

Radim GAVENDA

Krizové řízení v nestandardních situacích – Business Continuity Plan

Crisis Management in Non-Standard Situations – Business Continuity Plan

Recenzent
Ing. Jiří Frýba

Autor svým článkem zpracovává velmi ožehavé a naléhavé téma řízení procesů facility managementu v nestandardních krizových situacích. V praxi přetrvává názor, že eventuální krizové situace charakteru technických či jiných provozních havárií řeší povolané složky veřejného záchranného systému a že v těchto situacích je jedinou úlohou manažera provozu jakéhokoliv podnikatelského či neziskového subjektu postarat se o okamžité podání krizového hlášení příslušným složkám a ochránit osoby, přítomné v objektu formou plnění zásad evakuačního plánu.

Jak je tato představa mylná, prokazuje článek popisem a rozбором konkrétního příkladu, který se týká objektů obchodních center, jejichž nemalý počet v České republice stále narůstá. Informace, které zde autor příspěvku odborné veřejnosti předkládá, mohou velmi účinně přispět k minimalizaci krizových následků takových událostí a to i v řadě existenčních aspektů pro vlastníky, nájemce jakož i provozovatele budov a objektů všeho druhu.

Klíčová slova: Business Continuity Plan, plán pro zachování kontinuity činnosti, scénáře krizových situací, analýzy nestandardních situací, analýza rizik, FM team, podpůrné nástroje, procesy krizového řízení

The author elaborates a very burning subject of proceeding the facility management processes in non-standard crisis situations, in his article. The opinion that outlasts in practice is that contingent crisis situation of status of technical or other operation breakdowns are solved by competent units of public emergency system and that the only one task of operation managers of any entrepreneurial or unprofitable entity in such situation is to see after the immediate submission of the crisis report to relevant units and to protect persons which are present in the building through the form of fulfillment the evacuation plan principles.

The erroneousness of this conception is proven by the author's description and analysis of the specific event that pertains to buildings of commercial centers, the considerable number of which steadily grows up in the Czech Republic, in his article.

Information submitted herein to the expert community can very effectively contribute to the minimization of crisis consequences of such events namely in various existential aspects for owners, tenants as well as operators of buildings and objects of any kind, by the author.

Key words: Business Continuity Plan, continuity activity preservation plan, scenarios of crisis situations, non-standard situation analyses, risk analysis, FM team, subsidiary tools, crisis management processes

ÚVOD

Zajistit bezproblémový chod firmy z provozního hlediska je bezesporu jeden z klíčových faktorů pro všechny majitele firem a vedení společností. V minulosti to byl „vedoucí provozu“ se svým týmem údržbářů, který se staral o to, aby vše fungovalo a nebyla tak ohrožena nebo omezena činnost výroby. V současné době se u odborné veřejnosti zažil pojem „poskytovatel FM služeb (FM poskytovatel)“.

Zda jsou FM služby zajišťovány interně vlastními zaměstnanci nebo externě formou outsourcingu nehraje zde podstatnou roli. Je však důležité, aby byla za všech okolností zajištěna kontinuita všech důležitých procesů výroby a podpůrných služeb.

Většina FM poskytovatelů má slušně zpracovány popisy procesů technické údržby a v případě, že dojde k nějaké závadě na kterémkoliv technickém zařízení budovy, nastane rutinní postup od zjištění závady až po její samotné odstranění. Jak rychle a jakým způsobem dojde k vyřešení této situace, nám indikuje, jak kvalitní je tento FM poskytovatel nebo vlastní údržbový tým.

Každý provozovatel technických zařízení budov se určitě setkal s nějakou nenadálou krizovou situací, která ho v daný okamžik zaskočila a zcela vykořistila z rytmu. Pokud taková událost zásadně ovlivní chod společnosti a firemních procesů, nebo vede k významným finančním ztrátám, začne se management firmy ptát po příčinách a zda se situaci dalo předejít nebo zabránit. Až na základě vzniklé krizové situace jsou

pak obvykle vytvářena taková opatření, aby k takovýmto nepříjemnostem v budoucnosti nedocházelo.

