze zvolit:

- **antihazarding** (je to volba postupů a řešení, jež vylučují jakoukoli možnost realizace nebezpečí),
- **dehazarding** (souhrn opatření, směřujících k omezení či eliminaci nebezpečí).

#### Vlastní rozhodování o riziku

Vlastní rozhodování o riziku probíhá na základě dobrovolného rozhodnutí či nutností přijmout variantu dehazarding. Také v tomto kroku má organizace dvě možnosti:

- **antirisking**, kdy se organizace snaží o odstranění rizik, popřípadě je přeneseno na jiný subjekt, anebo
- **derisking**, kdy usiluje o snížení hodnoty celkového rizika. [10]

---

<sup>3</sup> Soubor všech rizik daného projektu. Mohou se navzájem prolínat a ovlivňovat. [10]

## 2.4 Opatření proti riziku

V případě volby opatření proti riziku je potřeba, zamyslet se nejen nad otázkou finančních a lidských zdrojů, které má organizace k dispozici, ale také nad reálností provedení daných opatření. Jedná se jakési možnosti vyrovnání se s rizikem.

I když existuje celá řada postupů k opatření proti riziku, shrnul je Tichý, v publikaci Analýza rizika, do čtyř strategií rozhodování, jež jsou označovány jako 4T:

- strategie Take – převezmi,
- strategie Treat – ošetři,
- strategie Transfer – předej,
- strategie Terminate – ukonči. [24]

V některých publikacích je ke strategii 4T přidáván také termín **Test** čili průzkum situace. Jedná se o pilotní projekt, kdy jsou v úvahu brána možná nebezpečí a jejich scénáře, jejichž cílem je získat poznatky o:

- možných nebezpečích,
- možných škodách,
- možné prevenci rizik.

Výsledky těchto průzkumů jsou dále uplatňovány v rozhodování mezi možnostmi opatření proti riziku. [20]

### 2.4.1 Převzetí rizika

Pokud se organizace rozhodne, že riziko převezme, musí být srozuměna s náklady vznikajícími společně s realizací nebezpečí, jelikož se jedná o úplné převzetí rizika. Společnost se pro tuto strategii rozhodne v případě, že vyhodnotí převzetí rizika jako nejméně nákladnou variantu. Při převzetí rizika je třeba dbát na veškerá opatření tak, aby nedošlo k podcenění situaci či úplnému zanedbání. [8]

Tuto strategii, často nazývanou jako nulová strategie, si může tedy dovolit pouze organizace s většími finančními rezervami, jelikož veškerá realizace probíhá právě z těchto rezerv. Potřeba velké finanční rezervy je zřejmě hlavním důvodem, proč se tato strategie v praxi příliš nevyskytuje.

### 2.4.2 Ošetření rizik

V případě strategie ošetření rizik lze definovat tři základní formy:

- prevence,
- diverzifikace,
- alokace.

#### Prevence

Dokáže snížit nebo eliminovat některá rizika z portfolia a je jednou z nejdůležitějších součástí risk managementu. Prevence může být zaměřena jak na škody, tak na scénář nebezpečí nebo nebezpečí jako takové. Na výběr má organizace ze dvou přístupů k prevenci rizik. Pokud se podnik rozhodne pro *reaktivní prevenci*, je jeho cílem být připraven na realizaci nebezpečí. V případě *proaktivní prevence* se organizace snaží předejít nebezpečí zamezením jeho vzniku.

#### Diverzifikace

Souvisí s přestavbou portfolia rizik. Diverzifikovat lze pouze rizika vztahující se k jednomu projektu, která jsou na projektech jiných nezávislá. Podstata diverzifikace spočívá v rozložení koncentrovaných činností projektu na několik činností vícero druhů.

#### Alokace

Za alokaci rizik je označováno účelné přidělení rizik projektu organizaci, která se ho účastní. Lze rozlišit dva základní přístupy k alokaci rizik:

- centralizace rizik – všechna rizika projektu jsou soustředěna na jednu organizaci.
- Decentralizace rizik – všechna rizika nese organizace, která je schopna je nejúčinněji ovládat.

### 2.4.3 Přenesení rizika

Podstatou přenesení rizika je poskytnutí úplaty za přenášené riziko jiné organizaci, která je ochotna nebo má zájem riziko převzít. Přenesení rizika na jinou organizaci má několik variant procesu zálohování:

- zajištění rizika ručitelem,
- přenesení rizika na kapitálové trhy,
- přenesení rizika na pojistitele,

- jednoduché jistoty,
- zástavní právo.

V případě, že se jedná o sdílení rizika mezi společníky, i v případě, kdy je riziko sdíleno mezi účastníky závazkových vztahů, je potřeba definovat samotné přenášení rizika ve smlouvě.

#### 2.4.4 Ukončení

Ukončení projektu lze považovat za krajní strategii, kterou organizace využije v případě velkých obav z realizace nebezpečí. I v tomto případě může dojít k dlouhodobým hospodářským ztrátám, jelikož je na organizaci uvaleno riziko neúčasti na riziku. [10]

## 2.5 Legislativa, standardy, normy

Následující kapitola je věnována zákonům a normám, které nelze v rámci risk managementu opomenout. Napomáhají totiž k vybudování vhodné infrastruktury této oblasti. Nejprve je příslušná legislativa vyjmenována a následně blíže specifikovány tři z nich.

Mezi nejdůležitější, které souvisí také s touto diplomovou prací, patří zejména:

- zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení;
- zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými, nebezpečnými chemickými látkami a některými přípravky;
- ISO 16085:2006 Systems and software engineering – Life cycle proces – Risk management;
- ČSN ISO 31000:2010 Management rizik – principy a směrnice;
- ISO 31000:2009 Risk management
- ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary;
- IEC/ISO 31010 Management rizik – techniky posuzování rizik;
- ISO/IEC TR 13335-1:1999;
- OHSAS 18001 – Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- ISO/EIC Guide 73:2002. [25]



### 2.5.1 Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení

Úkolem tohoto krizového zákona je stanovit působnost a pravomoci státních orgánů a orgánů územní samosprávy a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace.

Dle tohoto zákona jsou právě PO a podnikající FO povinny na základě výzvy příslušného orgánu krizového řízení, podílet se na zpracování krizových plánů a poskytnout věcné prostředky, jež pomohou při řešení krizové situace. [26]

### 2.5.2 ISO 31000:2009

V případě problematiky risk managementu je důležité zmínit ISO 31000:2009, jež je mezinárodní normou související s managementem rizik. Jejím hlavním cílem je stanovení principů pro efektivní management rizik, který je využitelný pro celou organizaci ve všech jejích oblastech a úrovních. Tento standard risk managementu je organizacím přínosem zejména v oblastech:

- zvyšování pravděpodobnosti dosažení cílů,
- povědomí o potřebě identifikace a ošetření rizik v rámci podniku,
- přehlednější finanční vykazování,
- soulad s požadovanými zákony, předpisy a normami,
- objektivnější řízení organizace,
- účinné využití zdrojů pro ošetření rizik,
- minimalizace ztráty,
- lepší pružnost organizace,
- posílení bezpečnosti a ochrany zdraví,
- zvýšení důvěryhodnosti zainteresovaných stran. [27]

Univerzálnost použití normy ISO 31000:2009 dovoluje využít předchozí body nejen na organizaci jako takovou, ale na jakýkoli projekt či úroveň managementu.

### 2.5.3 OHSAS 18001 Hodnocení ochrany zdraví a bezpečnosti práce

OHASA 18001 je soustava norem sloužících k posuzování ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Jejím předmětem je pomoc organizacím k vytvoření politiky zdraví a bezpečnosti práce. Vzhledem k tomu, že je tato norma koncipována tak, aby byla použitelná pro různé

druhy a velikosti organizací, dokáže vytvářet politiku BOZP souběžně se systémem managementu kvality i systémem environmentálního managementu.

Aplikace norem OHSAS 18001 vychází z analýzy rizik. Za hlavní cíl aplikace je považováno vedení organizace k tomu, aby dokázala navrhnout a zavést opatření, která možné nebezpečí odstraní. [28]

### 3 NÁSTROJE ANALÝZY RIZIKA V RISK MANAGEMENTU

Merna uvádí, že existují dvě hlavní kategorie postupů analýzy rizika: *kvantitativní* a *kvalitativní*. Nelze říci, zda je hodnotnější výstup z jednoho či druhého postupu. Oba postupy se dle potřeby mohou navzájem prolínat a doplňovat.

#### 3.1 Analýza rizik

Analýza rizika je jednou z klíčových aktivit risk managementu organizace a nutnou podmínkou v rozhodování o riziku. Jejím **předmětem** je jakýkoli projekt a hlavním cílem je:

- dát manažerovi rizika **podklady** pro **ovládání** potenciálních rizik,
- dát rozhodovateli podklady pro **rozhodování** o riziku.

Aby mohlo být riziko efektivně řízeno, musí být v první řadě dobře rozpoznáno. Analýza rizik je užitečná pro:

- **identifikaci rizik** a vhodných přístupů k jejich snížení,
- poskytnutí **objektivních** a adekvátních **informací** pro rozhodování,
- splnění různých **regulačních požadavků**. [15, 29]

#### 3.2 Výběr postupu

Při výběru vhodného postupu analýzy by měl management organizace nejprve zvážit:

- dostupnost zdrojů a informací,
- zkušenosti pracovníků,
- náročnost projektu,
- účel analýzy. [30]

Po definování všech bodů, je třeba, aby se vedení organizace dále řídilo požadavky na výběr metod pro analýzu rizik s důrazem na spolehlivost lidského činitele:

- každá metoda musí být založena na jasně definovaných principech,
- předmětem analýzy musí být nejen procesy realizační, ale ve stejné míře také procesy zdrojové. Ústředním tématem analýzy by pak měly být procesy řízení.
- Jako nedílná součást analýzy, je určení kritérií pro stanovení přijatelné míry rizika.
- Analýza by měla vždy korespondovat s principy znalostního a změnového managementu.

- V analýze by měly být zahrnuty požadavky na proaktivní pojetí managementu a integrace procesů. Lze ji tedy založit na principech procesního řízení.
- Úspěšné analytické metody postupu analýzy rizika jsou založeny na logickém hodnocení. K základní metodice pak lze přiřadit kauzální neboli příčinnostní analýzy.
- Při sběru dat pro analýzu rizik, musí organizace počítat s pojmenováním sekundárních příčin a s projevy obranných reakcí.
- Metody musí umožnit vzájemnou propojenost příčinných faktorů různých nehod a selhání.
- Jelikož je lidské chování komplexní, nelze jej popsat jednoduchým způsobem.
- Dbát na fakt, že každé riziko je propojeno s deficitem jednoho z předpokladů bezchybných procesů.
- Velký význam je třeba přikládat monitoringu a analýzám skoronehod.
- Analýza musí poskytnout data predikci ukazatelů pro bezpečnost systému.
- Metody s vysokým stupněm standardizace jsou často velmi časově náročné, finančně nákladné a přitom nelze zaručit dostatečnou míru využití výsledků.
- Při výběru metody nelze opomenout činnost týmů v reálném prostředí organizace a jejich sebehodnocení. [7, 18]

### 3.3 Kvalitativní postupy

Cílem kvalitativních postupů je srovnání relativního významu rizik, jimž organizace čelí. Kvalitativní postup je často doporučován pro počáteční vývoj ohodnocení rizika, jenž musí umožnit maximálně možnou úplnost a komplexnost analýzy činností tak, aby získané výsledky neměly omezenou použitelnost.

#### Brainstorming

Brainstorming lze definovat jako kreativní skupinovou poradou, jejímž cílem je opětovné definování problému, generování myšlenek, hledání možných řešení, řízení vyhodnocování apod. Základními pravidly efektivního brainstormingu jsou:

- stanovení časového limitu,
- jasná formulace problému,
- určení metody pro zachycování myšlenek,
- nápady umístit na viditelné místo,
- mít na mysli, že žádná myšlenka není špatná,

- odložit posudek. [31]

### **Analýza předpokladů**

Za analýzu předpokladů lze označit intuitivní postup. Existence je tam, kde jsou identifikovány předpoklady, jež se typicky objevují během procesu plánování. Předpoklady jsou následně hodnoceny dle toho, který z nich se projeví v závěru činnosti jako nesprávný. Ty předpoklady, na něž se zdají být výstupy citlivé a u nichž je určitá pravděpodobnost, že se ukáží jako nesprávné, formují základnu pro seznam rizik.

### **Delphi**

V této metodě je skupina od sebe izolovaných odborníků (respondentů) dotazována na aspekty související s předvídaním budoucích událostí nebo výstupů. Následný konsens vyřadí extrémní pohledy, a aby bylo možno dospět k závěru, mohou být k některým okolnostem přiřazeny také subjektivní pravděpodobnosti. [32]

### **HAZOP**

Studie ohrožení a provozuschopnosti je induktivní postup pro identifikaci rizika. Postoj k problému je v tomto případě flexibilní a lze jej použít u všech druhů zařízení ve všech etapách návrhu a vývoje pro identifikaci potenciálního ohrožení.

