Návrh plánu kontinuity činností vybrané neziskové organizace

Bc. Jana Valouchová

Diplomová práce
2024

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: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Jana Valouchová**
Osobní číslo:	**L22343**
Studijní program:	**N1032A020002 Bezpečnost společnosti**
Specializace:	**Rizikové inženýrství**
Forma studia:	**Kombinovaná**
Téma práce:	**Návrh plánu kontinuity činností vybrané neziskové organizace**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši s ohledem na problematiku řízení kontinuity činností.
2. Analyzujte současnou situaci ve Vámi vybrané neziskové organizaci.
3. Aplikací vhodných metod vyhodnoťte identifikovaná rizika.
4. Na základě výsledků analýz navrhněte plán kontinuity činností ve vybrané neziskové organizaci a zhodnoťte jeho implementaci do praxe.

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

Seznam doporučené literatury:

1. KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada), 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
2. PAŘÍZKOVÁ, Ivana. *Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací*. Brno: Masarykova univerzita. Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity, 2018. ISBN 978-80-210-9154-2.
3. REMOND, Michael C. *Mastering Business Continuity Management*. Petesburg: BookLocker.com, 2018. ISBN 978-1--63491-533-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2024**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

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

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 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 pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne**: 26.04.2024**

Jméno a příjmení studenta: Bc. Jana Valouchová

…….
podpis studenta

ABSTRAKT

V diplomové práci je představen neziskový sektor v České republice a systém řízení kontinuity činností. Praktická část navrhuje plán kontinuity činností na základě analýzy současného stavu organizace, analýzy dopadu a hodnocení rizik. Byly použity metody pozorování, rozhovory, PEST analýza a BIA. Plán obsahuje určení členů týmu, komunikační plán, plán alternativního pracoviště, včetně doporučení na školení, testování a revize plánu.

Klíčová slova: analýza dopadu, nezisková organizace, plán kontinuity činností, řízení kontinuity činností

ABSTRACT

In the thesis, the nonprofit sector in the Czech Republic and the business continuity management system are introduced. The practical part proposes a business continuity plan based on the analysis of the current state of the organization, impact analyses, and risk assessments. Methods such as observation, interviews, PEST analysis, and BIA were used. The plan includes the determination of team members, a communication plan, an alternative workplace plan, and recommendations for training, testing, and plan revisions.

Keywords: business continuity management, business continuity plan, impact analysis, nonprofit organization

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Evě Hoke, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

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

OBSAH

OBSAH **7**
ÚVOD **9**
1 CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
2 NEZISKOVÝ SEKTOR V ČESKÉ REPUBLICE **12**
2.1 DĚLENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU 12
2.2 SOUČASNÉ PRÁVNÍ FORMY V ČESKÉ REPUBLICE 13
2.2.1 Spolky 14
2.2.2 Nadace a nadační fondy 14
2.2.3 Ústavy 15
2.3 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ 15
2.3.1 Veřejné zdroje 16
2.3.2 Soukromé zdroje 16
2.3.3 Vlastní aktivity a služby 17
2.3.4 Fundraising 17
3 ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ **19**
3.1 NORMA ČSN EN ISO 22 301:2019 19
3.1.1 Požadavky a doporučení z normy 20
3.1.2 Cyklus PDCA 20
3.1.3 Řízení bezpečnosti informací 21
3.2 KLÍČOVÉ PRVKY A FÁZE PLÁNOVÁNÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ 21
3.2.1 Analýza dopadu na organizaci 22
3.2.2 Analýza rizik 23
3.2.3 Tvorba plánu 25
3.2.4 Implementace plánu 27
3.2.5 Školení a testování plánu 27
3.2.6 Úprava a údržba plánu 28
3.3 VÝZNAM ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH 29
4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK **31**
II PRAKTICKÁ ČÁST **32**
5 SOUČASNÝ STAV VE VYBRANÉ ORGANIZACI **33**
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ORGANIZACI 33
5.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE 34
5.2.1 Organizační struktura 34
5.2.2 Technologie a infrastruktura organizace 35
5.2.3 Financování organizace 37
5.2.4 Analýza interních dokumentů 38
5.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE 39

5.3.1 Politické faktory 40
5.3.2 Ekonomické faktory 41
5.3.3 Sociální faktory 42
5.3.4 Technologické faktory 44
6 ANALÝZA DOPADU 46
6.1 IDENTIFIKACE PROCESŮ A HODNOCENÍ ZÁVAŽNOSTI JEJICH VÝPADKU 46
6.1.1 Procesy pro program expertních dobrovolníků 47
6.1.2 Procesy pro program dobrovolnických akcí: 48
6.1.3 Ostatní procesy v organizaci: 49
6.1.4 Závislost mezi procesy 50
6.2 IDENTIFIKACE KRITICKÝCH SLUŽEB 52
6.3 IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIK 52
6.4 NÁVRH OPATŘENÍ 56
6.4.1 Neakceptovatelná rizika 56
6.4.2 Podmínečně akceptovatelná rizika 58
7 NÁVRH PLÁNU KONTINUITY ČINNOSTÍ 59
7.1 TÝM ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ A ODPOVĚDNOSTI 59
7.2 POSTUPY AKTIVACE PLÁNU 60
7.2.1 S varováním 61
7.2.2 Bez varování 61
7.2.3 Kritéria pro aktivaci plánu 62
7.3 PLÁN ALTERNATIVNÍ LOKALITY 63
7.4 KOMUNIKAČNÍ PLÁN 64
7.4.1 Komunikace s pracovníky organizace 65
7.4.2 Kontakt pro spolupracující organizace 65
7.4.3 Kontakt pro dobrovolníky 66
7.4.4 Kontakt pro média 66
7.4.5 Důležité kontakty 67
7.5 STRATEGIE OBNOVY ČINNOSTÍ 67
7.6 ŠKOLENÍ ČLENŮ ORGANIZACE 69
7.7 TESTOVÁNÍ A REVIZE PLÁNU 69
7.7.1 Návrh simulačního cvičení 70
7.7.2 Revize plánu 70
7.8 ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE PLÁNU DO PRAXE 71
ZÁVĚR 74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 81
SEZNAM OBRÁZKŮ 82
SEZNAM TABULEK 83

ÚVOD

V dnešní neustále se měnící a často nepředvídatelné době se organizace všech typů a velikostí potýkají s řadou výzev, které mohou ohrozit jejich schopnost udržet nepřetržitou činnost. Tyto výzvy sahají od přírodních katastrof přes technologické výpadky až po sociálně-ekonomické situace.

Zatímco komerční sektor si často klade za cíl maximalizovat zisky a minimalizovat ztráty, neziskový sektor se musí zaměřit na udržení a pokračování své mise i v těch nejtěžších časech. V tomto kontextu se plánování kontinuity činností jeví jako nezbytný nástroj pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti a efektivity.

Plán kontinuity činností je strategický a operativní plán, který organizace využívají k zajištění, že budou schopny pokračovat ve svých klíčových funkcích v případě nějaké nepředvídané události. Pro neziskové organizace má tento plán specifický význam, jelikož často fungují s omezenými zdroji a jsou závislé na vnějším financování a dobrovolnictví.

Schopnost rychle se vzpamatovat z přerušení a obnovit činnosti může pro tyto organizace být zásadní, neboť jejich práce často přímo ovlivňuje životy lidí a komunit, kterým slouží. Význam tohoto úsilí je umocněn skutečností, že neziskové organizace často fungují na přední linii reakcí na krize, poskytují nepostradatelné služby a podporu tam, kde je to nejvíce potřeba.

Řízení kontinuity činností v neziskovém sektoru přináší jedinečné výzvy. Tyto organizace musí vyvážit potřebu připravit se na potenciální katastrofy s omezenými zdroji, které mají k dispozici. Navíc, vzhledem k tomu, že mnoho neziskových organizací slouží jako poslední záchranná síť pro nejzranitelnější skupiny ve společnosti, nemohou si dovolit žádné výpadky ve službách. To znamená, že plány kontinuity musí být nejen pečlivě promyšlené a detailně vypracované, ale také pružné a přizpůsobivé, aby dokázaly reagovat na měnící se potřeby jejich komunit.