Tento příspěvek popisuje, jak lze těmto krizovým stavům předejít, popřípadě zmírnit jejich dopad.

BUSINESS CONTINUITY PLAN – PLÁN KONTINUITY PODNIKÁNÍ NEBO TAKÉ PLÁN PRO ZACHOVÁNÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ

Business Continuity Plan je založen na tvorbě modelových scénářů krizových situací s návrhem jejich řešení. Tyto nestandardní situace mohou mít povahu jak technologického charakteru (přerušení dodávek elektrické energie, vody, technické poruchy apod.), tak charakteru přírodního (záplavy, požáry, vichřice). I když se může zdát, že pravděpodobnost vzniku těchto krizových situací je zanedbatelná, následný dopad (a nejen finanční) na provoz dané organizace je z důvodu podcenění rizik mnohdy nevyčíslitelný.

Každá moderně řízená organizace by měla mít souhrn těchto krizových scénářů s navrženými postupy řešení uveden v dokumentu, který se nazývá Business Continuity Plan (BCP) – plán kontinuity podnikání nebo také plán pro zachování kontinuity činnosti. BCP je zásadní dokument definující strategii řešení krizových situací, jenž má za cíl pojmenovat pokud možno všechny krizové stavy, které v dané organizaci mohou vzniknout. Výsledkem je stav, kdy ke každému možnému ohrožení existuje jednoznačný

plán, kterým lze zajistit kontinuitu klíčových procesů alternativním způsobem, včetně návratu do původního stavu. Úmyslně je zde uveden výraz „pokud možno“, protože pojmenovat všechny situace je velice obtížné. Kvalita tohoto dokumentu závisí jednak na tom, kdo ho připravuje, dále pak na osobních zkušenostech tvůrců BCP, znalosti prostředí, chodu firmy a všech jejích klíčových procesů. Důležitým aspektem je spolupráce a připomínkování dokumentu od zástupců jednotlivých oddělení, kteří jsou v případě vzniklé krizové situace přímo účastníky těchto postupů.

Prvním krokem při přípravě BCP je provedení analýzy nestandardních situací v dané organizaci.

PŘÍKLAD PŘÍPRAVY BCP PRO MANAGEMENT A ZAMĚSTNANCE DEVELOPERSKÉ SPOLEČNOSTI, KTERÁ PROVOZUJE TECHNICKÉ VYBAVENÍ NÁKUPNÍCH CENTER

Ke každé definované krizové situaci si připravíme detailní plán postupu, který zajistí fungování klíčových procesů alternativním způsobem, včetně návratu do běžného stavu.

BCP musí kromě řešení nestandardních situací zohledňovat i činnosti ostatních zainteresovaných osob a organizací, které vstupují do jednotlivých krizových scénářů a stávají se jejich součástí.

V tomto případě to budou nájemci obchodních jednotek, návštěvníci nákupního centra, bezpečnostní služba, ale i jednotlivé útvary integrovaného záchranného systému (hasiči, státní a městská policie, záchranná služba), které jsou přítomny téměř u všech nestandardních situací. V neposlední řadě se jedná o média (tisk, TV reportáže apod.), která mohou informovat veřejnost o dění v nákupním centru a významně negativním způsobem ovlivnit chování návštěvníků nákupního centra v budoucnosti.

Analýza rizik

Součástí analýzy je zaměřit se na rizika a hrozby:

- a) přírodního charakteru,
- b) technologického charakteru,
- c) ostatní rizika.

Rizika a hrozby přírodního charakteru, která se mohou v dané oblasti vyskytnout, jsou především prudké přivalové deště, silný vítr (vichřice, orkány), sněhové kalamity, povodně, zemětřesení a požáry způsobené bleskem apod. Tyto vlivy mohou mít negativní dopad na běžný provoz nákupního centra např. přivalový déšť, kdy ve velmi krátkém čase spadne extrémní množství srážek, které pak nestačí plynule odtéct z oblasti, kde napadly. Jsou to především parkoviště, která nejsou většinou dimenzována na přivalové deště, a proto zde vzniká riziko ucpání dešťových vpustí nečistotami z okolí (listí, hlína, drobné kamínky atp.) a následného zaplavení parkoviště. Další negativní vliv těchto přivalových srážek je ochromení dopravy v rámci celého města, ale i příjezdových a odjezdových cest z areálu. Snížená viditelnost, špatná orientace řidičů na parkovišti a neustálý přísun srážek může být příčinou dopravního kolapsu.