Jedná se o typ strukturalizovaného brainstormingu, kdy jsou skupinou zkoumány prvky procesu a definovány závěry každé skupiny. Cílem je minimalizovat dopady následků možných odchylek. [33]

### **FMECA**

Kritická analýza možných vad a jejich příčin je stejně jako HAZOP induktivní postup, který však zkoumá pouze jediný analytik s důkladnými znalostmi systému. Tento postup může být zaměřen na hardware zapojený do procesu a soustředí se na potenciální chyby zařízení nebo události s důrazem na jejich výstupy a dopad selhání v systému. FMECA zdůrazňuje oblasti zájmu a efektivně ukazuje zdroje pro pozorované problémové oblasti. [34]

### **Registry rizik**

Registr rizik je dokument, který zaznamenává každé riziko, jež souvisí s projektem, investicí, majetkem apod. umožňuje, aby data shromážděná během procesu řízení identifikace rizik, byla zachycena a uložena jako seznam informací dle zvoleného software na řízení rizik. [14]

### **Mapování rizika**

Tato metoda zahrnuje grafickou prezentaci rizik v dvourozměrném grafu. Na jedné ose je znázorněna závažnost vzniklého rizika a na ose druhé pak pravděpodobnost, s jakou možné riziko nastane. Po nanesení jednotlivých bodů do grafu jsou křivky určeny k nalezení důležitosti rizik. [35]

### **3.4 Kvantitativní postupy**

Snahou kvantitativních postupů je určit absolutní rozsah hodnot společně s rozdělením pravděpodobnosti výstupu organizace. Nejčastěji jsou využívány v oblasti rizik finančních, technické bezpečnosti a bezpečnosti informačních systémů.

#### **Rozhodovací stromy**

Rozhodovací stromy lze označit za diagramy zobrazující klíčové interakce mezi rozhodnutími a nahodilými událostmi tak, jak jsou chápány osobou, která činí rozhodnutí. Smyslem rozhodovacích stromů je produkce očekávané hodnoty pro každou definovanou volbu, která je souhrnem pravděpodobností a jejich vážených hodnot. Diagram začíná rozhodovacím uzlem na vrcholu seznamu, který je následně rozvíjen o náhodné události, jež jsou zaznamenávány jako možnosti rozhodování. [36]

#### **Simulace Monte Carlo**

Tato metoda souvisí s náhodnými či nejistými situacemi a používá se nahodile pro simulaci jejich následků. Simulace neboli návrh modelu, který se chová stejným způsobem jako skutečný systém, využívá pro určení reakcí systému různé vstupy. Tato metoda vyžaduje následující čtyři kroky:

- přiřazení rozdělení pravděpodobnosti každé proměnné,
- přiřazení rozsahu variant každé proměnné,
- výběr hodnoty každé proměnné v rámci jejího rozsahu,
- deterministická analýza se vstupními hodnotami vybraných specifických rozdělení.

#### **Analýza citlivosti**

Analýza citlivosti je prováděna pro identifikaci nejcitlivějších proměnných, jež ovlivňují odhadovanou hodnotu daných aktivit, projektů. Postup usiluje o identifikaci rizik, která mají potenciálně vysoký dopad na náklady nebo časový aspekt daných činností. [37]

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole diplomové práce je definována problematika spojená s rizikem v podniku. Z pohledu různých autorů jsou objasněny základní pojmy s rizikem související. Dále je popsána míra rizika, klasifikace rizik a základní postoje, jež lze k riziku zaujmout. Kapitulu uzavírá začlenění rizika do jednotlivých úrovní organizace, kdy je popsána každá z možných strategií.

Druhá kapitola je zaměřena přímo na risk management, kdy je nejdříve popsán a objasněn jeho význam. Systém risk managementu, který je vysvětlován dále, definuje všechny své složky a ukazuje možné přístupy k risk managementu a řízení rizik jako takovému. Charakterizován je zde i plán risk managementu, jehož základem je souhrn všech činností řízení rizik a s nimi souvisejících aktivit. Zmíněno je taktéž rozhodování o riziku, jež je pro zavedení risk managementu základním krokem. Značná část druhé kapitoly je věnována opatřením proti riziku, která nabízí možnosti, prostřednictvím nichž může organizace k rizikům přistupovat. Celou kapitolu následně uzavírá bod, který je věnován legislativě, standardům a normám, jež s touto problematikou úzce souvisí.

Třetí kapitola teoretické části se zabývá nástroji vhodnými pro analýzu rizika v rámci risk managementu. Nejprve je pojem analýzy rizik objasněn a definován možný výběr postupu. Následně jsou analýzy rozděleny na kvantitativní, kvalitativní a jednotlivě popsány.

## CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem diplomové práce je popsat a zhodnotit risk management v rámci zvolené organizace, a na základě provedení analýzy rizik navrhnout opatření eliminující vybrané rizikové faktory prostřednictvím projektu.

Použité metody:

- analýza dokumentů,
- skórovací metoda,
- mapa rizik,
- What If,
- Checklist,
- RIPRAN.



## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 PROFIL SPOLEČNOSTI

Praktická část diplomové práce je zpracována v jednom z odštěpných závodů společnosti, jež je významnou součástí rafinerského a petrochemického průmyslu v České republice. Společnost provozuje rozsáhlou síť čerpacích stanic a nabízí kvalitní paliva svým zákazníkům již celou řadu let. Společnost charakterizují zejména moderní kolekce značkových paliv, kvalitní služby a zajímavé produkty v gastronomii. Snaží se také vyhovět specifickým přáním svých zákazníků i přesto, že podnikání v této oblasti není zrovna jednoduché.

Za dobu svého působení na trhu musela společnost přistoupit i k dalekosáhlým změnám, které souvisí se změnami jak vedení společnosti, tak provozu ČS. Celá síť ČS se i v současné době kompletně restrukturalizuje nejen v oblasti designu, technického vybavení, ale i v oblasti obchodní strategie.

I přesto, že prošlo odvětví prodeje pohonných hmot řadou významných změn, drží si společnost stále významnější místo na trhu.

Předmětem podnikání společnosti je:

- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- výkon zeměměřičských činností,
- úprava syntetického lihu,
- úprava kvasného lihu,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- služby elektronických komunikací,
- výroba tepelné energie,
- rozvod tepelné energie,
- výroba elektřiny,
- distribuce elektřiny,
- obchod s elektřinou,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- ostraha majetku a osob,
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- výroba a zpracování paliv a maziv a distribuce pohonných hmot,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

- silniční motorová doprava - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše devíti osob včetně řidiče,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Jelikož je z pohledu motoristy důležitým aspektem nejen kvalita, ale také cena pohonných hmot, je v této části umístěna tabulka srovnávající ceny v ČR a zahraničí a také v jednotlivých krajích.<sup>4</sup>

Koncové ceny benzínu a nafty jsou složeny z marže distributorů a prodejců PHM a DPH, jež je odváděno státu společně se spotřební daní, která tvoří více než polovinu nákladů.

Tab. 1 – Průměrné ceny PHM v ČR [38]

Kraj	Benzín [Kč]	Nafta [Kč]	Kraj	Benzín [Kč]	Nafta [Kč]
Jihočeský	30,80	29,83	Pardubický	30,90	29,94
Jihomoravský	31,21	30,24	Plzeňský	31,44	30,50
Karlovarský	31,21	30,06	Praha	32,41	31,34
Královehradecký	30,89	29,89	Středočeský	31,34	30,35
Liberecký	30,90	29,92	Ústecký	30,87	29,79
Moravskoslezský	30,88	29,90	Vysočina	31,42	30,51
Olomoucký	31,09	30,11	Zlínský	30,91	29,93

Tabulka zaznamenává, jaké jsou průměrné ceny paliv v jednotlivých krajích, napříč Českou republikou. Ceny paliv se v různých částech republiky liší. Nejdražší benzín i nafta

<sup>4</sup> Všechny ceny jsou platné k datu 30. 4. 2018

jsou tankovány přímo v hlavním městě a naopak nejlevněji tankují řidiči benzín v Jihočeském kraji a naftu v kraji Ústeckém.

I když světové ceny benzínu a nafty ovlivňuje dohoda Evropské unie o jednotnosti cen rafinérií, která se řídí cenou dosaženou na komoditní burze v Rotterdamu, určují si koncové ceny benzínu a nafty sami prodejci a distributoři PHM dle připočtených marží.

Tab. 2 – Průměrné ceny PHM v Evropě [39]

Země	Benzín [Kč]	Nafta [Kč]	Země	Benzín [Kč]	Nafta [Kč]
<b>Belgie</b>	35,57	35,52	<b>Lucembursko</b>	29,09	25,79
<b>Bulharsko</b>	27,24	27,37	<b>Maďarsko</b>	28,71	29,20
<b>Česko</b>	31,43	28,94	<b>Malta</b>	33,29	29,98
<b>Dánsko</b>	39,56	34,43	<b>Německo</b>	34,56	30,47
<b>Estonsko</b>	31,48	30,97	<b>Polsko</b>	26,73	26,12
<b>Finsko</b>	36,46	33,34	<b>Portugalsko</b>	38,60	33,64
<b>Francie</b>	36,77	33,85	<b>Rakousko</b>	28,46	27,04
<b>Holandsko</b>	42,10	34,10	<b>Rumunsko</b>	27,21	27,54
<b>Chorvatsko</b>	31,91	30,57	<b>Řecko</b>	40,55	34,86
<b>Irsko</b>	35,04	32,75	<b>Slovensko</b>	29,73	26,27
<b>Itálie</b>	40,50	37,10	<b>Slovinsko</b>	32,02	30,92
<b>Kypr</b>	30,82	30,85	<b>Španělsko</b>	31,03	29,07
<b>Litva</b>	28,79	26,68	<b>Švédsko</b>	33,39	31,86
<b>Lotyšsko</b>	31,13	28,71	<b>Velká Británie</b>	34,33	35,17

Z tabulky jasně vyplývá, že nejdražší benzín si motorista natankuje v Holandsku. Cena benzínu je zde vyšší o celých 16 Kč oproti benzínu tankovaném v Polsku. O 12 Kč se pak liší nejvyšší aktuální cena v Itálii oproti ceně nejnižší, jež reprezentuje Lucembursko.

## 5 RISK MANAGEMENT

V následující kapitole byl risk management společnosti, z důvodu širokého rozsahu nej-různějších rizik, rozčleněn na jednotlivé oblasti. Každá oblast byla náležitě popsána. Všechna dále zmiňovaná rizika působí na společnost či konkrétní ČS negativními vlivy a mohou na ni či její okolí mít nepříznivý dopad. Kapitola byla zpracována na základě pozorování provozu ČS, rozhovorů s Partnerem<sup>5</sup>, area manažerem a dostupných informací obsažených ve vnitřních předpisech vydaných společností.

### 5.1 Životní prostředí

Vzhledem k povaze předmětu podnikání má tato společnost zvláštní povinnost vůči životnímu prostředí. Jejím cílem je eliminace všech možných rizik, jež s životním prostředím jakkoli souvisí. Soustavná prevence a omezování znečišťování přírody s aktivní ochranou životního prostředí jsou aktivity, jimiž se společnost snaží dosáhnout rovnováhy mezi průmyslovou činností a přirozeným prostředím.

Téma ochrany životního prostředí je pro společnost klíčové jak ve fázi výroby, tak při skladování či distribuci PHM. Společnost se také aktivně zapojuje do projektů, jejichž cílem je životní prostředí chránit.

#### Ochrana vod

Na všech pobočkách ČS této společnosti se nakládá se závadnými látkami (benzín, nafta, oleje, brzdové kapaliny), jež mohou ohrozit jakost povrchových nebo podzemních vod. Každý kdo tedy jakkoli nakládá s těmito závadnými látkami, je povinen činit tak, aby při manipulaci nebylo nijak zasaženo životní prostředí.

V rámci řízení rizik v této oblasti jsou součástí ČS tzv. vodní díla (např. BIO ČOV, ČOV, studny, lapač tuků) a vodohospodářská zařízení (přečerpávací šachty, kanalizace apod.). Pro případ úniku látek ohrožujících jakost vody a pro zajištění následných opatření k jejich zneškodnění je vypracován tzv. Havarijný plán, s nímž musí být obsluha ČS prokazatelně seznámena.

---

<sup>5</sup> Nájemce, který zajišťuje provoz čerpací stanice na základě příslušné obchodní smlouvy.

Pro zajištění prevence před možnou havárií ukládá společnost základní povinnosti, kdy Partner musí:

- provádět kontroly vodních děl ČS dle checklistu a udržovat je,
- vést Provozní deník vodních děl,
- v souvislosti s provozem ČOV činit v zimním období opatření k omezení zasolení vody v myčkách a ověřovat řádný provoz ČOV,
- 1x týdně a po každé MU kontrolovat stav hladiny v nádrži na zachycování úkapů,
- 4x ročně kontrolovat čistotu a průchodnost sběrných žlabů a kanalizačních vpustí pro odvod dešťové vody.

### **Ochrana ovzduší**

Jelikož jsou ČS zařazeny v rámci ochrany ovzduší do kategorie „Vyjmenovaný zdroj znečišťování ovzduší“, musí mít každá ČS zpracován Provozní řád zdroje znečišťování ovzduší, který musí být schválen příslušným krajským úřadem. Jelikož se jedná o velmi rozsáhlou problematiku, vytváří souhrnnou provozní evidenci a Provozní řády jednotlivých ČS pověřená organizace.

V rámci risk managementu společnosti, jsou Partnerům ukládány v této oblasti následující povinnosti:

- uchovávat veškerých údajů spadajících do evidence zdrojů znečišťování ovzduší po dobu minimálně šesti let a kdykoli ji na vyžádání předložit orgánům státní správy,
- zajistit, aby obsluha na začátku každé směny zkontrolovala stanovenými způsoby funkčnost zpětného odsávání par u jednotlivých stojanů benzínu a aby takové místo bylo řádně označeno.