Tato práce si klade za cíl vytvořit návrh plánu kontinuity činností pro vybranou neziskovou organizaci. Práce bude vycházet z důkladné analýzy současného stavu řešení problematiky kontinuity činností, identifikace klíčových rizik a možných scénářů, kterým může organizace čelit. Na základě těchto poznatků bude formulován soubor doporučení a strategií, jejichž cílem bude zajistit, aby organizace byla schopna efektivně reagovat na různé typy přerušení a udržet kontinuitu svých zásadních činností.

1 CÍLE A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Výzkumným problémem diplomové práce je analýza současné situace ve vybrané neziskové organizaci a na základě jeho zjištění, provést analýzu dopadu a identifikovat rizika, která mohou narušit kontinuitu provozu. Výsledky provedených analýz budou sloužit k tvorbě návrhu plánu kontinuity činností zahrnující postupy pro různé situace a doporučení pro revize a aktualizace, včetně plánu školení členů a testování postupů.

Vzhledem k tématu diplomové práce, stanoveným cílům a kontextu vybrané neziskové organizace byl pro šetření vybrán semikvantitativní přístup. Semikvantitativní model rizika představuje kombinaci prvků kvalitativního a kvantitativního přístupu.

Tento model využívá kvalitativní data, kterým jsou přiřazeny číselné hodnoty, aby bylo dosaženo větší přesnosti při zachování určité úrovně subjektivity. Je důležité si uvědomit, že čísla použitá v semikvantitativních modelech jsou často odvozena z kvalifikovaných odhadů a nejsou přímo založena na pevných kvantitativních datech (Popov et al., 2016, s. 72).

Tato volba vychází z faktu, že zvolená nezisková organizace dosud nevedla systematické záznamy o incidentech a nezaznamenala konkrétní číselné údaje o rizicích. Vzhledem k proměnlivosti a rozvoji aktivit organizace, je nezbytné spoléhat na odborný odhad zkušených členů. Tyto odhady budou získány prostřednictvím brainstormingu, který povede tým složený z vedení organizace a nejzkušenějších členů z každé části organizace. Tento přístup umožní vytvořit realistický a prakticky aplikovatelný plán kontinuity činností, který odráží aktuální situaci a potřeby organizace, zatímco poskytuje dostatečný rámec pro systematické hodnocení a řízení rizik.

Hlavními technikami pro sběr dat k analýze vnějšího prostředí bylo pozorování, rozhovory s členy spolku a analýza interních dokumentů. Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena PEST analýza. K identifikaci a vyhodnocení dopadů narušení provozu, včetně určení kritických oblastí, byla použita analýza dopadu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 NEZISKOVÝ SEKTOR V ČESKÉ REPUBLICE

Neziskový sektor představuje neodmyslitelnou součást moderní společnosti, hrající zásadní roli v mnoha aspektech sociálního, kulturního a ekonomického života. Charakterizuje se širokým spektrem činností a organizací, které se zaměřují na prosazování a podporu různých sociálních, ekologických, kulturních či vzdělávacích cílů. Tento sektor je dynamický a neustále se vyvíjí, přizpůsobuje se měnícím se potřebám společnosti a reaguje na aktuální výzvy. Jeho existence je důležitá z několika důvodů.

Prvním z nich je poskytování služeb, které by mohly být pro stát nebo soukromý sektor obtížně realizovatelné, zejména v oblastech, kde soukromý sektor nemusí vidět příležitost pro zisk. Neziskové organizace často působí v oblastech, kde náklady na službu převyšují výnosy, nebo kde došlo k tržnímu selhání či selhání státu (Vít, 2015).

Druhým důvodem je zastupování zájmů občanů, zvířat nebo životního prostředí. Neziskové organizace často fungují jako hlas občanů vůči vládě nebo jiným institucím. Mohou se také podílet na tvorbě politiky a přispívat k demokratickému procesu. Zastupují také subjekty, které za sebe samy nemohou mluvit a hájí tak jejich zájmy (Festival svobody, 2023).

Třetím důvodem je podpora komunit a budování sociálního kapitálu. Neziskové organizace často poskytují prostor pro dobrovolnickou činnost a umožňují lidem aktivně se podílet na životě své komunity. Také vytváří pracovní příležitosti a odvádí některé daně do státního rozpočtu (Jošt, 2019, s. 23).

Neziskový sektor podle Bachmanna (2011, s. 13-14) zasahuje do oblastí, kde jsou nedostatečné kapacity státu, soukromých podniků, rodin nebo jednotlivců. Tento sektor se vyznačuje především dobročinností a dobrou vůlí občanů ve společnosti, kde poslání má zásadní důležitost.

2.1 Dělení neziskového sektoru

V České republice je neziskový sektor velmi rozmanitý a zahrnuje širokou škálu organizací. Tyto organizace mohou být různých velikostí, od malých místních skupin až po velké mezinárodní subjekty. Neziskový sektor lze podle různých kritérií členit do několika skupin, což umožňuje lépe pochopit jeho strukturu a dynamiku.

Na nejvyšší úrovni lze neziskový sektor v České republice rozdělit do dvou základních kategorií. Do první kategorie se řadí státní neziskové organizace, někdy označované jako

vládní nebo veřejné. Tyto organizace jsou součástí veřejné správy a zahrnují různé formy, jako jsou příspěvkové organizace, organizační složky státu, kraje nebo obce (Vít, 2015).

Druhou kategorií jsou nestátní neziskové organizace (dále jen „NNO“). Tyto organizace vznikají na základě sdružování jednotlivců, kteří se rozhodli spolupracovat v určité oblasti zájmu. Dají se rozlišovat na veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné (Pařízková et al., 2018, s. 51).

Neziskové organizace lze dále dělit podle hlavního zaměření jejich činnosti. Toto rozdělení nám poskytuje detailnější pohled na rozmanitost cílů a aktivit, které tyto organizace provádějí. Neziskové organizace se dle hlavního zaměření dělí následovně:

1. **Servisní**: Tyto organizace se zaměřují na poskytování přímých služeb svým klientům. Mezi tyto služby mohou patřit zdravotní péče, humanitární pomoc, sociální služby, kulturní aktivity, charitativní práce a vzdělávací programy.
2. **Advokační**: Tyto organizace se snaží hájit práva určitých skupin nebo podporovat vybrané veřejné zájmy. Mezi ně patří organizace zaměřené na lidská práva, ochranu životního prostředí, boj proti korupci a ochranu práv spotřebitelů.
3. **Filantropické**: Tyto organizace poskytují hmotnou a finanční podporu veřejně prospěšným aktivitám. Jedná se o nadace a nadační fondy, které podporují různé projekty a iniciativy.
4. **Zájmové**: Tyto organizace se zaměřují na podporu zájmových činností. Převážně se jedná o sportovní kluby, komunitní spolky a organizace zaměřené na myslivost, včelařství, zahrádkářství nebo jiné volnočasové aktivity (Festival svobody, 2023).

2.2 Současné právní formy v České republice

Historie neziskového sektoru v České republice se dá rozdělit do tří hlavních období. Před rokem 1989, v době komunistického režimu, byla činnost neziskových organizací výrazně omezena a kontrolována státem. Po sametové revoluci v roce 1989 došlo k rapidnímu rozvoji neziskového sektoru, kdy se výrazně rozšířila paleta organizací a jejich aktivit v rámci nově se formující občanské společnosti. Toto období bylo charakteristické růstem počtu organizací, diverzifikací jejich činností a větší mírou nezávislosti na státu (Pospíšilová, Šťovíčková, 2019).

V roce 2014 pak vstoupil v platnost nový občanský zákoník, který přinesl další změny ve struktuře a fungování neziskových organizací, reflektující moderní trendy a potřeby

občanské společnosti. Obecně prospěšně společnosti a zájmové sdružení už od roku 2014 nesmí nově vznikat. Existující organizace měly možnost si právní formu ponechat, nebo změnit podle nově platných (Česká republika, 2012).

Každá z těchto právních forem má své specifické charakteristiky a požadavky na založení, což je třeba brát v úvahu při výběru právní formy pro neziskovou organizaci.

Právní formu NNO lze později změnit, ale jde o komplikovaný proces. Při zakládání organizace je vhodné se dopředu zamyslet nad tím, kam by se činnost mohla vyvíjet a právní formu vybrat i podle budoucích vizí (Šedivý, Medlíková, 2017; Marques, 2023).