Další velice častý jev, který může omezit, popřípadě ohrozit kontinuitu podnikání je sněhová kalamita. Nejsou to jenom ztížené podmínky pro zákazníky, týkající se přístupových tras do nákupního centra, omezení zásobování jednotlivými dodavateli, ale v krajních případech může dojít k uzavření nákupního centra z důvodu možného poškození budovy vlivem neúměrného zatížení střechy sněhem.

Dále se mohou vyskytnout rizika a hrozby technického charakteru, mezi něž patří především přerušení dodávek, zprostředkovaných inženýrskými sítěmi (elektrina, voda, dálkové teplo, plyn), ale také poruchy a havárie

technologických zařízení jako jsou elektrické rozvodny vysokého napětí, výměníky tepla nebo kotelny, kanalizace apod. Zvláště zmiňované poruchy technologických zařízení jsou managementem mnohdy podceňovány a leckdy jsou vnímány jako nedůležité. A právě tyto poruchy se mohou v důsledku zanedbání údržby stát velice vážnou krizí a svým rozsahem zbytečně přivodit značné finanční ztráty.

Mezi další možná rizika patří i různé hrozby bombových a teroristických útoků, loupežných přepadení, vandalismu nebo napadení. V této souvislosti lze zmínit i selhání klíčových dodavatelů nebo FM poskytovatelů, kteří zajišťují jednotlivé služby v daném nákupním centru.

Je nutné se zaměřit i na interní rizika např. dlouhodobá nepřítomnost jednotlivých členů managementu, ať už z důvodu nemoci, náhlého ukončení pracovního vztahu atp., které mohou zásadním způsobem ovlivnit běžný chod nákupního centra.

Případ přerušení dodávky elektrické energie

Jedna z možných krizových situací, která může nastat v kterékoliv organizaci je přerušení dodávky elektrické energie. Samotný výpadek může mít několik příčin (zkrat na vedeních, přetížený okruh, „vyhořelý“ jistič...), to jsou poruchy a havárie ve vnitřních rozvodech odběratele. Tyto havárie se dají řešit v podstatě rychle a můžeme je eliminovat i správnou pravidelnou údržbou. Přerušení napájení elektrické energie ze strany dodavatele je stav, který předvídat nemůžeme, ani jej jinak ovlivnit. Krátkodobé výpadky v trvání do 30 minut jsou sice nepříjemné, ale pokud máme všechny klíčové okruhy napájené z náhradních zdrojů, máme problém z větší části pokryt.

Pokud však dojde z důvodu stavebních činností k překopnutí vysokonapěťového kabelu na trase směrem k odběrnému místu, je obnova dodávek ze strany distributora elektrické energie podstatně delší.

Hlavním úkolem celého krizového týmu je zjištění příčiny výpadku dodávky elektrické energie a zajištění rychlé opravy tak, aby se to co nejméně projevilo na chodu organizace.

Jak je již uvedeno výše, délka výpadku může být různá a proto i následná řešení nabízejí hned několik variant řešení. Cíl všech řešení vždy spočívá v co nejrychlejší obnově dodávek elektrické energie a minimalizaci dopadů na klíčové procesy.

Business Continuity Plan – Přerušení dodávky elektrické energie

Dále je popsán detailní postup při řešení krizové situace z důvodu přerušení dodávky elektrického proudu pro nákupní centrum ze strany distributora elektrické energie.