### **Odpadové hospodářství**

Vnitřní předpis společnosti stanovuje, že původcem veškerých odpadů vzniklých na ČS jejím provozem je Partner. Ten je povinen zkontrolovat, zda je tento fakt správně uveden v OLPNO. Dále je taktéž povinen předcházet vzniku odpadů a minimalizovat jejich množství a nebezpečné vlastnosti. V rámci řízení rizik ukládá vnitřní předpis také fakt, že Partner musí zabezpečit odpady před nežádoucím znehodnocením, odcizením nebo únikem. To znamená, že musí být zajištěny pouze technicky způsobilé a řádně označené ná-

doby, jež dokáží zajistit ochranu životního prostředí. O všech způsobech nakládání s odpady je na ČS vedena průběžná evidence.

## **5.2 Zaměstnanci**

### **Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců**

Společnost je samozřejmě zavázána k dodržování příslušných platných předpisů, pravidel a norem. Snaží se o soustavné zlepšování zavedených systémů a postupů pro zvýšení bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců. Neustále jsou tedy vylepšovány metody používané pro zajišťování rizik a předcházení úrazům na pracovišti a nemocím z povolání. Každý zaměstnanec je pečlivě proškolen a seznámen s používáním předmětů osobní ochrany a s jejich udržováním. Pro každou pozici jsou jasně definovány pokyny jak na chování, tak na ochranné prostředky, oděv a obuv v interních předpisech. Dojde-li na jakékoli ČS k nebezpečné situaci, je hlavní prioritou společnosti záchrana lidských životů. Jsou-li porušeny předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví, popřípadě dojde-li k úrazu, nehodě, nemoci, nekontrolovanému uvolňování nebezpečných látek do životního prostředí apod. jsou vždy tyto skutečnosti hlášeny příslušným institucím.

### **Ochrana osobních údajů**

Ochrana osobních údajů je dnes velmi diskutovaným tématem. Důraz je na ni kladen zejména díky novému obecnému nařízení na ochranu osobních údajů (GDPR). Také tato společnost klade maximální důraz jak na ochranu veškerých informací osobních údajů zaměstnanců, tak údajů o spolupracujících partnerech. Všechna data jsou pečlivě a bezpečně uchovávána díky zvláštním bezpečnostním opatřením. Žádné informace nesmějí být v rámci společnosti poskytnuty třetím osobám. Zaměstnanec má však právo přístupu k informacím o vlastní osobě, jež společnost eviduje.

### **Vztahy na pracovišti**

Zajištění příjemného pracovního prostředí je taktéž jednou z oblastí, jež lze do risk managementu zahrnout. Dá se díky němu např. předcházet rizikům spojeným s poškozením dobrého jména a pověsti společnosti. Společnost se tedy v tomto směru snaží apelovat na přijímání základních principů každodenního dění, založených na poctivosti a vzájemném respektu, dialogu a týmové práci. Společnost se rizika spojená s touto problematikou snaží eliminovat prostřednictvím vedoucích pracovníků, jejichž úkolem je jednat se zaměstnanci jako s rovnocennými partnery, věnovat pozornost jakýmkoli zaměstnancovým

problémům a v případě vzniku potíží prokázat zaměstnancům součinnost, potřebují-li pomoci.

V rámci snižování rizik souvisejících s nespokojeností zaměstnanců zastává společnost politiku „otevřených dveří“. Znamená to tedy, že manažeři všech úrovní jsou neustále připraveni k jednání se zaměstnanci, kdy se zaměstnanci mohou spolehnout na podporu svých nadřízených a dodržení diskretnosti diskutovaných témat.

Na zvolené pobočce ČS panuje velmi přátelská atmosféra. Partner ČS vychází svým zaměstnancům maximálně vstříc. Jsou zde také vytvořeny rovné příležitosti pro výkon daných pracovních pozic, kvalifikaci i případný karierní růst. Po rozhovorech se zaměstnanci lze zcela vyloučit rizika, jež by byla spojena s nespokojeností ze strany zaměstnanců.

### 5.3 BOZP

#### Metodické řízení

Vybraná společnost klade také důraz na oblast BOZP, a proto ji metodicky řídí svým vnitřním předpisem, jímž se mají povinnost řídit všichni její Partneři. Metodické řízení je v tomto případě odrazem sledování legislativních požadavků a jejich implementaci na podmínky společnosti, tvorbě a aktualizaci veškeré dokumentace, odborném poradenství a podpoře při jednání se státními orgány.

Aby společnost předcházela možným rizikům, jež mohou v této oblasti vznikat, je jejím úkolem zejména:

- zpracovat a soustavně aktualizovat společné a vzorové dokumenty v souladu s platnou legislativou,
- seznámit Partnera s vnitřními předpisy a jeho zaškolení v obsluze zařízení,
- stanovit podmínky spolupráce v oblasti péče o BOZP, PO a KŘ při zadávání zakázek a zakládání smluvních vztahů,
- stanovit zabezpečení PO prostřednictvím odborně způsobilé osoby a stanovení podmínek požární bezpečnosti provozovaných činností,
- soustavně školit vedoucí zaměstnance o BOZP, PO a ADR,
- provádět kontrolu, údržbu a opravy technických a technologických zařízení ve lhůtách a způsobech, jež stanovuje požární bezpečnost nebo výrobce daných zařízení,
- označovat všechna pracoviště příslušnými bezpečnostními značkami,



- provádět každoročně kontroly dodržování předpisů a PO, prostřednictvím odborně způsobilé osoby,
- zajistit distribuci a aktualizaci požárně technických charakteristik látek, které jsou skladovány na ČS.

Všechny tyto činnosti jsou společností zastřešovaný díky technickému úseku, specialistům ÚBEZ, JEKO a externím OZO.

Partner společnosti je povinen prokazovat součinnost ve všech stěžejních bodech. Vnitřní předpis mu však dále ukládá také povinnost, kdy zodpovídá za:

- školení zaměstnanců ve stanovených lhůtách,
- prokazatelné přezkoumání zaměstnanců z teoretických i praktických znalostí obsluhy zařízení ČS,
- vytváření podmínek pro hašení požárů a pro záchranné práce,
- kontrolu a revize všech zařízení, VPPO a PBZ, kterými je ČS vybavena,
- provádění požárně nebezpečných prací pouze osobami s příslušnou kvalifikací,
- dodržování zákazu kouření ve všech prostorách ČS,
- udržování stanoveného počtu a rozmístění PHP,
- provádění pravidelné měsíční kontroly dodržování předpisů PO prostřednictvím preventisty a následným zápisem do Požární knihy,
- umožnění kontroly orgánům státního odborného dozoru na ČS, poskytnutí požadovaných dokladů, dokumentace a informací,
- přístupnost bezpečnostního plánu pro přepravu vysoce rizikových nebezpečných věcí pouze obsluze ČS,
- bezodkladné oznámení každé MU vzniklé na ČS.

Plnění všech povinností v oblasti BOZP provádí ČS smluvně, prostřednictvím OZO, s nímž je sepsána smlouva garantující stanovený rozsah, kvalitu a cenu poskytovaných služeb.

### **Povinnosti Partnera**

Jednou z důležitých povinností Partnera je soustavné vyhledávání a vyhodnocování rizik souvisejících s možným ohrožením života a zdraví zaměstnanců při výkonu jejich práce a vliv takových rizik na zaměstnance odstraňovat nebo minimalizovat vhodnými technickými prostředky či za pomoci jiných opatření.

### **Pracovní úraz**

Partner ČS je vždy zodpovědný za škodu vzniklou pracovním úrazem, k němuž došlo při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s jejich plněním. V případě, že dojde k pracovnímu úrazu, je důležité obstarat veškerou dokumentaci, jako je evidenční list, záznam o úrazu a případnou fotodokumentaci či výpovědi svědků.

Prevencí pracovních úrazů může být např. poskytování osobních ochranných pracovních prostředků zaměstnancům a snaha o odstraňování rizik prostřednictvím opatření v oblasti organizace práce.

### **Poskytování první pomoci**

Předlékařskou první pomoc jsou povinni neprodleně poskytnout všichni přítomní zaměstnanci za použití všech dostupných prostředků, a to až do předání postiženého do rukou lékaře. Každý zaměstnanec před zahájením pracovního výkonu musí projít školením. Každá ČS je kromě lékárničky, která musí být umístěna na trvale obsluze dostupném místě, vybavena také Standardem První pomoci vydané ČČK.

### **Práva a povinnosti zaměstnanců**

V rámci zamezení možnosti vzniku jakýchkoli rizik, jsou zaměstnanci povinni dbát nejen o svou vlastní bezpečnost a zdraví, ale také o bezpečnost a zdraví osob, jichž se bezprostředně dotýká jejich jednání. S ohledem na řízení rizik na ČS jsou zaměstnanci povinni:

- účastnit se školení, která jsou zajišťována ze strany Partnera,
- podrobovat se pracovním-lékařským prohlídkám a vyšetřením,
- dodržovat jakékoli předpisy a pokyny Partnera k zajištění BOZP, s nimiž byli řádně seznámeni,
- dodržovat při práci stanovené pracovní postupy,
- nepožívat alkoholické nápoje ani neužívat jiné návykové látky,
- oznamovat svým nadřízeným všechny nedostatky, závady, které by mohly jakkoli ohrozit bezpečnost nebo zdraví osob vyskytujících se na ČS,
- chovat se tak, aby nedošlo ke vzniku provozní nehody či havárie,
- respektovat bezpečnostní informační systém na pracovišti,
- udržovat pracoviště ve stavu, jenž nikterak neohroží bezpečnost osob.

Právním zaměstnance, jež také upravuje vnitřní předpis společnosti, je zejména možnost odmítnutí výkonu práce, o níž má zaměstnanec důvodné podezření, že by mohla ohrozit jeho život nebo zdraví, či život a zdraví osob jiných.

#### 5.4 Požární ochrana

V oblasti prevence vzniku požáru je obsluha ČS povinna počínat si tak, aby nezavdala příčinu ke vzniku požáru, provozní nehodě nebo havárii a neohrozila život a zdraví osob, zvířat a majetek. Důležité je nejen udržet volný přístup k ovládnutí PBZ, rozvodných elektrické zařízení energie, k uzávěrům plynu, vody, topení a věcným prostředkům PO, ale také udržet volné příjezdové komunikace pro požární techniku, únikové cesty, nouzové východy apod. Obsluha ČS musí dbát také zvýšené opatrnosti při skladování a používání hořlavých či jiných látek, které mohou požár způsobit nebo jej rozšířit.

Oblast požární ochrany upravuje taktéž vnitřní předpis společnosti, jenž jasně zakazuje zaměstnancům provádět práce, které mohou vést ke vzniku požáru, manipulovat s otevřeným ohněm bez písemného příkazu nebo povolení, přelévat hořlavé kapaliny v příručních skladech a na prodejně, poškozovat nebo zneužívat věcné prostředky PO a PBZ ČS.

Na ČS musí být trvale k dispozici dokument o začlenění dle požárního nebezpečí, směrnice Zabezpečení požární ochrany na čerpacích stanicích, Požární řád, Požární poplachová směrnice, dokumentace ke školení zaměstnanců Partnera o PO a Požární kniha.

Všechny objekty ČS jsou vybaveny věcnými prostředky PO a PBZ, za jejichž kontrolu a zkoušky odpovídá technický úsek společnosti. Na každé ČS je k dispozici taktéž telefon s předvolbami telefonních čísel pro případ vzniku požáru, ohlašovny požárů se totiž na ČS nezřizují.

Kontroly, údržba a opravy technických a technologických zařízení jsou zajišťovány pouze odbornými firmami, s nimiž má společnost uzavřen smluvní vztah. Každá příchozí osoba se musí prokázat dokladem o způsobilosti provádět příslušné práce.

Všechny prostory ČS musí být řádně a viditelně označeny příslušnými výstražnými a bezpečnostními značkami.

## 5.5 Ochrana před výbuchem

Jelikož je ČS místem výkonu práce v prostředí s nebezpečím výbuchu<sup>6</sup>, jsou ve společnosti řízena také rizika související s touto problematikou. Jelikož se jedná o velmi důležitou a obsáhlou problematiku, byly všechny poznatky rozděleny do následujících podbodů.

### Předcházení a zabránění vzniku výbušné atmosféry

Minimalizovat možnost výbuchu se společnost snaží zejména prostřednictvím pravidelných kontrol:

- každodenní sledování funkce zařízení pro zajištění těsnosti mezipláště potrubí a nádrží,
- čištění stáčecí šachty a kontrola dotažení šroubových uzávěrů všech armatur,
- minimálně 1x denně kontrola účinnosti odsávání benzinových par a kontrola zpětného odvodu par automobilových benzinů,
- roční kontroly technologií, čištění antidetonačních a antiexplosivních pojistek,
- provádění předepsaných revizí,
- označení odvodušňovacích potrubí, poklopů dómů šachet, stáčecích šachet a jejich okolí.

### Preventivní a ochranná opatření

Každý Partner společnosti musí mít neustále na zřeteli posuzování rizik výbuchu, zejména s ohledem na pravděpodobnost jejich výskytu, a aktivně přijímat preventivní a ochranná opatření. Pokud jsou nutné jakékoli práce v prostoru nádrží a výdejních stojanů, kde se může vyskytnout výbušná atmosféra, jsou tyto práce vždy zajištěny servisní organizací a jí proškolenými zaměstnanci dle platné legislativy. Snížit škodlivé účinky výbuchu tak, aby bylo zajištěno zdraví a bezpečnost zaměstnanců a zákazníků na ČS, lze také technickými a organizačními opatřeními, jež se pravidelně vyhodnocují a při každé zásadní změně se upravují na stávající stav, přičemž se takové vyhodnocení provádí jednou za pět let. Za základní prevenci lze označit seznámení zaměstnanců s možnými riziky na pracovišti, seznámení se zdroji iniciace, s používanými zařízeními a návody na jejich obsluhu, s požárně technickými vlastnostmi skladovaných látek apod.