2.2.1 Spolky

Spolky v České republice představují jednu z nejčastějších forem neziskových právnických osob. Po roce 2014 nahradily tradiční občanská sdružení (ČSÚ, 2023b). Jejich hlavní předností je flexibilita ve vnitřní organizaci a členství, což umožňuje různé formy členských příspěvků a aktivit.

Založení spolku nevyžaduje notářský zápis, základní kapitál ani minimální vklad, což činí proces založení relativně jednoduchým a levným. Spolek musí mít nejméně tři členy, kteří neručí za jeho dluhy. Společně se musí shodnout na obsahu stanov spolku (Pařízková et al., 2018).

Hlavní činností spolku nemůže být podnikání nebo jiná výdělečná činnost; může se věnovat například kultuře, sportu, vzdělávání, ochraně přírody a jiným veřejně prospěšným nebo vzájemně prospěšným aktivitám. Hospodářská činnost může být pro spolek pouze vedlejší a získaný zisk lze využít výhradně pro spolkovou činnost včetně správy spolku.

Za spolek jedná a řídí jeho činnost statutární orgán, což může být předseda nebo kolektivní výbor. Hlavní zaměření činnosti spolku určuje nejvyšší orgán neboli členská schůze. Statutární a nejvyšší orgán lze sloučit do jednoho orgánu. Ve stanovách spolku lze určit další orgány spolku podle potřeby. Jde o kontrolní komise, rozhodčí komise apod. (Vít, 2015, s. 137-141).

2.2.2 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou kategorie fundací, které se zakládají k účelu podpory obecně prospěšných cílů, jako jsou vzdělávací, kulturní, sociální, zdravotnické, ekologické nebo vědecké projekty. Nadace, definované jako účelová sdružení majetku, jsou zřizovány s cílem

dosahovat společensky nebo hospodářsky užitečných cílů a vyžadují notářský zápis a minimální nadační jistinu 500 000 Kč. Jejich vnitřní struktura je určena statutem, který specifikuje statutární a kontrolní orgány (Krechovská et al., 2018, s. 104-130).

Nadační fondy nabízejí alternativní přístup, kde může, ale nemusí být kladen důraz na trvalý a výnosný charakter, a jsou zřizovány bez požadavku na minimální hodnotu vkladu. Tato flexibilita umožňuje nadačním fondům poskytovat podporu pro širší spektrum projektů, od krátkodobých iniciativ po méně kapitálově náročné programy. Nadace a nadační fondy tak představují důležité nástroje pro financování a podporu občanské společnosti a jejích aktivit.

2.2.3 Ústavy

Ústavy jsou založeny za účelem provozování činností, které jsou užitečné společensky nebo hospodářsky. Po rekodifikaci civilního práva ústavy nahradily obecně prospěšné společnosti (Krechovská et al., 2018, s. 123-129).

Proces založení ústavu zahrnuje notářský zápis zakladatelské listiny a vyžaduje jmenování ředitele jako statutárního orgánu a správní rady. V případě ústavů je možné podnikat v rámci své hlavní činnosti. Ústavy mohou být založeny jedním nebo více zakladateli, avšak na rozdíl od spolků se nelze k ústavu později připojit jako člen. Tato forma je vhodná zejména pro organizace poskytující sociální, společenské, školící a podobné služby, a umožňuje zakladateli udržet pevnější kontrolu nad činností a směřováním ústavu (Vít, 2015, s. 248-251).

2.3 Financování neziskových organizací

Financování NNO stojí na několika základních principech, které jsou klíčové pro jejich finanční stabilitu a schopnost plnit své poslání. Jde o principy vícezdrojovosti, samofinancování a fundraisingu, neziskového rozdělování zdrojů a daňových úlev (Krechovská et al., 2018, s. 158).

Prvním principem je vícezdrojovost, což znamená, že organizace by neměly být závislé pouze na jednom typu financování, ale aby kombinovaly různé zdroje. Cílem je diverzifikovat příjmy tak, aby organizace nebyla příliš ovlivněna výkyvy v jakémkoli jednotlivém zdroji financování. Vícezdrojovost znamená hledání rovnováhy mezi veřejnými a soukromými zdroji, granty, dary, sponzorskými příspěvky a dalšími formami příjmů (Šedivý, Medlíková, 2017).

V kontextu NNO je důležité rozdělování získaných finančních prostředků efektivním a transparentním způsobem. Zdroje by měly být alokovány tak, aby maximálně podporovaly poslání a cíle organizace. Zároveň je důležité zajistit, aby byly prostředky využívány efektivně a odpovědně, což zvyšuje důvěru dárců a veřejnosti v organizaci (Pelikánová, 2018).

Jošt (2019, s. 198) k tomu dodává důležitost transparentnosti z pohledu bezpečnosti státu. Transparentnost pomáhá při kontrole neziskových organizací, jestli nejsou zneužívané teroristickými skupinami k legalizaci výnosů z trestné činnosti.

Financování NNO v České republice je kombinací různých zdrojů, a konkrétní kombinace závisí na specifikách a zaměření dané organizace. Tento mix se neustále vyvíjí a reflektuje měnící se podmínky ve společnosti i ekonomice. Aby neziskové organizace dokázaly úspěšně plnit své poslání, musí být schopny flexibilně reagovat na tyto změny, což zahrnuje i průběžné přizpůsobování a optimalizaci svých finančních zdrojů.

2.3.1 Veřejné zdroje

Veřejné zdroje financování představují podstatnou část rozpočtu mnoha neziskových organizací. Tyto zdroje obvykle zahrnují dotace a granty poskytované státními institucemi, a to od ministerstev, místních samospráv nebo z fondů Evropské unie.

Výhodou těchto zdrojů je jejich často rozsáhlý objem financí, který může pokrýt významnou část nákladů projektů neziskových organizací. Na druhou stranu, proces získání těchto prostředků může být konkurenční a byrokraticky náročný. Zároveň mohou být tyto zdroje spojeny s konkrétními podmínkami nebo omezeními týkajícími se způsobu využití finančních prostředků.

2.3.2 Soukromé zdroje

Kromě veřejných zdrojů mohou NNO získávat finance i od soukromých nadací, firem nebo jednotlivců. Tento typ financování často zahrnuje sponzorství, při kterém organizace získávají podporu výměnou za reklamu nebo jiné výhody pro sponzora. Darování od jednotlivců může mít formu jednorázových nebo pravidelných příspěvků a je zásadní pro mnoho neziskových organizací. Tyto zdroje jsou flexibilní a mohou být použity na různé účely, ale nejsou vždy stabilní a mohou se výrazně lišit v závislosti na ekonomické situaci nebo preferencích dárců.

V některých případech mohou být dárci NNO motivováni k poskytnutí darů díky možnosti využití daňových úlev. Daňové úlevy hrají významnou roli v podpoře financování NNO. Tato motivace nejen podporuje větší zapojení veřejnosti a firem v podpoře NNO, ale také představuje důležitý nástroj pro zvýšení objemu finančních zdrojů dostupných pro neziskový sektor (Vít, 2015, s. 311-314).

Dary lze odlišovat jako dary přijaté na základě příkazu a dary přijaté bez příkazu. V případě darů s příkazem si dárce určuje podmínky a organizace je povinna využít tento dar pouze na stanovený účel. Může se jednat např. o dar poskytnutý na pokrytí provozních nákladů (Jošt, 2019, s. 161).

2.3.3 Vlastní aktivity a služby

Vlastní příjmy představují finance získané prostřednictvím prodeje produktů nebo služeb, které organizace nabízí. Typickými příklady mohou být vzdělávací kurzy, poradenské služby nebo prodej specifických produktů přímo souvisejících s posláním organizace. Výnosy z těchto aktivit jsou pak využívány na podporu hlavních cílů organizace. Tento způsob financování je atraktivní, jelikož poskytuje organizaci větší kontrolu a nezávislost.

O příjmech z vlastních aktivit a služeb se pak hovoří jako o zdrojích samofinancování. Tento model umožňuje organizacím flexibilně usměrňovat a rozhodovat o svých zdrojích podle vlastních potřeb, strategických cílů a často přispívá k finanční soběstačnosti (Pařízková et al., 2018, s. 106).

Členské příspěvky představují další významný zdroj vlastních příjmů a jsou typické zejména pro organizace s pevnou a aktivní členskou základnou. Tyto příspěvky, které členové hradí na základě stanov spolku, představují stabilní a předvídatelný zdroj financí. Navíc jsou tyto členské příspěvky osvobozeny od daně z příjmů (Pařízková et al., 2018, s. 106-107).