Při této nestandardní situaci vzniká veliký tlak okolí na rychlé řešení situace a to nejen od samotného managementu nákupního centra, ale především od všech nájemců. Zodpovědnost všech zaměstnanců, kteří musí ve velice krátkém časovém rozmezí zvládnout několik důležitých kroků, nejen v rámci obchodní společnosti, ale i vůči nájemcům a zákazníkům nákupního centra je nezávaditelná.

Tyto postupy jsou vypracovány z hlediska řešení krizových situací pro níže uvedené členy krizového řízení. Přitom samotná forma BCP může být rozdílná, od jednoho dokumentu ve formátu A4, kde jsou uvedeny všechny krizové situace včetně postupů pro všechny členy krizového řízení, až po BCP ve formě karet. Jsou rozděleny podle různých krizových situací nebo dokonce podle krizových situací a jednotlivých členů krizového řízení.

Použité zkratky:

FM team – (FM) – interní nebo externí údržba technického zařízení budov a technologií,
 Operation Manager (OM) – provozní vedoucí nákupního centra,
 Centre Manager (CM) – ředitel nákupního centra,
 Bezpečnostní služba (BS),
 Vysoké napětí (VN),
 Nízké napětí (NN),
 Motorgenerátor (MG),
 Zařízení nepřerušitelné dodávky elektrické energie (UPS),
 Kontejnerový motorgenerátor (MG).

Přerušení dodávky elektrické energie ze strany VN (ČEZ distribuce) FM Team

Popisy procesů:

- FM0 přijetí oznámení, popř. zjištění, že došlo k přerušení dodávky elektrické energie v celé budově, popř. areálu,
- FM1 dostavit se do elektrické rozvodny VN a zjistit, ze které napájecí smyčky došlo k přerušení dodávky,
- FM2 kontaktovat poruchovou linku ČEZ tel. 840 850 860 a zjistit stav technické závady a její předpokládanou dobu odstranění,
- FM3 informovat o situaci OM (v případě nedostupnosti CM),
- FM4 informovat o výpadku všechny nájemce prostřednictvím BS a pomocí nahrané MP3 zprávy i všechny zákazníky (interval smyčky 5 minut),
- FM5 zkontrolovat funkci dieselagregátu a stav paliva (v případě, že dieselagregát není možné zprovoznit, postupovat podle pokynu „Porucha dieselagregátu“). V této době dieselagregát zajišťuje dodávku elektrické energie pouze do společných prostor, tzn., že všichni nájemci v budově jsou bez elektrického proudu,
- FM6 zkontrolovat funkci UPS (zda je dobíjena dieselagregátem). V případě závady na UPS postupovat podle pokynu „Porucha UPS“,
- FM7 znovu kontaktovat poruchovou linku ČEZ, prověřit stav závady a hlavně předpokládanou dobu odstranění závady a předat tuto informaci OM a BS.

V případě, že přerušení dodávky elektrické energie je delší než 30 minut a není zřejmá doba zprovoznění dodávky ze strany ČEZ distribuce:

- FM8 povolat servisní firmu XY (tel. XXX), a po jejím příjezdu svolat krizový štáb za účasti: OM (popř. CM) a BS. Pokud to bude situace vyžadovat, dojde k posílení FM teamu,
- FM9 pokud je přerušení dodávky pouze z jedné přívodní smyčky VN, připravit společně s firmou XY manipulaci. Pokud je přerušena dodávka na obou přívodních smyčkách, pokračovat v postupech FM14 a dále,
- FM10 informovat dispečink ČEZ o možnosti manipulaci ve VN rozvodně (rozvodnách), pokud nedojde v nejbližší době k obnovení dodávek el. proudu,
- FM11 pokud přerušení napájení pokračuje a je delší než 30 minut, oznámit dispečinku ČEZ chystanou manipulaci,
- FM12 provedení manipulace ve VN rozvodnách k napájení z druhé přívodní smyčky podle manuálu „Práce na VN“,
- FM13 informovat OM a BS o zajištění napájení,
- FM14 kontaktovat smluvně zajištěnou firmu XYZ (tel. YYY), a informovat ji o požadavku zajištění 1 MW kontejnerového motorgenerátoru (MG), pokud dojde k zjištění, že přerušení dodávky elektrické energie bude delší než 8 hodin,
- FM15 připravit v NN rozvodnách nouzové přepojení lokálního MG pro částečné napájení nájemních jednotek – odpojit v rozvaděči RH1 a RH2 přívody k nájemcům,