---

<sup>6</sup> Tuto problematiku upravuje nařízení vlády č. 406/2004 Sb., o bližších požadavcích na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v prostředí s nebezpečím výbuchu.

### Posouzení rizik výbuchu

Výskyt výbušné atmosféry lze zaznamenat zejména při stáčení PHL, úniku PHL z výdejných stojanů, vadném těsnění přírub, odvodušnění nádrží, manipulaci s hadicemi při stáčení PHL apod. Mezi zdroje iniciace pravděpodobnosti výskytu takové události lze zařadit zejména:

- chybné provádění a špatnou organizaci údržbářských prací,
- svařování a práce s otevřeným ohněm,
- atmosférickou elektřinu,
- elektrická zařízení,
- elektrické zkratky,
- přetížení sítě,
- přechodové odpory,
- elektrické oblouky,
- statickou elektřinu,
- horké povrchy,
- nedbalost,
- úmysl apod.

## 5.6 Chemické látky a směsi

Každá chemická látka nebo směs musí být řádně označena a všichni zaměstnanci musejí být prokazatelně poučeni o nakládání s NCHLaS, o jejich vlastnostech, účincích apod. vybavení musejí být také potřebnými OOPP. Partner je povinen prověřit a dodržovat provozní podmínky a technická opatření k řízení rizik, které jsou stanoveny v bezpečnostních listech. Všechny BL jsou na vyžádání k dispozici.

### Skladování NCHLaS

Vnitřní předpis jasně stanovuje, že NCHLaS musejí být skladovány takovým způsobem, aby byly zajištěny před případným odcizením, aby nedocházelo k záměně a vzájemnému škodlivému působení s jinými CHL/CHS, ani k jejich pronikání do prostředí nebo k ohrožení zdraví lidí. Nepřípustné je skladovat takové látky společně s potravinami, nápoji nebo léčivými.

Každá ČS je vybavena prostředky nejen pro předlékařskou první pomoc, ale také prostředky asanačními a pro očistu osob. Dále jsou na každé ČS umístěna písemná pravidla pro bezpečnost a ochranu zdraví a ochranu životního prostředí, která musí být předem projednána s místně příslušnou KHS.

## 5.7 Bezpečnost

Také v rámci tohoto bodu, jsou Partner i obsluha ČS povinni dodržovat bezpečnostní standardy a pravidla, jež společnost ukládá v rámci řízení potenciálních rizik.

### Fyzická bezpečnost

Partner takovou prevenci řeší zejména pomocí následujících opatření:

- monitoring pohybu nežádoucích osob a včasné vyrozumění Policie ČR,
- dohled nad rizikovými zákazníky,
- zajištění příjmu zboží, parciální a celkové inventury,
- dohled nad dodržováním zákazu kouření a manipulace s otevřeným ohněm,
- včasné odhozy hotovosti do trezorů,
- svědomité uzavírání a uzamykání služebních prostor,
- kontroly nepřerušnosti pečeti a plomb,
- dohled nad funkčností bezpečnostních technologií a jejich případných závad,
- udržování celkové čistoty prostor ČS apod.

### Bezpečnostní technologie

Rozmístění BT konzultuje společnost s každou ČS individuálně. Povinností Partnera je pak následně hlásit jakoukoli závadu na těchto zařízeních. Na vybrané ČS jsou rizika spojená s touto problematikou eliminována využitím následující BT:

- kamerový systém,
- poplachový zabezpečovací a tísňový systém,
- elektronická požární signalizace,
- panikové tlačítko.

### Režimová a organizační opatření

Rizikům spadajícím do této kategorie lze předcházet, jsou-li dodržována opatření, jež společnost ČS ukládá. Vstupy do služebních prostor musí být neustále zajištěny. Nouzové

východy musí být řádně označeny a po celou dobu provozu ČS ve stavu, který umožňuje provedení případné evakuace osob. Dále je ukládána povinnost každodenní kontroly plomb a pečeti, o níž je vedena písemná evidence. Za zmínku také stojí klíčový režim ČS, který je realizován tak, aby byly všechny klíče jednotně označené a uložené na příslušném místě.

### **Informační technologie**

Jakýkoli přístup k síti, operačnímu systému nebo aplikacím musí být zabezpečen pomocí jména a hesla daného uživatele. Hesla musejí být udržována v naprosté tajnosti, aby nedošlo ke zneužití uživatelského účtu. Všechna hesla jsou měněna v průběhu různých časových intervalů a v případě ztráty těchto přístupových údajů lze požádat IT oddělení společnosti o sjednání nápravy a nový přístup do systému.

Používání internetu a elektronické pošty pro soukromé účely je na počítačích, v nichž jsou nahrány interní softwary, přísně zakázáno. Zákaz platí taktéž pro jakoukoli manipulaci s HW a instalaci nelegálních SW.

Aby nedošlo ke ztrátě dat, jsou SW na každé ČS naprogramovány tak, aby byla všechna data automaticky ukládána na serverech společnosti.

### **CCTV**

Provozování kamerových systémů na ČS této společnosti je nezbytné zejména pro ochranu práv a právem chráněných zájmů společnosti nebo jiného subjektu, a to především z důvodu ochrany majetku, zdraví a života osob. Dle ZOOÚ je považováno provozování kamerového systému na ČS za zpracování osobních údajů. Kamerový systém však nesmí v žádném případě zasahovat do práva na soukromí monitorovaných osob. Partner musí od všech zaměstnanců zajistit souhlasné prohlášení se zpracováním osobních údajů prostřednictvím kamerového systému.

Všechny monitorované prostory musejí být označeny informačními štítky tak, aby byl zákazník ČS upozorněn na kamerový systém ještě před vstupem do takového objektu. O záznam z kamerového systému mohou žádat subjekty, kterým je tato pravomoc dána ze zákona a subjekty údajů neboli zákazníci.

Prostřednictvím kamerového systému se ČS snaží předejít bezpečnostním hrozbám, jako jsou napadení obsluhy, krádeže, vloupání, loupežné přepadení, popř. k dohledání pachatele.

## 5.8 Mimořádné události a krizové situace

V případě, že dojde k nežádoucí mimořádné události, která jakkoli ohrozí bezpečný provoz čerpací stanice, je povinností Partnera společnosti, aby zajistil veškeré dostupné materiály a informace, včetně fotodokumentace a videozáznamů, jež mohou sloužit jako důkazní materiály při vyšetřování okolností, průběhu a možných příčin vzniku mimořádné události. Následně je Partner povinen informovat dispečink společnosti a účinně spolupracovat se záchrannými složkami, státními a samosprávnými orgány při samotném šetření události a při odstraňování následků.

Vnitřní předpis společnosti jasně definuje, jaké informace musí telefonické hlášení obsahovat:

- místo vzniku události, číslo a název čerpací stanice,
- přesný čas vzniku události (ve formátu hh:mm),
- druh mimořádné události (požár, výbuch, úraz, únik při stáčení, únik nebezpečné látky, dopravní nehoda, loupežné přepadení, vloupání, krádež, vandalismus, podezřelý předmět, demonstrace apod.),
- počet zraněných osob a druh zranění.

### Zajišťování mobilizačních nebo nezbytných dodávek PHL

Jelikož je společnost subjektem hospodářské mobilizace na základě smluvního vztahu se Správou státních hmotných rezerv, je také vybraná ČS začleněna do systému krizových situací a také do seznamu subjektů kritické infrastruktury. Nastane-li tedy stav ropné nouze, stanoví společnost Partnerovi okruh oprávněných FO nebo PO, kterým je možno vydávat PHL v regulovaném množství.

Aby bylo předcházeno rizikům podporujícím vývoj takovýchto krizových situací, definuje vnitřní předpis společnosti jasně stanovené postupy (označení výdejních míst vybranými transparenty, pokyny, operativní plánování požadavků na PHL apod.). Partner a obsluha ČS jsou povinni účastnit se odborných příprav a školení týkajících se provozování ČS v případě KS a mimořádných výdejů PHL.

## 5.9 Finanční evidence

V rámci celé společnosti jsou dodržovány právní a interní předpisy, jimiž se řídí celá správa účetních položek a evidence faktur. Cílem tohoto opatření je zamezit možným rizikům



majícím finanční charakter. Díky tomuto jednotnému systému je zaručena přesnost a transparentnost podkladů, které podrobně odráží veškeré transakce a využití zdrojů společnosti.

### **Manipulace s hotovostí**

Zacházení s hotovostí je taktéž upraveno vnitřním předpisem společnosti a je jednotné pro celou síť ČS. Každá ČS je povinna odvádět hotovost prostřednictvím organizovaného svazu hotovosti a cenin. Postup, metody a způsob výkonu, jenž je prováděn bezpečnostní službou je v rámci řízení rizik přísně utajen. Partner je povinen dodržovat harmonogram svozů a jejich jednotlivé limity, stejně jako jednotný systém zpracování.

### **Pojištění**

Pojištění je jedna z forem, jíž se snaží společnost eliminovat škody způsobené na majetku. Každý Partner si výši a oblasti pojištění stanovuje sám, na vlastní náklady, avšak u předem nasmlouvaných dodavatelů, kteří jsou každé ČS schopni sestavit optimální nabídku.

Vybraná ČS je v rámci řízení rizik pojištěna v následujících oblastech:

- pro případ živelních pohrom,
- pro případ odcizení a vandalismu,
- pojištění skel,
- pojištění přepravy peněz,
- pojištění provozní odpovědnosti za újmu.

## **5.10 Hygiena a úklid**

Jelikož jsou v rámci celé sítě ČS čím dál více rozšiřovány činnosti v oblasti gastronomie, je nutné, aby byly i v této oblasti dodržovány příslušné standardy, řádné procesy hygieny a správné sanitace zařízení pro snížení výskytu případných rizik.

V rámci hygienického minima stanovuje společnost jasná pravidla v této oblasti. Vnitřní předpis obsahuje informace upravující požadavky na osobní hygienu, správné mytí rukou (způsob, frekvence), jak lze manipulovat se surovinami, jak má vypadat zázemí kuchyně a jídelny pro zákazníky, vybavenost a údržba WC pro zákazníky i personál apod. V rámci eliminace rizik této problematiky popisuje vnitřní norma také jasný postup prevence vzniku rezistentních kmenů mikroorganismů.

## 5.11 HACCP

V rámci prodeje potravin a gastronomických produktů na ČS je stejně jako u jiných subjektů nezbytně nutné, aby zde byl zaveden systém kritických bodů. Povinností Partnera je v tomto případě:

- registrace u příslušné pobočky SZPI,
- registrace u místně příslušného hygienického úřadu,
- vyplnit příručku systému kritických bodů HACCP,
- aktualizovat sortiment nabízených nápojů a pokrmů dle příruček,
- dodržovat veškerá nařízení uvedená v příručce,
- řádně proškolit své zaměstnance,
- zajistit, aby všichni zaměstnanci obsluhy měli platný potravinářský průkaz,
- mít příručku HACCP stále k dispozici pro případ kontroly ze strany státních orgánů.

Nesplní-li Partner stanovená kritéria, není možné, aby byly na dané ČS prodávány jakékoli produkty z oblasti potravin a gastronomie. Tento systém kritických bodů totiž slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti v rámci případné výroby, skladování, manipulace a prodeje konečnému spotřebiteli.

## 5.12 Shrnutí

Po důkladném zhodnocení risk managementu v rámci nejen společnosti, ale i konkrétní ČS lze konstatovat, že je řízení rizik důkladně ošetřeno. Díky dlouholetým zkušenostem dokázala společnost sestavit a vydefinovat nejrůznější rizika a hrozby, jež by mohly jakýmkoli způsobem ohrozit chod kterékoli ČS z její rozsáhlé sítě po celé ČR. Risk management byl v rámci této práce hodnocen a popisován z pohledu bezpečnosti na konkrétní ČS.

## 6 ANALÝZA ŘÍZENÍ RIZIK SOUČASNÉHO STAVU

I přesto, že lze risk management společnosti označit za velmi kvalitní a propracovaný systém, mohou se v praxi vyskytnout nedostatky, které mohou chod ČS ohrozit. Pro nalezení možných rizik působících na vybranou ČS byla vybrána skórovací metoda s mapou rizik, jež umožňuje hodnotit také rizika, která nelze v běžné praxi přesně číselně vyjádřit.

Východiskem následující metody bylo rozdělení hrozeb na důležité oblasti a v nich dále definována konkrétní rizika. Pro každé nebezpečí byl samostatně ohodnocen jak výskyt rizikového faktoru, tak i jeho dopad na vybranou ČS prostřednictvím desetibodové stupnice, která byla stanovena následovně:

- 1 – 3 nízká možnost výskytu/ nízký dopad,
- 4 – 7 střední možnost výskytu/ střední dopad,
- 8 – 10 vysoká možnost výskytu/ velký dopad.

Jelikož využívá skórovací metoda pro stanovení odhadu jednotlivého skóre team vybraných osob, byl určen Partner, area manažer a vedoucí pracovník, aby nezávisle na sobě ohodnotili předem definované rizikové faktory.