2.3.4 Fundraising

Fundraising je systematický proces, při kterém neziskové organizace aktivně hledají finanční prostředky a další zdroje potřebné k chodu organizace. Cílem fundraisingu je vytvoření pevného vztahu s příznivci a dárci (Pařízková et al., 2018, s. 133-134).

Fundraising pak představuje aktivní snahu o získávání finančních prostředků od jednotlivců, firem nebo jiných organizací, často prostřednictvím kampaní, eventů nebo přímých žádostí o podporu.

Nastavení fundraisingových cílů a rozpočtu je zásadním krokem pro každou neziskovou organizaci, která se fundraisingem zabývá. Je důležité, aby si každá organizace vytvořila roční rozpočet, který pokrývá předpokládané příjmy a výdaje. Proces vytváření tohoto rozpočtu by měl být systematický a pravidelně aktualizovaný. Přestože je běžnou praxí vytvářet rozpočty, kde celkové příjmy přesně odpovídají celkovým výdajům, je třeba mít na paměti, že tento přístup může být riskantní kvůli možnosti neočekávaných výdajů. Efektivní rozpočtování vyžaduje flexibilitu a předvídání, aby se předešlo finančním problémům způsobeným neplánovanými výdaji (Bray, 2022, s. 33-35).

Sociální média se stávají stále významnějším nástrojem pro fundraising neziskových organizací, přičemž hrají roli v budování a udržování vztahů s dárci. Rychlý tok informací a síťové možnosti, které tyto platformy nabízejí, umožňují organizacím efektivněji získávat finanční prostředky. Růst sociálních médií vede také ke zvýšení tradičních metod darování. Sociální média zvyšují povědomí o organizaci a přispívají k transparentnosti a odpovědnosti neziskových organizací (Maqbool et al., 2019).

3 ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ

Business Continuity Management (dále jen „BCM“) neboli řízení kontinuity činností organizace je proces, který pomáhá organizaci připravit se na potenciální narušení její činnosti. Cílem BCM je zajistit, aby organizace mohla pokračovat v klíčových operacích i v případě neočekávaných událostí, jako jsou přírodní katastrofy, technologické poruchy nebo jiné krizové situace. Základním prvkem BCM je Business Continuity Plan (dále jen „BCP“), což je dokument, který popisuje postupy, jak organizace reaguje a obnovuje své činnosti po narušení.

Cílem plánování kontinuity činností je zajištění pokračování dostupnosti kritických procesů a minimalizace dopadů na činnost organizace. Tyto plány snižují finanční náklady a zvyšují efektivitu organizace tím, že zkoumají přesný vztah mezi zdroji organizace a klíčovými službami (Noggin, 2022).

Mezi hlavní výhody zavedení plánování kontinuity činností patří především zvýšená odolnost organizace vůči neočekávaným událostem, minimalizace finančních a operativních dopadů v případě narušení činnosti a udržení důvěry klientů a obchodních partnerů. Efektivní BCM napomáhá i lepšímu porozumění rizik a zranitelností organizace (Phillips, Landahl, 2020).

3.1 Norma ČSN EN ISO 22 301:2019

Norma ČSN EN ISO 22301 „Systémy managementu kontinuity podnikání – Požadavky“ (2020) je mezinárodní normou, která stanovuje požadavky na systém řízení kontinuity podnikání (Business continuity management systems, dále jen „BCMS“). Tato norma poskytuje organizacím rámec pro plánování, implementaci, provozování, monitorování a zlepšování svého BCMS.

Ačkoli implementace této normy není pro organizace povinná, a pro neziskové subjekty může být proces certifikace finančně náročný, mohou i tyto organizace čerpat z ustanovení normy při vytváření a udržování svých BCMS, aniž by musely podstupovat proces certifikace. I bez certifikace může NNO z normy těžit, a to získáním inspirací a návodů z osvědčených postupů. NNO si mohou vybrat relevantní požadavky normy a implementovat je dle svých specifických potřeb.

Aplikace BCMS v souladu s touto normou nabízí širokou škálu přínosů. Zejména se jedná o přípravu na řízení organizace během nenadálé události, včetně ochrany životů, majetku

a životního prostředí, a přispívá ke kontrole nákladů spojených s potenciálním narušením činnosti. Umožňuje organizacím ochránit se před narušením, připravit se na reagování a obnovu činnosti (Redmond, 2018).

3.1.1 Požadavky a doporučení z normy

Organizace by měla začít s hodnocením kontextu, ve kterém působí, protože různé faktory mohou ovlivnit jejich schopnost plnit cíle v případě narušení provozu. Toto zahrnuje rizikové analýzy, kde je klíčová identifikace potenciálních hrozeb a zranitelností, které by mohly narušit činnost NNO, a odhad jejich možného dopadu na organizaci. Na základě těchto analýz je potřebné stanovit strategie a vytvořit plán kontinuity činností, který zahrnuje jasné cíle pro BCMS a podrobný postup pro reakci na narušení provozu.

Implementace a provoz BCMS vyžaduje zavedení a udržování efektivních procesů a postupů, které zajišťují nepřetržitý chod organizace. Dále je zásadní monitorování a pravidelné přezkumy systému, což umožňuje neustálé hodnocení a vylepšování BCMS.

Pokud jde o praktické kroky, organizace by měla provést analýzu dopadu na provoz (business impact analysis, dále jen „BIA“), aby identifikovala kritické procesy a funkce a posoudila, jaké by byly následky jejich narušení. Následně je nutné vytvořit plán kontinuity, který pokrývá různé scénáře, včetně evakuace, výpadků IT systémů, kybernetických útoků a dalších. Velmi důležitým krokem je také implementace školícího programu a zvyšování povědomí mezi zaměstnanci o BCMS a jejich rolích při narušení provozu, doplněné pravidelnými testy a cvičeními pro ověření účinnosti plánu kontinuity.

Co se týče doporučení, je rozumné začít s menšími kroky a postupně rozšiřovat systém, aniž by bylo nutné ihned implementovat BCMS v celé jeho šíři. Důležité je také zapojení všech důležitých stran, včetně vedení NNO, zaměstnanců, partnerů a klientů, do procesu implementace. Komunikace a dokumentace jsou nezbytné pro udržení transparentnosti a efektivity systému. Nakonec, využití dostupných zdrojů, ať už online nebo offline, může podstatně usnadnit zavádění a udržování BCMS.

3.1.2 Cyklus PDCA

Cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), který norma ČSN EN ISO 22301 doporučuje, je metodika pro neustálé zlepšování procesů a systémů. Používá se v široké škále oblastí, včetně managementu kvality, managementu rizik, a samozřejmě i v managementu kontinuity podnikání.

Cyklus začíná fází plánování (Plan), kde jsou identifikovány cíle a procesy potřebné k dosažení těchto cílů. Následuje fáze realizace (Do), kde jsou plány implementovány. Třetí fází je kontrola (Check), ve které se hodnotí efektivita implementovaných procesů, a nakonec fáze akce (Act), kde jsou na základě získaných poznatků prováděny změny a vylepšení (Johnson, 2016).

Do cyklu PDCA by měli být zapojeni všichni, kteří se podílí na daném procesu, včetně vedení, zaměstnanců a externích partnerů. Cyklus PDCA je kontinuální proces, který by se měl opakovat v pravidelných intervalech. To umožňuje neustále zlepšovat daný proces a systém na základě získaných zkušeností a dat. V kontextu BCM to znamená pravidelné cvičení a revize plánu, včetně dokumentace výsledků.

3.1.3 Řízení bezpečnosti informací

S řízením kontinuity činností úzce souvisí řízení bezpečnosti informací. Informační a komunikační technologie jsou součástí již skoro každé organizace. Postupně tak vzniká závislost na jejich funkčnosti a v případě jejich výpadku je potřeba zajistit náhradní způsob uspokojení potřeb organizace v daných procesech (Doucek et al., 2011, s. 159-169).