- FM16 jeden z členů FM společně s BS, obejde všechny nájemce a upozorní je na přípravu přechodu na nouzový režim, což znamená i na nutnost vypnutí všech velkých spotřebičů (klimatizační jednotky, světlá s velkými odběry elektrické energie, apod.),
- FM17 přepojit MG a postupně připojovat jednotlivé nájemce do sítě,
- FM18 sledovat v systému BMS maximální zatížení a hlídat, aby nedošlo k jeho překročení,
- FM19 informovat OM o přepojení náhradního MG do sítě a zajištění 50% napájení pro nájemce.

V případě zjištění, že dodávka elektrická energie nebude obnovena dříve než za 8 hodin:

- FM20 znovu kontaktovat poruchovou linku ČEZ (tel. 840 850 860), prověřit stav závady, a hlavně předpokládanou dobu jejího odstranění a předat tuto informaci OM,
- FM21 na základě rozhodnutí OM o nutnosti zajištění smluvního MG o výkonu 1 MW, zajistit u firmy YYY (tel. ZZZ) pravidelnou dodávku motorové nafty,
- FM22 do doby příjezdu záložního MG zajistit bezpečný průjezd na místo určení a přemístit zde BS, která bude zákazníky informovat o dočasném omezení průchodu,
- FM23 instalovat informační tabule ke všem vchodům, které budou informovat zákazníky o omezení prodeje z důvodu přerušení dodávky elektrické energie,
- FM24 po dojezdu smluvně zajištěného MG a následného zapojení do vnitřních rozvodů do připraveného externího rozvaděče je zajištěna pro nájemce 100% dodávka elektrické energie. Informovat o této skutečnosti OM FM25 po obnově dodávky elektrické energie ze strany ČEZ distribuce provést zpětné přepojení a připravit se na normální provoz,
- FM26 o zpětném připojení na síť je nutné informovat OM a BS. BS pak dále informuje všechny nájemce, že byl obnoven běžný provoz.

Poté následují detailní postupy i pro další členy krizového týmu, které nejsou z důvodu rozsáhlosti uvedeny.

Podpůrné nástroje

BCP obsahuje kromě jednotlivých krizových scénářů i tyto podpůrné nástroje:

- kompletní seznam dodavatelů služeb, servisu, materiálu a zařízení obsahující identifikační a kontaktní údaje,
- seznam vybavení, které jsou v dané organizaci k dispozici pro řešení mimořádných situací,
- seznam nájemců obsahující identifikační a kontaktní údaje,
- seznam důležitých zaměstnanců nákupního centra s personálními a kontaktními údaji,
- důležité plány a dokumenty centra (poplachové směrnice, evakuační plány, apod.).

Každý z krizových scénářů je tvořen řadou po sobě následujících úkolů, jejichž plnění je závazné, pokud to charakter a rozsah mimořádné situace vyžaduje. Součástí popisu každého úkolu je stručná charakteristika, osoba zodpovědná za jeho plnění a předcházející úkol, na jehož splnění je tento úkol vázán. Každý scénář je podpořen grafickým vyjádřením posloupnosti a návaznosti jednotlivých úkolů v závislosti na čase. Při práci s BCP je třeba vzít v úvahu, že nelze přesně předpovědět všechny mimořádné situace a jejich přesný průběh, které mohou v dané organizaci nastat. Vypracované scénáře poskytují rámcový návod, jak postupovat při obnově klíčových procesů. Aby se stal BCP funkčním nástrojem a pomocníkem při nastalých krizových situacích, je bezpodmínečně nutné jej minimálně jednou ročně aktualizovat.

Všichni noví zaměstnanci, kteří jsou součástí těchto postupů, musí být s tímto BCP seznámeni.