Tab. 3 – Rizikové faktory a shrnutí jejich ohodnocení [vlastní zpracování]

Rizika		Výskyt $\varnothing$	Dopad $\varnothing$	Ocenění rizika
<b>Rizika spojená s provozem ČS</b>				
1.	Rizika spojená se změnami obecně závazných předpisů upravujících podnikání	2,67	4,67	12,47
2.	Rizika spojená s nedodržováním interních předpisů	3	7,33	21,99
3.	Rizika přejímání prací a dodávek bez ověření odborné způsobilosti	1,67	9,67	16,15
4.	Rizika spojená s náhlými neohlášenými kontrolami příslušných úřadů	9,33	3	27,99
5.	Rizika spojená s přístupem k informacím (zneužití interních informací, nedostatky)	1,33	9,67	12,86

<b>Finanční a ekonomická rizika</b>				
6.	Rizika nesprávného vedení účetnictví, neprůkaznosti účetních záznamů apod.	3,33	5	16,65
7.	Rizika nedodržování finančních limitů nákupů a prodejů	5,67	1,67	9,47
8.	Rizika spojená s chybným nakládáním s hotovostí	9	5,67	51,03
9.	Rizika chybovosti a plnění dodavatelských smluv	3,67	6,67	24,48
10.	Rizika spojená s nedodržováním závazných právních předpisů (rozpočet apod.)	1,33	4,33	5,76
11.	Rizika spojená s ochranou majetku před zničením, poškozením, odcizením apod.	9,67	7,33	70,88
12.	Rizika krádeže, podvodu s peněžními prostředky, ceninami, tiskopisy apod.	7	8,67	60,69
13.	Rizika spojená s převážením nebo přenášením hotovosti	3,67	7	25,69
<b>Rizika spojená s bezpečností ČS</b>				
14.	Rizika nedostatečného technického zabezpečení místností a trezorů	5	9,33	46,65
15.	Rizika spojená s pohybem neoprávněných osob v nežádoucích prostorách	5,33	8,33	44,4
16.	Rizika vandalismu, ujetí bez zaplacení apod.	8,33	7,67	63,89
17.	Rizika napadení, loupežného přepadení, krádeže	9	9,67	87,03
18.	Rizika možného zaterasení příjezdových cest	2	9,67	19,34
<b>Vztahy a personalistika</b>				
19.	Rizika spojená s evidencí pracovní doby a přesčasů	1	3	3
20.	Rizika spojená s výběrem nových zaměstnanců	8	3	24

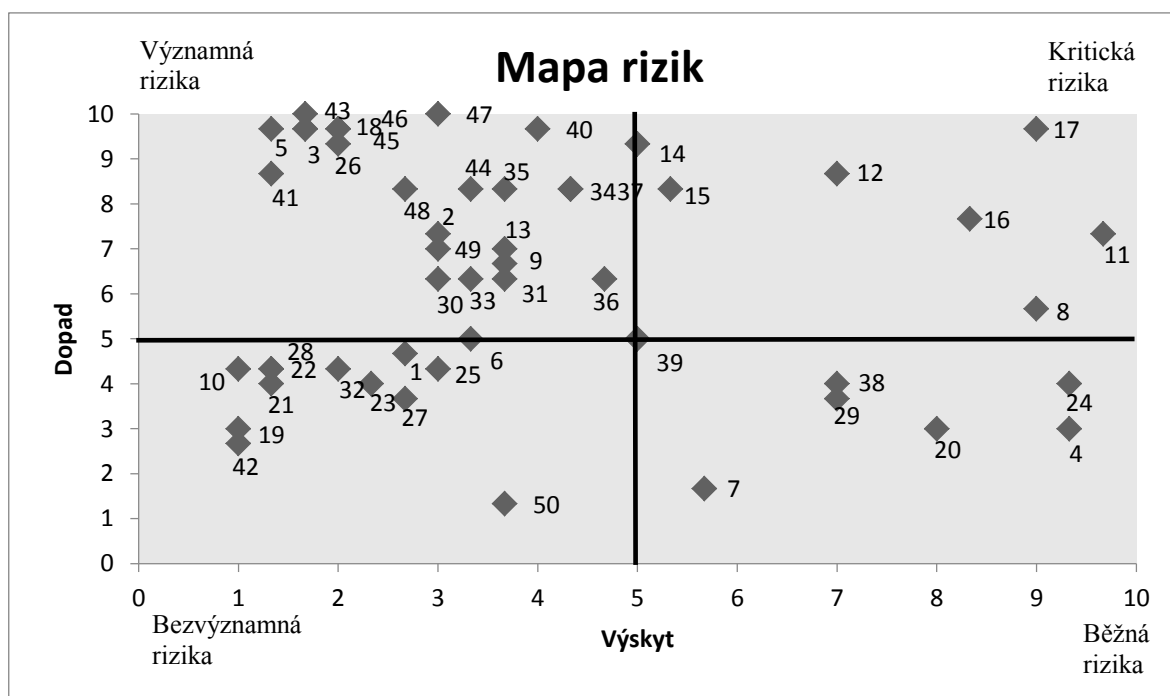
21.	Rizika spojená se změnami v systemizaci pracovních míst	1,33	4	5,32
22.	Rizika chybného oceňování zaměstnanců	1,33	4,33	5,76
<b>Lidský faktor</b>				
23.	Rizika nedodržení etického kodexu zaměstnance	2,33	4	9,32
24.	Rizika zneužití pravomoci úřední osoby, korupce, zpronevěra apod.	9,33	4	37,32
25.	Rizika nedodržení povinnosti zachování mlčenlivosti	3	4,33	12,99
26.	Rizika spojená s nakládáním s osobními údaji, tajnými informacemi	2	9,33	18,66
27.	Rizika zneužívání majetku Partnera pro soukromé aktivity	2,67	3,67	9,8
28.	Rizika zákazu požívání alkoholických nápojů v pracovní době	1	4,33	4,33
29.	Rizika poškození majetku Partnera	7	3,67	25,69
<b>Rizika BOZP</b>				
30.	Rizika spojená s nedostatečným osvětlením (zhoršení vidění, zraku)	3	6,33	18,89
31.	Rizika nevhodných ergonomických podmínek (poškození zdraví zaměstnanců)	3,67	6,33	23,23
32.	Rizika spojená s nedostatečným přísunem vzduchu (únava, nesoustředěnost)	2	4,33	8,66
33.	Rizika spojená s manipulací s břemeny (pád, poškození páteře apod.)	3,33	6,33	21,08
34.	Rizika špatné manipulace s elektrickými zařízeními	4,33	8,33	36,07
35.	Rizika spojená s plynovými zařízeními a s jejich manipulací	3,67	8,33	30,57
36.	Rizika skladování (náraz, pád regálů apod.)	4,67	6,33	29,56

37.	Rizika neodborného zacházení s NCHLaS	4,33	8,33	36,07
38.	Rizika spojená s neabsolvováním školení, preventivních prohlídek apod.	7	4	28
39.	Rizika užívání motorových vozidel (autonehoda)	5	5	25
<b>Vnější rizika</b>				
40.	Rizika havárie – dodávky tepla, vody, elektřiny apod.	4	9,67	38,68
41.	Rizika povodně	1,33	8,67	11,53
42.	Rizika častých legislativních změn	1	2,67	2,67
<b>Vnitřní rizika</b>				
43.	Rizika narušení dodávek ropy a ropných produktů	1,67	10	16,7
44.	Rizika spojená s neprovedením revizních zpráv (spotřebiče, mycí linka apod.)	3,33	8,33	27,74
45.	Rizika spojená s požární ochranou (požár, výbuch)	2	9,67	19,34
46.	Rizika nedodržení správných postupů v oblasti gastro (otrava, nízká kvalita)	1,67	9,67	16,15
<b>Životní prostředí</b>				
47.	Rizika kontaminace půdy, vody (prasklé stěny nádrže apod.)	3	10	30
48.	Rizika množení bakterií, škůdců (nevhodné nakládání s odpady)	2,67	8,33	22,24
49.	Rizika úniku benzinových par do ovzduší	3	7	21
50.	Rizika spojená s péčí o zeleň	3,67	1,33	4,88

Tabulka shrnuje všechny vybrané rizikové faktory a jejich  $\varnothing$  možnost výskytu a  $\varnothing$  dopad na vybranou ČS. Hodnoty představují aritmetický průměr ze získaného hodnocení vybra-

ných osob, kdy bylo jejich ocenění rizika vždy sečteno a následně vyděleno třemi (počet lidí v týmu). Samotné ocenění rizika představuje součin skóre pravděpodobnosti výskytu a skóre dopadu. Jednotlivá hodnocení jsou umístěna v příloze P I z důvodu velkého rozsahu diplomové práce.

Vybranou metodu završuje sestavení mapy rizik.



Obr. 3 – Mapa rizik [vlastní zpracování]

Tato dvourozměrná matice je bodovým grafem zakreslujícím jednotlivá rizika do příslušných kvadrantů.

Všechna rizika, jež spadají do kvadrantu bezvýznamných rizik a kvadrantu rizik běžných, lze akceptovat. Jedná se totiž o běžné, standartní aktivity, jež jsou součástí každodenního dění a nikterak neovlivní chod této ČS.

Pro kvadrant významných hodnot rizika jsou dále stanovena opatření, jimiž lze tyto rizikové faktory eliminovat.

Porovná-li se rizika zaznamenaná v kvadrantu hodnot kritických s povahou těchto rizik, lze konstatovat, že všechna tato rizika mohou být ošetřena jedním, totožným způsobem. Pro doložení tohoto tvrzení byl sestaven Checklist (viz níže).

Tab. 4 – Opatření pro kvadrant významných hodnot [vlastní zpracování]

Riziko	Opatření
3.	Proškolení zaměstnanců o nutnosti předkládání dokladů o odborné způsobilosti
5.	Kvalitní softwarové zabezpečení
6.	Výběr zkušené účetní
9.	Uzavírání smluv (se všemi náležitostmi) pouze s prověřenými dodavateli
13.	Dostatečné zabezpečení partnerské společnosti
14.	Vhodný výběr trezorů, klíče pouze oprávněným osobám
18.	Přehledné a jasné dopravní značení
26.	Softwarové zabezpečení, poučení zaměstnanců
30.	Pravidelná kontrola a revize technických a elektrických zařízení
31.	Zabezpečení vhodných pracovních podmínek
33.	Dodržování vnitřních předpisů týkajících se BOZP
34.	Dostatečné školení a pravidelné přezkušování zaměstnanců
35.	Dostatečné školení a pravidelné přezkušování zaměstnanců
36.	Dostatečné zajištění a označení regálů
37.	Dostatečné školení a pravidelné přezkušování zaměstnanců
40.	Kvalitní záložní zdroj energie
41.	Vypracování povodňového plánu
43.	Záložní zdroje od jiných dodavatelů
44.	Klást důraz na dodržování předpisů nejen u zaměstnanců
45.	Dostatečné školení a pravidelné zkoušení zaměstnanců
46.	Dodržování správných hygienických postupů apod. (sestavění HACCP)
47.	Použití odolných materiálů,
48.	Třídění odpadu, pravidelný odvoz z prostor a okolí ČS
49.	Pravidelná rekuperace (min. 1x za směnu)

Přistoupí-li společnost, či konkrétní ČS k těmto navrhovaným opatřením, dokáže snížit hodnotu těchto významných rizikových faktorů.



Po vyhodnocení výsledků skórovací metody s mapou rizik proběhl s Partnerem, area manažerem a vedoucím pracovníkem krátký brainstorming. Otázka: „Co se stane když...“, byla pokládána ve vztahu k rizikovým faktorům, které vyšly v kvadrantu kritických hodnot.

Tab. 5 – What If [vlastní zpracování]

Riziko	Co se stane, když...	Odpověď	Doporučení
8.	... obsluha bude špatně vracet zákazníkům peníze?	Zákazníci se budou dožadovat nároku na vrácení hotovosti.	Nasměřovat pokladní kameru tak, aby zabírala kasu.
11.	... dojde k poškození vysavače?	Snížení počtu zákazníků a ztráta fin. prostředků.	Instalace kamery k vysavači a kompresoru.
12.	... obsluha bude odcizovat dálniční známky?	Ztráta finančních prostředků.	Monitorování úkonů obsluhy.
15.	... se dostane zloděj do skladu olejů?	Může dojít k poškození či krádeži a ztrátě finančních prostředků.	Instalace kamer do zadní části ČS.
16.	... ujede motorkář bez zaplacení?	Ztráta finančních prostředků.	Kamery směřující i na zadní části vozů.
17.	... dojde k fyzickému napadení obsluhy ČS?	Poškození zdravotní způsobilosti obsluhy.	Vyšší rozlišení pro lepší rozpoznání obličejů.

Z vypracované metody What If vyplývá, že všechna rizika, která se nachází v kvadrantu kritických hodnot, mohou být ošetřena na základě zlepšení kvality kamerového systému a četnosti kamer.

Na základě této zjištěné skutečnosti byl dále ve spolupráci s týmem ve stejném složení vytvořen Checklist, který situaci kamerového systému na dané ČS krátce zhodnocuje. Na každou otázku bylo odpovězeno ANO nebo NE.

Tab. 6 – What If [vlastní zpracování]

Kontrolní otázka	ANO	NE
1. Existuje riziko nefunkčnosti kamerového systému?	✓	
2. Je záložní zdroj CCTV dostatečný?		✓
3. Jsou kamery zapnuty po dobu 24 h?	✓	
3. Je kamerami zabezpečen celý prostor před budovou ČS?		✓
4. Je kamerami zabezpečen celý prostor za budovou ČS?		✓
5. Je kamerový záznam kvalitní?		✓
6. Lze na kamerovém záznamu rozpoznat obličeje?		✓
7. Umí obsluha pracovat s CCTV a jeho databází?		✓
8. Existují rizika, která lze kamerovým systémem eliminovat?	✓	
9. Je kamerami zabezpečen vnitřní prostor (shop, kancelář, aj.)?		✓
10. Je kamerový záznam k dispozici po dobu alespoň 1 týdne?		✓

Díky této provedené metodě lze konstatovat, že současný kamerový systém na vybrané ČS není adekvátní v rámci uvedených rizikových faktorů. Aby mohla být hodnota rizik snížena, je v další kapitole sestaven projekt na instalaci nového kamerového systému.