Informační technologie jsou klíčové pro chod mnoha procesů v neziskových organizacích. Bezpečnostní incidenty, jako je kybernetický útok nebo výpadek IT systému, mohou vést k narušení klíčových funkcí a ohrozit kontinuitu provozu. Implementace BCMS by měla obsahovat i aspekty kybernetické a informační bezpečnosti. To zahrnuje ochranu dat, přístupů a systémů před neoprávněným přístupem, zneužitím, poškozením nebo ztrátou. Integrace obou systémů umožňuje efektivnější a komplexnější přístup k ochraně organizace před riziky a hrozbami (Doucek et al., 2011, s. 159-169).

3.2 Klíčové prvky a fáze plánování kontinuity činností

Na úplném začátku procesu tvorby plánu kontinuity činností je nezbytné stanovit jeho rozsah. Tento základní krok představuje podstatné východisko pro všechny následující fáze plánování a je zásadní pro úspěšnou realizaci celého projektu. Rozsah plánování definuje, které části organizace a jaké procesy budou v rámci BCP zahrnuty, což zásadně ovlivňuje přístupy a strategie, které budou v dalších fázích uplatněny.

Dle Institutu kontinuity činností (2017, s. 17-19) jsou pro určení rozsahu programu nebo plánu kontinuity činností vhodné různé metody a techniky, včetně analýzy nákladů a přínosů (Cost Benefit Analysis), SWOT analýzy, benchmarkingu, a hodnocení rizik. Je důležité, aby

tým zařazený do zpracování plánu kontinuity činností při využívání těchto metod spolupracoval s ostatními odborníky, ať už v rámci své organizace nebo mimo ni, například s odděleními řízení rizik, nákupu či auditu.

Muflihah a Subriadi (2018, s. 22) ve své studii stanovují osm hlavních prvků plánování kontinuity činností, které lze rozdělit do dvou kategorií: technických a manažerských prvků. Manažerské prvky, které vyžadují účast v procesu řízení kontinuity činností kvůli nutnosti diskuse, politik a porozumění podnikovým procesům, zahrnují určování potřeb řízení kontinuity podnikání, přezkum kontinuity podnikání, analýzu rizik a analýzu dopadů na podnikání. Technické prvky, které vedou k operativním a technickým akcím k udržení kontinuity podnikání před, během a po narušení či katastrofě, zahrnují strategii kontinuity podnikání, plán obnovy po katastrofě, školení zaměstnanců a testování BCP.

3.2.1 Analýza dopadu na organizaci

Analýza dopadu je podstatným prvkem tvorby BCP. Jejím cílem je identifikovat a vyhodnotit dopady potenciálního narušení na různé aspekty činností organizace. BIA pomáhá určit, které oblasti organizace jsou nejkritičtější a jak dlouho může organizace fungovat bez těchto klíčových funkcí. Tato analýza také poskytuje cenné informace pro návrh a implementaci BCP, neboť umožňuje prioritizovat obnovovací činnosti a alokovat zdroje efektivněji (Island, 2019).

Tato analýza umožňuje pochopit dopady různých situací, což následně umožňuje organizaci rozhodnout, zda bude vyvíjet strategii ke zmírnění těchto dopadů, nebo zda se bude soustředit na strategii pro obnovu po takových událostech (Redmond, 2018, s. 96).

Proces tvorby BIA se skládá z několika kroků. Za prvé, je nezbytné identifikovat a definovat všechny procesy, které se v organizaci provádějí. To zahrnuje jak hlavní, tak i podpůrné aktivity, nezbytné pro chod organizace. Po identifikaci těchto procesů následuje krok, kde se stanoví dopad na organizaci v případě selhání každého z těchto procesů. Tento dopad se hodnotí z hlediska finančních ztrát a schopnosti organizace splnit své regulační a smluvní závazky (Osborne, 2021).

Dalším krokem je určení minimálních zdrojů, které jsou potřebné k provádění každého z těchto procesů. Zde se jedná o zajištění dostatečných kapacit a zdrojů, aby bylo možné procesy obnovit a udržet v chodu i v případě narušení. Následuje prioritizace procesů napříč celou organizací. V tomto kroku se každému procesu přiřadí cíl času obnovy, což je doba,

ve které by měl být proces po případném výpadku obnoven. Tento cíl se stanovuje na základě důležitosti procesu pro fungování organizace (Island, 2019).

Ve snaze o konkrétní ilustraci Cook (2015) uvádí, že maximálně tolerovatelný čas výpadku by mohl být jeden den pro zásadní procesy, týden pro citlivé procesy a měsíc pro méně kritické aktivity. Je však důležité zdůraznit, že tolerance k výpadkům se může výrazně lišit v závislosti na specifických potřebách a kapacitách jednotlivých organizací, přičemž pro některé může být akceptovatelná doba výpadku pouze několik minut. Tato variabilita zdůrazňuje nutnost individuálního přístupu k hodnocení a plánování kontinuity činností, aby byly zajištěny nepřetržité operace a minimalizovány potenciální ztráty.

Posledním krokem je identifikace závislostí mezi procesy. Toto je klíčové pro pochopení, jaký bude mít selhání jednoho procesu dopad na další procesy a celkové fungování organizace. Tímto způsobem BIA umožňuje organizacím plánovat a připravovat se na možné scénáře, kdy je chod organizace narušen a zajistit tak její kontinuitu a odolnost (Vanichchinchai, 2023).

Na druhé straně Lindstedt a Armour (2017) upozorňují na nedostatky této analýzy. Upozorňují na to, že BIA často vyžaduje významné úsilí s omezeným přínosem, protože její výsledky se rychle stávají zastaralými a mohou obsahovat chyby. BIA se také často spoléhá na data, která nejsou v době jejího vytvoření dostupná, což může vést k nepřesnostem.

Autoři poukazují na to, že BIA obvykle slouží spíše k potvrzení stávajících předpokladů o důležitých procesech než k objevování nových informací. Pro úspěšné provedení BIA je dále zapotřebí organizace s dobře definovanými procesy a aktivitami založenými na nákladech, což může být pro některé organizace obtížné. Proto doporučují zaměřit se spíše na hlubší porozumění kritickým procesům než na pouhé stanovování časových cílů pro jejich obnovu.

3.2.2 Analýza rizik

Analýza rizik je po provedení BIA dalším důležitým krokem k efektivnímu BCM. Někteří autoři, jako třeba Cook (2015), Muflihah a Subriadi (2018) nebo Osborne (2021), vyzdvihují analýzu rizik jako důležitou součást BCM, jelikož poskytuje hlubší porozumění potenciálním hrozbám a umožňuje lepší připravenost na různé scénáře přerušení kontinuity. Naopak Lindstedt a Armour (2017) argumentují tím, že BCM není disciplínou řízení rizik a že podle jejich teorie nového přístupu by BCM mělo být primárně zaměřeno na praktickou přípravu a strategické plánování pro udržení klíčových operací.

Řízení rizik se soustředí na identifikaci a hodnocení potenciálních hrozeb pro organizaci, zvažuje jak pravděpodobnost jejich výskytu, tak možný dopad na provoz. Plánování kontinuity činností a obnovy po mimořádných událostech se pak specificky zaměřuje na přípravu na události s výrazným negativním vlivem na kontinuitu činností, přičemž klade důraz na dobu, po kterou může být činnost organizace narušena (Cook, 2015).

Při identifikaci rizik může být velmi užitečný brainstorming a týmové posouzení zkušeností k nalezení věrohodných příčin. Strukturovaný brainstorming, využívající techniky jako „what if" a „5 proč", pomáhá identifikovat možné příčiny rizik a stanovit, jak je řešit (Kuracina, 2017). V rámci komplexní analýzy je doporučeno použít nástroje jako kontrolní seznamy, „what if" analýzy a analýzy příčin a následků pro systematické vyhodnocení a přístup k rizikům (Balog, Iakovets, 2020, s. 76).

Další klíčovou součástí procesu je monitorování rizik a neustálé zlepšování. Tento proces zahrnuje nejen rizika, ale i technologie, které mohou snížit míru rizika. Je důležité si uvědomit, že některá dnes přijatelná rizika nemusí být přijatelná v budoucnosti a naopak (Popov et al., 2016, s. 63-64).

Riziko je výsledek kombinace závažnosti důsledků daného nebezpečí a jeho pravděpodobnosti výskytu. K odhadu pravděpodobnosti nebo možnosti pro hodnocení rizik se používají tři metody. Zahrnují použití historických dat, prediktivní techniky a názory expertů. V anglické literatuře se rozlišují termíny „likelihood" a „probability". „Likelihood" představuje šanci, že se něco stane, a je obvykle vyjádřena kvalitativně. Naopak „probability" se vyjadřuje kvantitativně nebo semikvantitativně a vyjadřuje se v procentech (Popov et al., 2016, s. 73).