Tvorba BCP ve svém důsledku sníží možná rizika vyplývající z možných nastalých krizových situací a poukáže na slabá místa a prostor pro další kroky organizačního a technického charakteru tak, aby bylo možné v případě krizové situace zachovat všechny klíčové procesy a posléze je obnovit do původního stavu.

Ukázka jednotlivých doporučení technického charakteru, která vznikla v průběhu tvorby BCP:

- ❑ Je nutné vyřešit zajištění náhradních rozvodů inženýrských sítí buď formou nákupu kabelů pro rozvod elektrické energie, materiálu pro napojení na rozvaděče, hadic pro rozvod vody a materiálu pro připojení ke stávajícím rozvodům, nebo doplnit stávající smlouvy na servisní služby o body týkající se zapůjčení tohoto materiálu o předem definovaných parametrech a termínu dodání.
- ❑ Pro případ přerušení dodávek vody nebo elektrické energie do nákupního centra je potřeba smluvně zajistit možnost přistavení cisterny s pitnou vodou, respektive možnost dočasného zapůjčení motor-generátoru pro napájení nákupního centra elektrickou energií.
- ❑ Je nutné smluvně zajistit rychlé zapůjčení mobilních WC pro případ uzavření toalet v nákupním centru.
- ❑ Připravit typové informační tabule s příslušným oznámením pro návštěvníky nákupního centra s pokyny, které se budou vztahovat k příslušné mimořádné situaci (např. uzavření toalet, uzavření části centra, nepojízdný výtah apod.).
- ❑ Zajistit odpovídající množství přenosných dopravních značek pro regulaci a řízení pohybu vozidel tak, aby se předešlo nehodám a prob-

lémům při pohybu vozidel v areálu nákupního centra (hromadná dopravní nehoda, evakuace nákupního centra apod.).

- ❑ Je nutné doplnit vybavení místnosti první pomoci osuškami a dekami pro zákazníky nebo zaměstnance v případě zasažení vodou při aktivaci sprinklerového zařízení.
- ❑ Zajistit alespoň dvě plynové masky nebo dýchací přístroje pro pracovníky FM týmu a stejný počet pro pracovníky bezpečnostní služby pro případ, kdy by v nákupním centru vypukl požár nebo se objevil jiný zdroj dýmu a bylo nutné pohybovat se v zasažené oblasti.
- ❑ Vybavit nákupní centrum minimálně dvěma megafony, které by pomohly zvládnout evakuaci objektu při poruše evakuačního rozhlasu nebo při nouzovém hlášení jiných důležitých pokynů.
- ❑ atp.

ZÁVĚR

Hlavním cílem tohoto článku bylo nastínit problematiku řešení nestandardních situací, zachování kontinuity provozu a optimalizace procesů krizového řízení dané společností. Co říci na závěr? Určitě můžeme souhlasit, že každou krizi lze brát i jako impuls pro změnu a nejhorsí rozhodnutí je neudinit žádné rozhodnutí.

Autorův oblíbený citát na závěr:

Jestliže nemůžete řídit riziko, nemůžete ho kontrolovat. Pokud ho nemůžete kontrolovat, nemůžete ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budete mít štěstí.

(J. Hooten, Managing Partner, Arthur Andersen & Co., 2000).

novinka

DUPLEX Multi > technická revoluce v oblasti kompaktních vzt jednotek

- Účinnost rekuperace až 93 %
– špičkový protiproudý rekuperátor
- Velmi ploché provedení,
vhodné i pro podstropní montáž
- Široká variabilita
- Kompaktní provedení
- Elegantní design
- BMS kompatibilita
- 100 % by-pass
- Možnost integrovaného ohřevu a chlazení
- Internetové rozhraní ve standardu (RD4)
- Významné snížení servisních nákladů
- Plášť jednotky s vynikajícími tepelnými vlastnostmi
- EC ventilátory – nejvyšší německá kvalita
- Aplikace pro chytré telefony
- LCC – analýza nákladů životního cyklu výrobků
- Cirkulační režim
- Řízení na konstatní průtok a tlak