## 7 PROJEKT

Na základě provedení analýzy risk managementu vybrané ČS, bylo zjištěno, že i přesto, že má společnost vytvořen kvalitní systém risk managementu, působí na ČS mnoho negativních aspektů. Jelikož jsou všechny vysoce rizikové faktory podobné povahy, lze je eliminovat opatřením - zavedení kvalitního kamerového systému. V následující kapitole je tedy popsán celý proces, jenž se zavedením nového kamerového systému souvisí.

Nový kamerový systém, který bude na ČS instalován, musí i nadále splňovat požadavky na identifikaci osob a vozidel pohybujících se v těchto prostorách a požadavek na zjištění neoprávněné manipulace s majetkem, palivy a zbožím, které je na ČS umístěno. Kamerový systém bude tedy i nadále chránit zdraví, životy a majetek Partnera a ve větší a kvalitnější míře bude sloužit jako prevence trestné činnosti i jako důkazní prostředek pro Policii ČR a ÚBaK.

Jelikož dojde ke zvýšení počtu kamer, změně záběrů v prostorách se zvýšenou ochranou soukromí, změně režimu kamerového systému (prodloužení doby uchování záznamu) apod., je třeba informovat všechny zaměstnance o změně zpracování monitorovaných prostor. Informování musejí být také zákazníci přicházející na ČS.

### 7.1 Logický rámec

**Účelem projektu** je zvýšení bezpečnosti na příslušné ČS, která je přímým **adresátem projektu**, a zvýšení kvality pořizovaných materiálů.

Základem pro řízení tohoto projektu je **logický rámec**. Tento postup stručně a přehledně popisuje daný projekt. Je zde uveden cíl projektu, jeho záměr, jednotlivé aktivity a jejich časový harmonogram, výstupy, objektivně ověřitelné ukazatele, vstupy i zdroje informací k ověření. Defínuje taktéž rizika projektu, předpoklady a předběžné podmínky pro jeho realizaci. Uplatnění metodiky logického rámce je důležité nejen ve fázi přípravy tohoto projektu, ale může být klíčovým nástrojem i pro jeho implementaci a následné hodnocení.

Tab. 7 – Logický rámec [vlastní zpracování]

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady/rizika
- Zvýšení bezpečnosti na ČS - Vytvoření kvalitního kamerového systému	- Zavedení do 30. 9. 2018	- Výsledek instalace (obraz, záznamy apod.)	X
Účel - cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady/rizika
- Zlepšení současného stavu řízení rizik kamerovým systémem	- Snížení míry rizika (odstranění z kvadrantu kritických hodnot) - Instalace nového kamerového systému	- Analýza stavu po zavedení nového systému	- Spolupráce zaměstnanců - Ochota Partnera
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady/rizika
- Analýza současného stavu - Projekt - Nový kamerový systém	- Provedená analýza (rozsah min 5 stran) - Zpracovaný projekt (rozsah min 5 stran) - Kvalitní kamerový záznam	- Diplomová práce - Firemní záznamy	- Správně provedená analýza
Aktivity	Vstupy a zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady/rizika
1. Analýza současného stavu 2. Stanovení kritérií 3. Výběrové řízení 4. Uzavření smlouvy 5. Ostavení současného systému 6. Instalace nové techniky 7. Instalace software 8. Nastavení systému 9. Školení zaměstnanců 10. Platba	- Projektový tým - Specializovaná firma - Finance	1. červenec 2018 2. červenec 2018 3. červenec 2018 4. červenec – srpen 2018 5. srpen 2018 6. srpen 2018 7. srpen 2018 8. srpen 2018 9. srpen 2018 10. září 2018	- Dostatek informací - Dostatek financí
Předběžné podmínky	Informování Partnera a společnosti o projektu, organizační a finanční připravenost		

## 7.2 Požadavky na nový kamerový systém

Na základě pozorování a vlastního průzkumu současné situace na ČS byly stanoveny následující technické parametry s konkrétními počty a rozmístěním kamer.

### Vnitřní kamery

- Pokladní místa = pokladna musí být sledována tak, aby bylo možné identifikovat veškeré operace probíhající na pokladně. Na této ČS se nacházejí dvě pokladny – nad každou z nich bude tedy umístěna samostatná kamera.
- Prodejní plocha ČS = jelikož se jedná o ČS s velkou prodejní plochou 80 m<sup>2</sup>, budou zde nově umístěny celkem tři přehledové kamery.
- WC = jak na pánských, tak na dámských toaletách bude umístěna vždy jedna kamera v oblasti předsínky s umyvadlem.
- Chodba = jedna přehledová kamera, která bude zabírat vstupy do skladů a kanceláře.
- Prostor mycí linky = umístění jedné přehledové kamery u vjezdových vrat.
- Box ručního mytí = monitoring mycí technologie bude taktéž vybaven jednou kamerou.

### Venkovní kamery

- Tankovací místa = počet kamer dle počtu výdejních míst, čili osm. Umístěny budou dle prostorové dispozice.
- Stáčecí šachta PHM = jedna kamera umístěná tak, aby snímala veškerý pohyb v blízkosti tohoto prostoru a samotnou manipulaci s šachtou.
- Prostor před kioskem = jedna přehledová kamera snímající vstup do shopu.
- Servisní ostrůvek = dostačující bude jedna přehledová kamera snímající prostor, kde je umístěn vysavač a hustič pneu.
- Zadní část budovy = jedna kamera, zabírající prostory za budovou ČS, směřující zejména na vstupní prostory skladu.
- Vjezd do haly mycí linky = jedna kamera.
- Výjezd z ČS = jedna kamera.
- Vjezd na z ČS = jedna kamera.

### Technické požadavky

- Barevné IP kamery, min. 1,3 MPx, IR přísvit umožňující noční nahrávání,

- kompatibilita a kontinuita vývoje systému,
- připojení k internetu záznamového zařízení a možnost vzdáleného přístupu,
- doba záznamu minimálně 14 dnů,
- možnost nahrávat na běžné nosiče (CD, DVD, USB).

### 7.3 Nákladová analýza

Zavedení nového kamerového systému bude představovat pro vybranou ČS určitou finanční zátěž. Díky této investici se však mnohonásobně zvýší celková bezpečnost ČS a dojde k eliminaci rizikových faktorů, jako jsou např. krádeže, přepadení, špatná manipulace s hotovostí apod. Kvalitnější kamerový systém bude také nápomocen při hledání pachatelů v případech vandalismu, ujetí z ČS bez zaplacení aj.

Zhodnocení možných nákladů vyobrazuje následující tabulka.

Tab. 8 – Náklady [vlastní zpracování]

Položka	Potřebné množství	Cena za jednotku	Cena celkem
<b>Montáž a zapojení</b>	48 h	478 Kč	22 944 Kč
<b>Kamera vnitřní</b>	10 ks	3 066 Kč	30 660 Kč
<b>Kamera venkovní</b>	15 ks	3 066 Kč	30 660 Kč
<b>HDD (ukládání)</b>	1 ks	3 216 Kč	3 216 Kč
<b>Záznamové zařízení</b>	1 ks	5 375 Kč	5 375 Kč
<b>FTP kabel</b>	300 m	19 Kč	5 700 Kč
<b>Prodlužovací kabely</b>	10 ks	189 Kč	1 890 Kč
<b>Switch</b>	1 ks	494 Kč	494 Kč
<b>Ukrytí kabelů</b>	5 ks	592 Kč	2 960 Kč
<b>Jednodílný rozvaděč</b>	1 ks	2 806 Kč	2 806 Kč
<b>Záložní zdroj</b>	1 ks	4 049 Kč	4 049 Kč
<b>NVR rekordér</b>	1 ks	8 867 Kč	8 867 Kč
<b>Instalační materiál</b>	1 ks	500 Kč	500 Kč
<b>Náklady celkem</b>			<b>120 121 Kč</b>

Uvedené náklady se odvíjí od stanovených technických parametrů a množství potřebné techniky uvedených v předchozím bodě. Cena veškerých komponent byla stanovena jako

aritmetický průměr pěti nezávislých společností zabývajících se touto problematikou. Všechny ceny jsou uvedené včetně sazby DPH.

Důležité je mít na paměti, že po odstavení starého kamerového systému nebude prostor ČS určitou část dne monitorován. Náklady tedy mohou vzrůst ještě o průměrnou mzdu za jeden pracovní den zaměstnance ČS. V rámci zvýšení bezpečnosti je totiž vhodným doporučením zvýšení počtu zaměstnanců obsluhy ČS ze současných dvou na čtyři zaměstnance.

## 7.4 Časová analýza

Součástí projektu musí být v neposlední řadě také časový harmonogram a od něj se odvíjející činnosti. Časová analýza byla provedena v programu Project Libre, který právě k plánování projektů slouží.

### 7.4.1 Časový harmonogram

Prvním krokem k vytvoření časového harmonogramu je definování jednotlivých činností, jež na sebe navazují, a určení jejich doby trvání.

	Jméno	Trvání	Začátek	Konec	Předchůdci
1	Start	0 dní	2.7.18 8:00	2.7.18 8:00	
2	Analýza současného stavu	7 dní	2.7.18 8:00	10.7.18 17:00	1
3	Stanovení kritérií	1 den	11.7.18 8:00	11.7.18 17:00	2
4	Výběrové řízení	30 dní	12.7.18 8:00	22.8.18 17:00	3
5	Uzavření smlouvy	1 den	23.8.18 8:00	23.8.18 17:00	4
6	Odstavení starého systému	1 den	24.8.18 8:00	24.8.18 17:00	5
7	Instalace nové techniky	1 den	27.8.18 8:00	27.8.18 17:00	6
8	Instalace softwaru	2 dní	27.8.18 8:00	28.8.18 17:00	6
9	Nastavení systému	1 den	29.8.18 8:00	29.8.18 17:00	7;8
10	Školení zaměstnanců	1 den	30.8.18 8:00	30.8.18 17:00	9
11	Zaplacení	15 dní	30.8.18 8:00	19.9.18 17:00	9
12	Konec	0 dní	19.9.18 17:00	19.9.18 17:00	10;11

Obr. 4- Časový harmonogram [zpracování vlastní]

Návaznost jednotlivých činností je určena prostřednictvím předchůdců. Zahájení činností bylo stanoveno na letní období, kdy, jelikož se nejedná o ČS v blízkosti dálnice, je z důvodu probíhajících letních prázdnin snížen pohyb na takovýchto ČS. Celý proces instalace

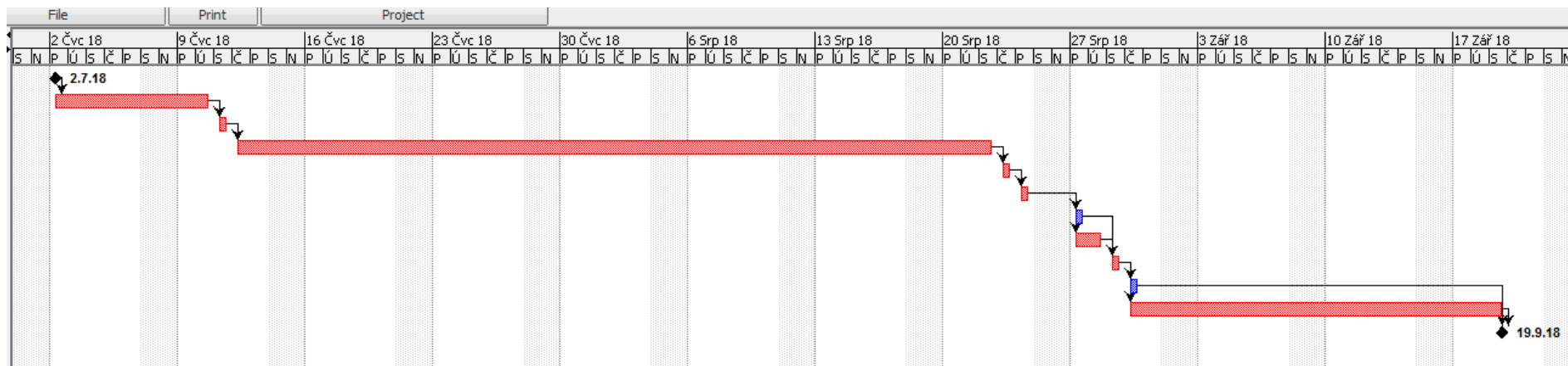
nového kamerového systému začíná *analýzou současného stavu* dne 2. 7. 2018 a za fyzické ukončení procesu na ČS lze označit aktivitu *školení zaměstnanců*, která proběhne dne 30. 8. 2018. Projekt však bude oficiálně ukončen až dnem zaplacení zakázky (splatnost faktury je 15 dní).

.



### 7.4.2 Ganttův diagram

Ganttův diagram je grafickým znázorněním naplánované posloupnosti činností. Horizontální vyobrazení značí dané časové období a vertikální pak dílčí úkoly.