Výběr mezi kvalitativními, semikvalitativními a kvantitativními metodami hodnocení závisí na specifických potřebách a kontextu organizace. Důležité je vysvětlit, kdy je vhodné použít každou z těchto metod pro nejvíce přesné a relevantní výsledky.

Výsledkem hodnocení rizik je pak možnost vedení organizace určit přijatelnou míru rizika. Na základě tohoto hodnocení se pak rozhoduje, zda postupovat dále s celkovým rámcem řízení kontinuity činností.

Yoe (2019, s. 68) uvádí osm principů pro stanovení přijatelných a tolerovatelných úrovní rizika. Mezi ně patří princip politiky, nulové riziko, váha důkazů, princip opatrnosti, As Low As Reasonably Achievable (tak nízko, jak je rozumně dosažitelné, dále jen „ALARA"), Appropriate Level of Protection (přiměřená úroveň ochrany, dále jen „ALOP"), princip

rozumného vztahu a bezpečnostní a vyvažovací standarty. K tomu Terje (2015, s. 10) přidává princip ALARP neboli As Low as Reasonably Practicable (tak nízko, jak je rozumně proveditelné).

Při sestavování BCP pro neziskovou organizaci je relevantní zejména princip politiky, kde jsou rozhodnutí často určena vyššími autoritami jako zákonodárci nebo vrcholovým vedením. To znamená, že při návrhu plánu kontinuity činností je třeba vzít v úvahu stávající politiky a rozhodnutí, které byly učiněny na vyšších úrovních řízení. To může ovlivnit, jaké riziko je považováno za akceptovatelné a jakým způsobem by mělo být ošetřeno.

Dalším zásadním principem v neziskovém sektoru lze považovat princip ALARA. Jde o zásadu, která organizaci vede k minimalizaci rizik na nejmenší možnou míru, a to vždy s ohledem na praktickou proveditelnost.

Při aplikaci tohoto principu je třeba zvážit různé faktory, jako jsou náklady, dostupné technologie, časové možnosti a další relevantní aspekty (Yoe, 2019, s. 68).

3.2.3 Tvorba plánu

Po dokončení analýzy dopadu na organizaci a analýzy rizik následuje nezbytný krok vytvoření samotného plánu kontinuity činností. Tento plán je zásadní dokument, který poskytuje návod, jak postupovat při krizové události, která vede k přerušení činnosti organizace.

Úvodní část plánu by měla jasně definovat jeho účel a cíle. Tyto informace poskytují základní rámec a vysvětlují, proč byl plán vytvořen, čeho má dosáhnout a jaké jsou klíčové cíle. Důraz by měl být kladen na zachování klíčových operací a zajištění kontinuity výkonnosti organizace v době krize (Elder, Elder, 2019, s. 41).

Další část by měla podrobně popisovat samotnou organizaci, včetně struktury, klíčových funkcí a procesů, které jsou nezbytné pro její běžný chod. Zahrnuty by měly být informace o misi, hlavních činnostech a důležitých rolích v rámci organizace, což pomůže určit, které části organizace musí být prioritně obnoveny (Elder, Elder, 2019, s. 41).

Dalším krokem je definice strategií pro předcházení incidentům a jejich zvládání. Zásadní je zde určení procedur, které umožní organizaci rychlé zotavení po vzniku nežádoucích událostí, a to s cílem obnovit narušené klíčové procesy (Redmond, 2018, s. 101).

V některých případech je vhodné aplikovat strategii přerušení. Může se jednat o dočasné přerušení, nebo dokonce trvalé ukončení daného procesu. Pokud náklady na opatření

převyšují přínosy, přehodnocení stávajícího způsobu práce nebo nedostatek zdrojů mohou naznačovat, že diskontinuita může být rozumným řešením. Tato strategie může být také příležitostí k inovaci a efektivnějšímu přístupu (Osborne, 2021, s. 51).

Následně je potřeba stanovit cíle pro obnovu a časové plány jejich realizace. Tento krok zahrnuje určení zodpovědností a rolí jednotlivých členů organizace ve vztahu k plánu kontinuity. Role a odpovědnosti se přiřazují k zajištění správné implementace BCP, které odpovídají stanovenému rozsahu a požadavkům. Tyto role a odpovědnosti by měly být integrovány do popisu práce jednotlivců, oznámeny všem zainteresovaným stranám a pravidelně hodnoceny během validační fáze životního cyklu BCM. Rozdělení rolí a odpovědností musí být svěřeno jednotlivcům s odpovídajícími kompetencemi a autoritou pro svěřené role (The Business Continuity Institute, 2017, s. 21).

Je důležité také myslet na to, že klíčová osoba nemusí být zrovna dostupná. Proto je potřeba stanovovat náhradníky nebo zástupce pro tyto klíčové osoby, nebo stanovit postup určení náhradní osoby v případě absence klíčové osoby (Osborne, 2021, s. 99).

Dalším důležitým prvkem je návrh konkrétních opatření pro různé oblasti. Jedná se o následující oblasti:

- lidské zdroje: zajištění dostatečného školení a výcviku,
- prostory: zajištění bezpečných, funkčních a náhradních pracovních prostor,
- technologie: přizpůsobení technologických řešení potřebám klíčových procesů,
- informace: ochrana a správa důležitých dat,
- dodávky: zajištění kontinuity dodávek a
- zainteresované strany: komunikace a spolupráce se všemi relevantními stranami (Island, 2019).

Organizace by měly pečlivě zvážit svou schopnost udržet provoz v případě výpadku. Otázkou je, zda je možné pokračovat v činnosti na původním pracovišti, nebo zda by bylo nutné, aby zaměstnanci pracovali z alternativních lokací, jako jsou jejich domovy nebo veřejné prostory typu kaváren. Při přechodu na dálkovou práci je zásadní zavedení opatření pro ochranu dat, aby byl zajištěn bezpečný přístup k informacím a jejich ochrana před neoprávněným přístupem (Das, 2023, s. 112-114).

Posledním krokem je schválení vytvořeného plánu vedením organizace. Tento krok zajišťuje, že plán má oficiální podporu a je připraven k implementaci. Tím se dokončuje proces tvorby BCP a otevírá cesta jeho implementaci a následnému testování.

3.2.4 Implementace plánu

Implementace plánu kontinuity činností je rozhodným krokem, který zajišťuje, že všechny předem definované postupy a opatření jsou převedeny z teoretického rámce do praxe.

Nezbytným krokem v implementaci je alokace zdrojů. Je třeba zajistit, že organizace má k dispozici veškeré potřebné materiály, personál a finanční prostředky. To zahrnuje přípravu alternativních pracovních prostor, zabezpečení technologické infrastruktury a přístupu k nezbytným informačním systémům. V této fázi je rovněž klíčové, aby byly stanovené záložní systémy a komunikační nástroje nejenom instalovány, ale i řádně nastaveny a otestovány (Redmond, 2018, s. 169).

Dalším důležitým prvkem je vývoj a konfigurace systémů. To znamená nastavit a připravit všechny technologické systémy, které jsou pro obnovu nezbytné. Zahrnuje to nejen záložní řešení, ale i obnovovací protokoly a procedury, které zabezpečí rychlé a efektivní obnovení činnosti po přerušení (Doucek et al., 2011).

Klíčovou součástí implementace plánu je jeho začlenění do každodenního fungování a kultury organizace. Je zásadní, aby principy kontinuity činností byly zapojeny do všech aspektů organizačního chování a rozhodování. Od vrcholového managementu až po běžné pracovníky, každý člen organizace by měl mít povědomí o plánu a jeho významu (The Business Continuity Institute, 2017, s. 28-35).

3.2.5 Školení a testování plánu

Pro zajištění efektivnosti plánu kontinuity činností je nezbytné organizovat pravidelná školení a systematicky provádět testování a cvičení plánu. Tímto přístupem se zvyšuje povědomí a připravenost zaměstnanců, zároveň se identifikují a řeší případné nedostatky v plánu.