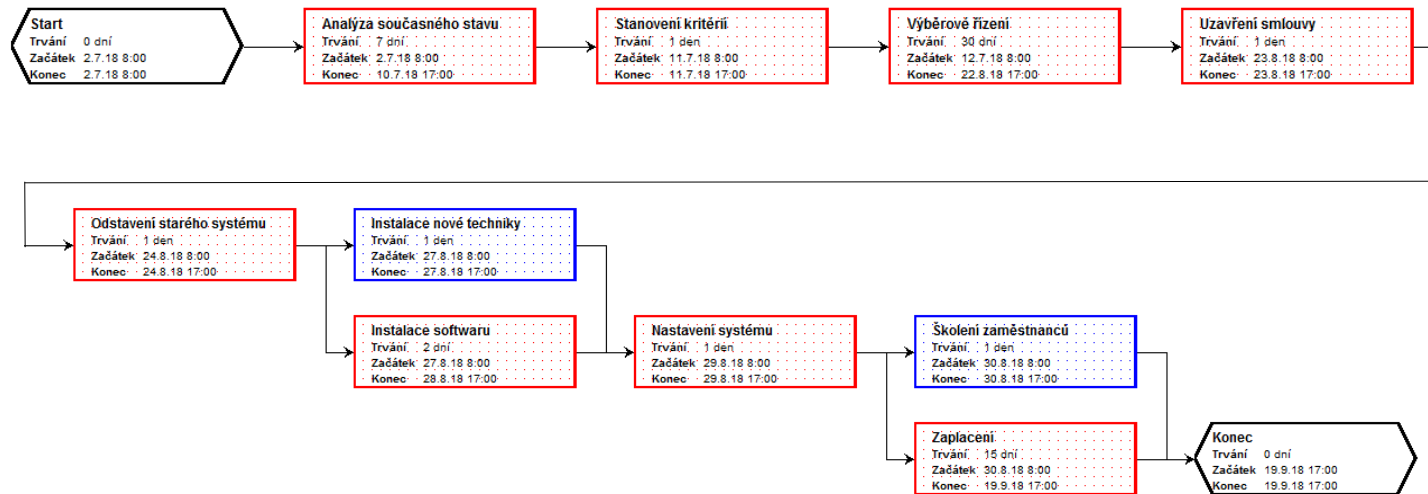


Obr. 5 – Ganttův diagram [vlastní zpracování]

Ganttův diagram zobrazuje červeně kritické činnosti. Dojde-li ke zpoždění kterékoli aktivity na kritické cestě, dojde ke zpoždění celého projektu. Naopak u modře vyobrazených činností lze počítat s určitou časovou rezervou.

### 7.4.3 Síťová analýza

Na rozdíl od Ganttova diagramu zobrazuje síťová analýza kritickou cestu činností projektu, s detailním popsáním délek trvání, začátků a konců konkrétních úkolů. V případě síťové analýzy lze hovořit o modelování určitého souboru aktivit, které je nutno provést k dosažení stanoveného cíle.



Obr. 6 – Síťová analýza [vlastní zpracování]

Také síťová analýza znázorňuje červenou barvou své kritické činnosti, u nichž platí, že nesmí dojít ke zpoždění. Každé zpoždění by totiž znamenalo oddálení dosažení cíle projektu. Modře znázorněné úkoly mohou využít svou maximální časovou rezervu, aniž by k tomuto oddálení došlo.

## 7.5 Riziková analýza

Analýza rizik projektu je jednou z částí, která dokáže podpořit kroky k dosažení stanoveného cíle. Jelikož je vypracována ještě před zahájením projektu, dokáže zajistit eliminaci rizik, jež na vytvořený projekt působí.

Za analýzu rizik tohoto projektu byla vybrána metoda RIPRAN. V první fázi byly stanoveny rizikové faktory a s nimi spojený možný scénář vývoje a možná pravděpodobnost (P), s jakou může daná hrozba nastat. Dále je u každého rizika stanoven dopad (D) na projekt a následně stanovena jeho výsledná hodnota rizika (R). Na závěr metody jsou navržena opatření ke snížení míry rizika s potenciální novou hodnotou po jeho zavedení.

Tab. 9 – Pravděpodobnost [vlastní zpracování]

Vysoká pravděpodobnost	<b>VP</b>	31 – 100 %
Střední pravděpodobnost	<b>SP</b>	11 – 30 %
Nízká pravděpodobnost	<b>NP</b>	0 – 10 %

Tabulka je legendou ukazující míru pravděpodobnosti, s jakou mohou stanovená rizika nastat. Procentuálně definuje možnou míru pravděpodobnosti.

Tab. 10 – Dopad [vlastní zpracování]

Velký nepříznivý dopad na projekt	<b>VD</b>
Střední nepříznivý dopad na projekt	<b>SD</b>
Malý nepříznivý dopad na projekt	<b>MD</b>

Tato tabulka objasňuje slovní spojení a příslušnou zkratku pro dopad, který rizika na projekt mají.

Tab. 11 – Hodnota rizika [vlastní zpracování]

Vysoká hodnota rizika	<b>VHR</b>
Střední hodnota rizika	<b>SHR</b>
Malá hodnota rizika	<b>MHR</b>

Také tato tabulka vysvětluje použití zkratk v metodě RIPRAN.

Tab. 12 – Hodnota rizika [vlastní zpracování]

	VD	SD	MD
VP	VHR	VHR	SHR
SP	VHR	SHR	NHR
NP	SHR	NHR	NHR

Poslední legenda definuje hodnotu rizika po přiřazení jednotlivých hodnot dopadu a pravděpodobnosti v pomyslné matici.

Tab. 13 – RIPRAN [vlastní zpracování]

Rizikový faktor		Scénář	P	D	R	Opatření	Nová hodnota
1.	Nedostatek financí	Projekt nebude realizován	SP	VD	VHR	Získání bankovního úvěru	NHR
2.	Selhání lidského faktoru	Nedodržení časového harmonogramu		SD	SHR	Motivace pracovníků	NHR
3.	Nedodržení smluvních podmínek	Špatná dodávka; zpoždění projektu	NP	SD	NHR	Akceptace	NHR
4.	Výpadek elektrického proudu při instalaci	Zpoždění projektu	NP	VD	SHR	Kvalitní ÚPS	NHR
5.	Výběr nevhodné techniky	Nedojde ke zvýšení bezpečnosti na ČS	NP	VD	SHR	Kvalitní analýza stavu	NHR

Z analýzy je patrné, že pravděpodobnost ohrožení projektu není zcela bezpředmětná. Největší hrozbou projektu může být možný nedostatek financí. Vzhledem k nákladové analýze však může Partner ČS požádat o poskytnutí bankovního úvěru, kterým by projekt zavedení nového kamerového systému zaplatil. Střední hodnota rizika vyšla u rizikových faktorů s číslem 2, 3 a 4. Při akceptaci navrhovaných opatření lze tuto hodnotu taktéž snížit na nízkou.

## ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Pro zlepšení řízení rizik v rámci vybrané čerpací stanice byl navržen projekt obsahující náležitosti spojené se zavedením nového kamerového systému. Následující kapitola pojednává a zhodnocuje vybraný projekt.

### **Přínos projektu pro organizaci**

Hlavním a nejdůležitějším přínosem vypracovaného projektu je snížení rizikových faktorů, jež lze prostřednictvím kvalitního kamerového systému eliminovat. Po zavedení kvalitnějšího CCTV a zvýšení počtu kamer v rámci vybrané ČS lze předpokládat, že dojde ke snížení počtu krádeží, loupežných přepadení, újezdů bez zaplacení, budou eliminována rizika spojená s ochranou majetku před zničením, poškozením a vandalismem. Na základě tohoto kamerového systému bude také získán přehled o pohybu neoprávněných osob v prostorách ČS.

### **Výhody zavedení nového kamerového systému**

Jelikož budou v rámci projektu odinstalovávány staré analogové kamery a nahrazeny budou modernějšími IP kamerami, lze značit za výhody této výměny zejména:

- vysoké rozlišení obrazu,
- možnost snímání velké plochy a vzdálenosti,
- široký úhel snímání,
- kompatibilita s bezpečnostním zařízením,
- automatické vyvolání poplachu,
- nonstop nahrávání,
- jednoduché ukládání a vyhledávání záznamů apod.

### **Nevýhody zavedení nového kamerového systému**

Nevýhody, jež se zavedením nového kamerového systému souvisí, jsou vyšší pořizovací náklady a potřebná znalost IP protokolu. Za nevýhodu tohoto projektu lze také označit čas, jenž je třeba výběru nové techniky věnovat.

## ZÁVĚR

Diplomová práce měla za cíl zhodnotit risk management vybrané společnosti, podrobit její část analýze rizik a na základě zjištěných faktorů navrhnout projekt ke zlepšení procesu řízení rizik.

Nejprve byla shrnuta základní teoretická východiska související s danou problematikou. V první části byly objasněny pojmy související s rizikem, jeho mírou a klasifikací rizik. V plynulé návaznosti byla dále popsána oblast risk managementu, konkretizován jeho plán, opatření a kroky, jež lze v rámci něj vytvořit.

Zpracována byla také kapitola související s legislativou, normami a standardy. V rámci tohoto výčtu byly tři normy popsány.

Poslední kapitola teoretické části byla zaměřena na analýzy rizika, jež lze v rámci risk managementu realizovat.

Druhá, praktická část, nejdříve krátce představila vybranou společnost a porovnány zde byly také ceny pohonných hmot v rámci krajů České republiky a také ceny v ČR a zahraničí. V dalším bodě praktické části byl popsán a zhodnocen risk management. Analýza rizik byla následně provedena na konkrétní čerpací stanici. Mapa rizik, jež byla na základě analýzy vytvořena, odhalila šest kritických faktorů, které se nalézaly v kvadrantu kritických hodnot. Aby byla lépe pochopena povaha možných nebezpečí, byla rizika analyzována dále metodou What If a vytvořeným Checklistem.

Na základě objasnění povahy rizik byl stanoven projekt pro eliminaci těchto rizikových faktorů. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Závěrem byl celý projekt zhodnocen, stanoveny přínosy, výhody a nevýhody zavedení nového kamerového systému, jenž byl v projektu navrhován.

Závěrem lze tedy konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.
- [3] ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z. *Krizový management: Úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomia, 2006, 97 s. ISBN 80-245-0951-2.
- [4] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 102 s. ISBN 978-80-7318-696-8.
- [5] LINDAUER, Roman. *Modern Risk Management Remarks*. 1. vyd. Praha: Oeconomia, 2017, 98 s. ISBN 978-80-245-2206-7.
- [6] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [7] PALEČEK, M., BUMBA, J., SLUKA, V., HÁJKOVÁ, M. *Prevence rizik*. 1. vyd. Praha: Oeconomia, 256 s. ISBN 80-245-1117-7.
- [8] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [9] ŠEFČÍK, V., KONEČNÝ, J. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013, 106 s. ISBN 978-80-7454-280-0.
- [10] FOTR, J., HNILICA, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [11] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 396 s. ISBN 80-717-9415-5.
- [12] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada-Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

- [13] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
- [14] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management: Aplikace při řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Gaudeamus, 2006, 317 s. ISBN 80-7041-248-8.
- [15] MERNA, T., AL-THANI, Faisal F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [16] GREEN, K. HANKE, O. *Řízení v krizových situacích: Příklady efektivních strategií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 191 s. ISBN 80-7261-104-6.
- [17] KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.
- [18] MAREŠ, M., REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ J. *Krizový management: Případové bezpečnostní studie*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013, 237 s.
- [19] BARTOŠÍKOVÁ, R., BILÍKOVÁ, J., TARABA, P. *Risk Management in the Business Sector in the Czech Republic. Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness – Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference*, [online] 2014, [cit. 2017-11-10]. Dostupné na World Wide Web: <[http://portal.k.utb.cz/articles/record?id=FETCH-tbu\\_dspace1\\_oai\\_publicace\\_k\\_utb\\_cz\\_10563\\_10039022](http://portal.k.utb.cz/articles/record?id=FETCH-tbu_dspace1_oai_publicace_k_utb_cz_10563_10039022)>.
- [20] ZAPLETALOVÁ, Š. a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. 159 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [21] RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3.
- [22] *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission*. [online]. 2017, [cit. 2017-11-25]. Dostupné na World Wide Web: <<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>>.
- [23] ŠEFČÍK, V., TOMEK, M., HRUŠKA, M. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.



- [24] PETERS, TOM. *Search of Excellence*. [online]. 2016, [cit. 2017-10-15]. Dostupné na World Wide Web: <<https://www.businessballs.com/strategy-inovation/tompeters-search-of-excellence/>>.
- [25] MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [26] *Zákon č. 240/2000 Sb.* [online]. 2017, [cit. 2017-10-29]. Dostupné na World Wide Web: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240>>.
- [27] ISO 31000:2009. *Risk management - Principles and guidelines*. [online]. 2017, [cit. 2017-10-29]. Dostupné na World Wide Web: <<https://www.iso.org/standard/43170.html>>.
- [28] *OHSAS 18001*. [online]. 2017, [cit. 2017-11-13]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.iso.cz/ohsas-18001>>.
- [29] DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O. *5 kroků k úspěšnému projektu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- [30] BARTLOVÁ, I., BALOG, K. *Analýza nebezpečí a prevence průmyslových havárií*. 2. vyd. Frýdek-Místek: Kleinwächter, 2007, 191 s. ISBN 978-80-7385-005-0.
- [31] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 182 s. ISBN 978-80-7357-983-8.
- [32] HOPKIN, PAUL. *Risk management*. 1st ed. London: Kogan Page, 2013, 288 s. ISBN 978-0-749-46838-5.
- [33] *HAZOP*. [online]. 2016, [cit. 2017-11-13]. Dostupné na World Wide Web: <<https://managementmania.com/cs/hazop-hazard-and-operability-study-analyza-ohrozeni-a-provozuschnosti>>.
- [34] *What is a FMEA?* [online]. 2017, [cit. 2017-11-18]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.weibull.com/hotwire/issue46/relbasics46.htm>>.
- [35] VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [36] ČASTORÁL, Zdeněk. *Management rizik v současných podmínkách*. 1. Vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017, 268 s. ISBN 978-80-7452-132-4.