Školení je zásadní pro zajištění, že všichni zaměstnanci jsou obeznámeni s plánem kontinuity a rozumějí svým konkrétním úkolům a odpovědnostem v případě vzniku krize. Je důležité, aby byla školení pravidelná a pokrývala všechny aspekty plánu, od základních postupů po specifické úkoly jednotlivých rolí. To zahrnuje nejen teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti potřebné pro efektivní reakci v krizové situaci (Redmond, 2018).

Rozhodující pro záchranu organizace v případě narušujících událostí nejsou samotné plány kontinuity činností, ale spíše schopnost klíčových osob efektivně rozhodovat a jednat v krizových situacích. BCP slouží primárně jako podpůrný nástroj pro tyto procesy, zatímco klíčová je adaptabilní a efektivní reakce organizace (Osborne, 2021, s. 22).

Testování plánu kontinuity činností je dalším klíčovým prvkem, který umožňuje organizaci ověřit jeho funkčnost a účinnost. Papír tzv. „snese všechno“ a jedním z cílů testování je ověřit proveditelnost a praktičnost plánu.

Testování by mělo probíhat v pravidelných intervalech a mělo by zahrnovat různé formy cvičení, od stolních simulací, které procházejí teoretickými scénáři, až po plně integrované obnovovací testy, které simulují skutečné krizové situace. Tato cvičení pomáhají identifikovat slabiny v plánu a poskytují příležitost k jejich proaktivní nápravě (Island, 2019, s. 151-154).

Při testování je potřeba nastavit kritéria, podle kterých se bude vyhodnocovat úspěšnost. Je potřebné zdokumentovat výsledky všech školení a testů. Tato dokumentace by měla zahrnovat hodnocení účinnosti plánu, účastníků školení, zjištěných problémů a přijatých opatření na jejich řešení (Frankel, 2017, s. 87).

Je důležité si uvědomit, že cílem testování a školení není prokázat bezchybnost plánu, ale spíše zajistit, že všichni zúčastnění rozumějí svým rolím a jsou schopni efektivně reagovat v případě krize. Pravidelné testování a školení také podporuje kulturu neustálého zlepšování a připravenosti na krizové situace v rámci organizace.

3.2.6 Úprava a údržba plánu

Konečným prvkem účinného BCP je jeho pravidelná revize a údržba. Úprava a údržba plánu kontinuity činností jsou zásadní pro jeho účinnost a relevanci v průběhu času. Plán by měl být považován za živý dokument, který se musí neustále aktualizovat a přizpůsobovat změnám v organizaci, technologiích a vnějšímu prostředí.

Jedním z nejdůležitějších aspektů údržby plánu je jeho pravidelná revize. To zahrnuje pečlivé posouzení všech částí plánu, aby odrážely aktuální organizační strukturu, procesy a technologie, stejně jako externí hrozby a rizika. Jakékoli změny v těchto oblastech by měly vést k aktualizaci plánu, aby zůstal relevantní a účinný i v průběhu času (Redmond, 2018).

Po každém testování, cvičení nebo reálném incidentu, při kterém bylo potřeba plán aktivovat, by mělo následovat pečlivé přehodnocení plánu. Tento proces by měl zahrnovat

analýzu úspěchů a nedostatků zjištěných během incidentu nebo cvičení. Je důležité identifikovat, co fungovalo dobře a co potřebuje zlepšení, a na základě tohoto poznání provést příslušné úpravy plánu (Redmond, 2018).

Kromě toho by měl být plán pravidelně kontrolován, aby odrážel jakékoli změny ve struktuře podniku, v procesech, technologiích nebo vnějším prostředí. Zvláštní pozornost by měla být věnována aktualizaci kontaktů a komunikačních seznamů, které jsou klíčové pro účinnou reakci v krizových situacích (Cook, 2015).

Výsledkem těchto neustálých úprav a údržby je plán, který zůstává relevantní a připravený čelit novým výzvám. Přezkum plánu by měl být systematický a integrován do pravidelných operací organizace, což zajišťuje, že plán kontinuity činností zůstane životaschopným a účinným nástrojem pro řízení nečekaných událostí. Důležité je také zaznamenávat všechny změny a aktualizace provedené v plánu.

3.3 Význam řízení kontinuity činností v neziskových organizacích

V současné době je častěji pozorováno, že neziskové organizace přijímají „business-like“ přístupy ve svém fungování. Přístup „business-like“ odkazuje na adopci postupů a strategií, typicky asociovaných s komerčním sektorem, do struktur a procesů NNO (Maier et al., 2016).

Důvody pro implementaci BCP v NNO jsou mnohostranné a mohou být zásadní pro jejich dlouhodobé přežití a efektivitu. Vzhledem k tomu, že NNO hrají klíčovou roli ve společnosti poskytováním nezbytných služeb a podpory, je důležité, aby byly připraveny na nepředvídatelné události, které by mohly ohrozit jejich provoz.

Donoři a partneři chtějí mít jistotu, že prostředky, které investují do NNO, jsou využívány efektivně a s minimálním rizikem ztráty. Existence a implementace BCP může zvýšit důvěru těchto zainteresovaných stran a podpořit tak dlouhodobou finanční stabilitu organizace.

NNO se často setkávají s různými výzvami, jako jsou omezené zdroje, nejistota financování a měnící se regulační prostředí. BCP poskytuje rámec pro identifikaci potenciálních rizik a vytváření strategií pro jejich zmírnění, čímž zvyšuje celkovou odolnost organizace vůči vnějším i vnitřním hrozbám.

Pro velké NNO je implementace BCP zásadní z důvodů, že často provozují rozsáhlé a složité programy, mají významný počet zaměstnanců a spravují větší objem finančních prostředků a materiálních zdrojů.

Zároveň je BCP důležitý i pro menší NNO, které mohou mít třeba jen 5 zaměstnanců. V takových organizacích může absence jediného člena týmu významně ovlivnit provoz a schopnost poskytovat služby. Malé NNO mohou být zvláště zranitelné vůči neočekávaným událostem, protože nemají stejnou úroveň zdrojů a redundance jako větší organizace.

Dalším důležitým argumentem pro implementaci BCP v NNO je základní náročnost budování těchto organizací. Mnohé NNO začínají jako malé projekty, které postupně rostou a rozvíjejí se. Vytváření a udržení takové organizace může trvat několik let, a často je provázeno obrovským osobním i profesionálním úsilím jejich zakladatelů a členů. Tito lidé často pracují na rozvoji organizace souběžně s jinými zaměstnáními nebo osobními závazky (Bryce, 2016).

Vzhledem k tomu, že vytvoření a udržení neziskové organizace je proces, který vyžaduje vysokou míru odhodlání a nasazení, je naprosto zásadní chránit kontinuitu činností NNO. Přerušení činnosti způsobené nepředvídatelnými událostmi může vést k tomu, že se již nenajde nikdo s dostatečným odhodláním a schopnostmi obnovit a pokračovat v práci organizace. Ztráta kontinuity může znamenat zmaření let práce a snahy, a může trvat dlouhou dobu, než se podaří znovu vybudovat organizaci na určitou úroveň.

4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Neziskový sektor je v ČR velmi rozmanitý a zahrnuje široké spektrum organizací, od servisních až po advokační, zájmové a filantropické, které se věnují rozličným veřejně prospěšným aktivitám. Klíčovými funkcemi neziskových organizací jsou poskytování specifických služeb, zastupování zájmů a podpora komunit, což přispívá k budování sociálního kapitálu a podpoře demokratického procesu.

Historie a právní formy neziskového sektoru v ČR ukazují na jeho proměnlivou podobu a potřebu přizpůsobení se legislativním a sociálním změnám. Různorodost právních forem neziskových organizací, jako jsou spolky, nadace, nadační fondy a ústavy, umožňuje různé formy činnosti a správy, každá s vlastními specifickými požadavky a charakteristikami.

Financování neziskových organizací, stojící na principech vícezdrojovosti, samofinancování, fundraisingu, neziskového rozdělování zdrojů a transparentnosti, představuje významný aspekt jejich udržitelnosti a schopnosti plnit své poslání. Zdroje financování zahrnují veřejné granty, soukromé dary, vlastní příjmy a členské příspěvky, což vyžaduje efektivní strategie fundraisingu a řízení.