- [37] SEGAL, Sim. *Corporate value of enterprise risk management: the next step in business management*. 1st ed. Hoboken: John Wiley and Sons, 2011, 404 s. ISBN 978-0-470-88254-2.
- [38] *Aktuální průměrné ceny pohonných hmot v ČR*. [online]. 2018, [cit. 2018-04-30]. Dostupné na World Wide Web: <<https://www.mbenzin.cz/Prumerne-ceny-benzinu>>.
- [39] *Treibstoffpreise für 30 April 2018*. [online]. 2018, [cit. 2018-04-30]. Dostupné na World Wide Web: <<https://at.fuelo.net/prices/date/2018-4-30?lang=de>>.
- [40] *Vnitřní předpis společnosti*.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AM	Area manažer
BL	Bezpečnostní list
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BT	Bezpečnostní technologie
CCTV	Closed Circuit Television
CD	Kompaktní disk
ČČK	Český červený kříž
ČOV	Recyklační čistírna odpadních vod
ČS	Čerpací stanice
DVD	Digitální víceúčelový disk
FMECA	Failure Mode and Effect Analysis
FO	Fyzická osoba
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HAZOP	Hazard and Operability Analysis
HDD	Hard Disk
HW	Hardware
CHL	Chemická látka
CHS	Chemická směs
IP	Internet Protocol
IR	Instrument Rating
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
JEKO	Jednotka metodicky řídicí oblasti BOZP, PO a OŽP
KHS	Krajská hygienická stanice
KŘ	Krizové řízení

---

KS	Krizová situace
MPx	Megapixel
MU	Mimořádná událost
NCHLaS	Nebezpečné chemické látky a směsi
NVR	Network Video Recorder
OLPNO	Ohlašovací list pro přepravu nebezpečných odpadů po území ČR
OOPP	Ochranné osobní pracovní prostředky
OZO	Odborně způsobilá osoba
OŽP	Ochrana životního prostředí
P	Pravděpodobnost
PBZ	Požárně bezpečnostní zařízení
PHL	Pohonné látky
PHM	Pohonné hmoty
PHP	Přenosný hasicí přístroj
PO	Požární ochrana
PO	Právnícká osoba
R	Riziko
RIPRAN	Risk Project Analysis
SD	Secure Digital
SHR	Správa státních hmotných rezerv
SW	Software
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
ÚBaK	Úsek bezpečnosti kontroly
ÚBEZ	Úsek bezpečnosti metodicky řídicí oblast KŘ BOZP a PO
UPS	Uninterruptible Power Supply
USB	Universal Serial Bus

---

VPPO	Věcné prostředky požární ochrany
WC	Water Clozet
ZOOÚ	Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, platném znění nebo právní předpis, který tento zákon v budoucnu nahradí
ŽP	Životní prostředí

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1- Strategie řízení rizika [1]</i> .....	17
<i>Obr. 2 – Systém podnikového risk managementu [4]</i> .....	26
<i>Obr. 3 – Mapa rizik [vlastní zpracování]</i> .....	62
<i>Obr. 4- Časový harmonogram [zpracování vlastní]</i> .....	70
<i>Obr. 5 – Ganttův diagram [vlastní zpracování]</i> .....	72
<i>Obr. 6 – Síťová analýza [vlastní zpracování]</i> .....	73

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 – Průměrné ceny PHM v ČR [38]</i> .....	42
<i>Tab. 2 – Průměrné ceny PHM v Evropě [39]</i> .....	43
<i>Tab. 3 – Rizikové faktory a shrnutí jejich ohodnocení [vlastní zpracování]</i> .....	58
<i>Tab. 4 – Opatření pro kvadrant významných hodnot [vlastní zpracování]</i> .....	63
<i>Tab. 5 – What If [vlastní zpracování]</i> .....	64
<i>Tab. 6 – What If [vlastní zpracování]</i> .....	65
<i>Tab. 7 – Logický rámec [vlastní zpracování]</i> .....	67
<i>Tab. 8 – Náklady [vlastní zpracování]</i> .....	69
<i>Tab. 9 – Pravděpodobnost [vlastní zpracování]</i> .....	74
<i>Tab. 10 – Dopad [vlastní zpracování]</i> .....	74
<i>Tab. 11 – Hodnota rizika [vlastní zpracování]</i> .....	74
<i>Tab. 12 – Hodnota rizika [vlastní zpracování]</i> .....	75
<i>Tab. 13 – RIPRAN [vlastní zpracování]</i> .....	75

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH RIZIKOVÝCH FAKTORŮ



## PŘÍLOHA P I: HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH RIZIKOVÝCH FAKTORŮ

Jednotlivá hodnocení možnosti výskytu a dopadu stanoveny následovně:

- 1 – 3 nízká možnost výskytu/ nízký dopad,
- 4 – 7 střední možnost výskytu/ střední dopad,
- 8 – 10 vysoká možnost výskytu/ velký dopad.

Riziko		V/D	AM	Partner	Vedoucí	Skóre	Ocenění rizika
1.	Rizika spojená se změnami obecně závazných předpisů	Výskyt	3	2	3	2,67	12,47
		Dopad	5	5	4	4,67	
2.	Rizika spojená s nedodržením interních předpisů	Výskyt	4	2	3	3	21,99
		Dopad	8	3	6	7,33	
3.	Rizika přejímání prací a dodávek bez ověření odbornosti	Výskyt	3	1	1	1,67	16,15
		Dopad	10	10	9	9,67	
4.	Rizika spojená s náhlými neohlášenými kontrolami	Výskyt	10	9	9	9,33	27,99
		Dopad	2	3	4	3	
5.	Rizika spojená s přístupem k informacím	Výskyt	1	1	2	1,33	12,86
		Dopad	10	10	9	9,67	
6.	Rizika vedení účetnictví, neprůkaznosti aj.	Výskyt	4	3	3	3,33	16,65
		Dopad	4	6	5	5	
7.	Rizika nedodržování finančních limitů nákupů a prodejů	Výskyt	7	5	5	5,67	9,47
		Dopad	2	2	1	1,67	
8.	Rizika spojená s chybným nakládáním s hotovostí	Výskyt	9	10	8	9	51,03
		Dopad	5	6	6	5,67	

9.	Rizika chybovosti a plnění dodavatelských smluv	<b>Výskyt</b>	4	4	3	3,67	24,48
		<b>Dopad</b>	7	7	6	6,67	
10.	Rizika spojená s nedodržováním závazných právních předpisů	<b>Výskyt</b>	2	1	1	1,33	5,76
		<b>Dopad</b>	4	5	4	4,33	
11.	Rizika spojená s ochranou majetku	<b>Výskyt</b>	9	10	10	9,67	70,88
		<b>Dopad</b>	7	8	7	7,33	
12.	Rizika krádeže, podvodu s peněžními prostředky aj.	<b>Výskyt</b>	9	7	5	7	60,69
		<b>Dopad</b>	8	10	8	8,67	
13.	Rizika spojená s převážením nebo přenášením hotovosti	<b>Výskyt</b>	3	4	4	3,67	25,69
		<b>Dopad</b>	7	7	7	7	
14.	Rizika nedostatečného tech. zabezpečení	<b>Výskyt</b>	6	4	5	5	46,65
		<b>Dopad</b>	9	9	10	9,33	
15.	Rizika spojená s pohybem neoprávněných osob na ČS	<b>Výskyt</b>	5	5	6	5,33	44,4
		<b>Dopad</b>	9	8	8	8,33	
16.	Rizika vandalismu, ujetí bez zaplacení apod.	<b>Výskyt</b>	8	8	9	8,33	63,89
		<b>Dopad</b>	8	7	8	7,67	
17.	Rizika napadení, loupežného přepadení, krádeže	<b>Výskyt</b>	9	8	10	9	87,03
		<b>Dopad</b>	9	10	10	9,67	
18.	Rizika možného zaterasení příjezdových cest	<b>Výskyt</b>	2	2	2	2	19,34
		<b>Dopad</b>	9	10	10	9,67	
19.	Rizika spojená s evidencí pracovní doby a přesčasů	<b>Výskyt</b>	1	1	1	1	3
		<b>Dopad</b>	3	2	4	3	
20.	Rizika spojená s výběrem nových zaměstnanců	<b>Výskyt</b>	7	9	8	8	24
		<b>Dopad</b>	2	3	4	3	

21.	Rizika spojená se změnami v systemizaci pracovních míst	<b>Výskyt</b>	2	1	1	1,33	5,32
		<b>Dopad</b>	3	3	6	4	
22.	Rizika chybného oceňování zaměstnanců	<b>Výskyt</b>	1	1	2	1,33	5,76
		<b>Dopad</b>	3	3	7	4,33	
23.	Rizika nedodržení etického kodexu zaměstnance	<b>Výskyt</b>	2	2	3	2,33	9,32
		<b>Dopad</b>	5	4	3	4	
24.	Rizika zneužití pravomoci úřední osoby apod.	<b>Výskyt</b>	9	9	10	9,33	37,32
		<b>Dopad</b>	3	4	5	4	
25.	Rizika nedodržení povinnosti zachování mlčenlivosti	<b>Výskyt</b>	4	3	2	3	12,99
		<b>Dopad</b>	5	4	4	4,33	
26.	Rizika spojená s nakládáním s osobními údaji	<b>Výskyt</b>	2	2	2	2	18,66
		<b>Dopad</b>	9	9	10	9,33	
27.	Rizika zneužívání majetku Partnera	<b>Výskyt</b>	4	1	3	2,67	9,8
		<b>Dopad</b>	4	4	3	3,67	
28.	Rizika zákazu požívání alkoholických nápojů v pracovní době	<b>Výskyt</b>	1	1	1	1	4,33
		<b>Dopad</b>	6	4	3	4,33	
29.	Rizika poškození majetku Partnera	<b>Výskyt</b>	9	8	4	7	25,69
		<b>Dopad</b>	4	4	3	3,67	
30.	Rizika spojená s nedostatečným osvětlením	<b>Výskyt</b>	3	3	3	3	18,89
		<b>Dopad</b>	6	7	6	6,33	
31.	Rizika nevhodných ergonomických podmínek	<b>Výskyt</b>	4	4	3	3,67	23,23
		<b>Dopad</b>	6	7	6	6,33	
32.	Rizika spojená s nedostatečným přísunem vzduchu	<b>Výskyt</b>	2	2	2	2	8,66
		<b>Dopad</b>	5	5	3	4,33	
33.	Rizika spojená s manipulací s břemeny	<b>Výskyt</b>	4	3	3	3,33	21,08
		<b>Dopad</b>	6	7	6	6,33	

34.	Rizika špatné manipulace s ele. zařízeními	<b>Výskyt</b>	5	4	4	4,33	36,07
		<b>Dopad</b>	8	9	8	8,33	
35.	Rizika spojená s plyno. zaříze.	<b>Výskyt</b>	4	3	4	3,67	30,57
		<b>Dopad</b>	8	9	8	8,33	
36.	Rizika skladování (náraz, pád regálů apod.)	<b>Výskyt</b>	4	5	5	4,67	29,56
		<b>Dopad</b>	6	7	6	6,33	
37.	Rizika neodborného zacházení s NCHLaS	<b>Výskyt</b>	5	4	4	4,33	36,07
		<b>Dopad</b>	8	9	8	8,33	
38.	Rizika spojená s neabsolvováním školení, apod.	<b>Výskyt</b>	10	6	5	7	28
		<b>Dopad</b>	4	4	2	4	
39.	Rizika užívání motorových vozidel (nehoda)	<b>Výskyt</b>	5	5	5	5	25
		<b>Dopad</b>	6	5	4	5	
40.	Rizika havárie – dodávky tepla, elektřiny, apod.	<b>Výskyt</b>	4	4	4	4	38,68
		<b>Dopad</b>	10	10	9	9,67	
41.	Rizika povodně	<b>Výskyt</b>	1	1	2	1,33	11,53
		<b>Dopad</b>	9	9	8	8,67	
42.	Rizika častých legislativních změn	<b>Výskyt</b>	1	1	1	1	2,67
		<b>Dopad</b>	2	3	3	2,67	
43.	Rizika narušení dodávek ropy a ropných produktů	<b>Výskyt</b>	2	2	1	1,67	16,7
		<b>Dopad</b>	10	10	10	10	
44.	Rizika spojená s neprovedení re- vizních zpráv	<b>Výskyt</b>	5	3	2	3,33	27,74
		<b>Dopad</b>	8	9	8	8,33	
45.	Rizika spojená s požární ochranou	<b>Výskyt</b>	2	2	2	2	19,34
		<b>Dopad</b>	9	10	10	9,67	
46.	Rizika nedodržení správných postupů v oblasti gastro	<b>Výskyt</b>	3	1	1	1,67	16,15
		<b>Dopad</b>	10	10	9	9,67	
47.	Rizika kontaminace půdy, vody (prasklé stěny nádrže apod.)	<b>Výskyt</b>	2	4	3	3	30
		<b>Dopad</b>	10	10	10	10	

48.	Rizika množení bakterií, škůdců (nevhodné nakládání s odpady)	<b>Výskyt</b>	4	2	2	2,67	22,24
		<b>Dopad</b>	8	9	8	8,33	
49.	Rizika úniku benzinových par do ovzduší	<b>Výskyt</b>	3	3	3	3	21
		<b>Dopad</b>	7	8	6	7	
50.	Rizika spojená s péčí o zeleň	<b>Výskyt</b>	7	2	2	3,67	4,88
		<b>Dopad</b>	1	2	1	1,33	