Koncept řízení kontinuity činností (BCM) představuje pro neziskové organizace kritický nástroj pro připravenost na různé typy narušení činnosti. Klíčové prvky BCM zahrnují analýzu dopadu na organizaci (BIA), analýzu rizik, formulaci a implementaci plánu kontinuity činností (BCP), jeho pravidelné testování, školení zaměstnanců a neustálé přizpůsobování měnícím se podmínkám.

Důležitost řízení kontinuity činností pro neziskové organizace spočívá ve zvýšení jejich odolnosti vůči neočekávaným událostem a zajištění nepřetržitosti klíčových služeb a funkcí. Efektivní BCM umožňuje organizacím ochránit své zdroje, posílit důvěru donátorů a zainteresovaných stran a přispět k dlouhodobému rozvoji a stabilitě.

V kontextu „business-like“ přístupů je zřejmé, že neziskové organizace by měly přijmout systematické postupy a strategie pro řízení rizik a kontinuity, aby se mohly účinně vypořádat s potenciálními narušeními a zajistit svou dlouhodobou udržitelnost a úspěch.

Zkoumání těchto aspektů poskytuje důležité teoretické východisko pro praktickou část práce, která se bude zabývat návrhem plánu kontinuity činností pro konkrétní neziskovou organizaci. Získané poznatky a teoretická východiska budou sloužit jako základ pro analýzu současného stavu a pro identifikaci rizik a možností v rámci plánování kontinuity činností.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SOUČASNÝ STAV VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Následující kapitola se zaměřuje na popis současného stavu organizace. Tento krok představuje základní výchozí bod pro zpracování analýzy dopadu a identifikaci rizik.

Organizace byla z bezpečnostních důvodů anonymizována a název organizace je smyšlený. Analýza současného stavu organizace byla provedena zejména na základě analýzy interních dokumentů a rozhovorů s členy spolku. Některé informace byly anonymizovány např. pod obecný název, nebo byly pozměněny.

5.1 Základní informace o organizaci

Název: Propojujeme dobrovolnictví **Právní forma:** Zapsaný spolek

Sídlo: Bubenské nábřeží 306/13, Hala 40
Praha 7, 170 04

Hlavní činnosti: Propojujeme dobrovolnictví, z.s., je nezisková organizace zaměřená na propojování dobrovolníků s neziskovými organizacemi. Hlavní činnosti zahrnují tvorbu databáze expertních dobrovolníků a organizování dobrovolnických akcí.

Prvním klíčovým programem je program expertních dobrovolníků. Tento program je navržen tak, aby propojoval dobrovolníky s odbornými znalostmi a dovednostmi s neziskovými organizacemi, které potřebují pomoc v různých specifických oblastech. Expertní dobrovolníci mohou nabídnout své služby v širokém spektru oblastí, včetně vzdělávání, grafického designu, životního prostředí, zdravotnictví a mnoha dalších, což organizacím umožňuje realizovat projekty, které by jinak kvůli nedostatku odborných znalostí nebo financí nebyly možné.

Druhým pilířem služeb organizace jsou dobrovolnické akce. Tyto akce jsou zaměřeny na organizování a koordinaci dobrovolnických akcí, během kterých se skupiny dobrovolníků zapojují do fyzické práce, jako jsou opravy, úklidy nebo malování, pro podporu neziskových organizací. Dobrovolnické akce nejenže přinášejí neziskovým organizacím praktickou pomoc, ale také podporují budování komunitního ducha a zvyšují povědomí o důležitosti dobrovolnictví a společenské odpovědnosti.

Vedlejší činnosti: Kromě propojování dobrovolníků s organizacemi Propojujeme dobrovolnictví, z.s. také poskytuje poradenství, školení a podporu pro neziskové organizace. Organizace aktivně vyhledává partnerství s firmami a dalšími subjekty, aby společně

podporovali rozvoj dobrovolnictví a neziskového sektoru. Spolupráce se zaměřuje na organizaci dobrovolnických dnů, teambuildingů a dalších aktivit, které podporují společenskou odpovědnost a angažovanost.

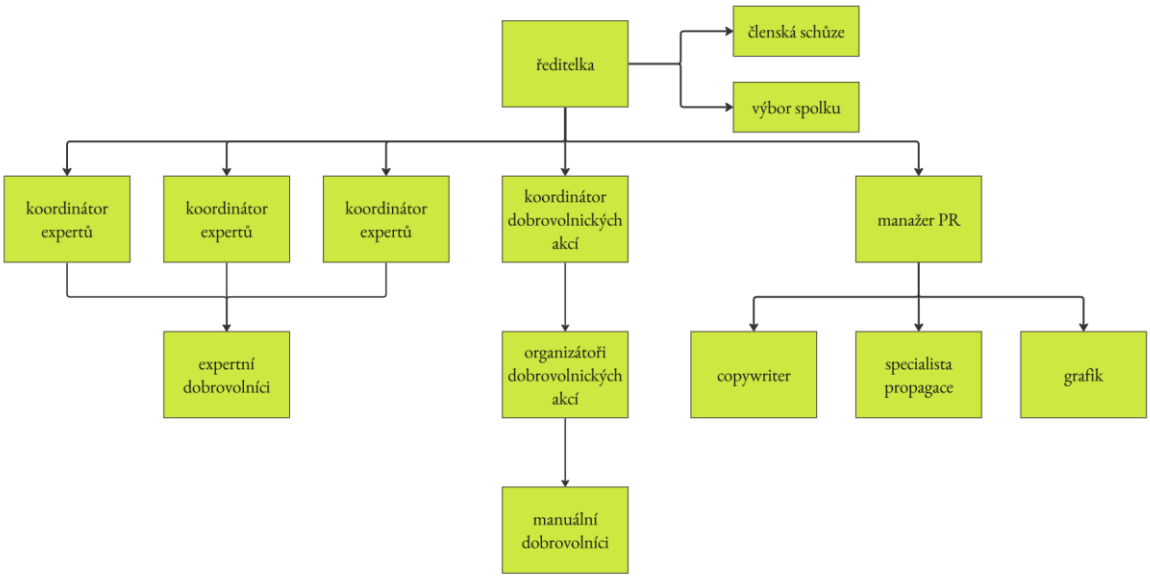
Cíle a vize: Cílem Propojujeme dobrovolnictví, z.s. je šetřit neziskovým organizacím čas i peníze, zvýšit efektivitu jejich činnosti a podporovat myšlenku, že dobrovolnictví (jak expertní, tak manuální) je normální a důležitá součást společnosti.

5.2 Analýza vnitřního prostředí organizace

Tato podkapitola zkoumá klíčové složky vnitřního prostředí organizace, včetně lidských, technologických a finančních zdrojů, stejně jako interní předpisy. Detailní pohled na organizační strukturu, klíčový personál, infrastrukturu a financování odhaluje, jak jsou tyto prvky základem pro její odolnost a adaptabilitu na výzvy.

5.2.1 Organizační struktura

Vedení organizace zastává ředitelka, která má na starosti strategické řízení a celkový směr organizace. Pod jejím vedením pracuje tým koordinátorů expertních dobrovolníků, koordinátor dobrovolnických akcí a PR manažer. Kromě zmíněných rolí organizační struktura zahrnuje i další mimočlenské podpůrné pozice, které jsou nezbytné pro efektivní chod organizace, jako je fundraiser, správce webu nebo účetní. *Obrázek 1* dole přehledně vizualizuje tuto strukturu organizace.



Obrázek 1 – Organizační struktura organizace (zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace organizace)

Koordinátoři expertních dobrovolníků jsou základem programu expertních dobrovolníků. Jsou odpovědní za vyhledávání a propojování dobrovolníků s odbornými znalostmi a dovednostmi s neziskovými organizacemi, které vyžadují pomoc. Jejich práce je klíčová pro efektivní nasazení dobrovolnických zdrojů tam, kde jsou nejvíce potřeba.

Koordinátor dobrovolnických akcí hraje rozhodující roli v organizaci a realizaci dobrovolnických akcí. Koordinátor plánuje, organizuje a dohlíží na akce, které přinášejí praktickou pomoc neziskovým organizacím, zabezpečujíce, že dobrovolníci jsou efektivně nasazeni a akce mají hmatatelný dopad.

Organizátoři dobrovolnických akcí jsou přímo zapojeni do organizace a provedení jednotlivých dobrovolnických akcí. Každý organizátor má na starost přípravu a vedení skupiny dobrovolníků v místě konání akce, což zahrnuje plánování úkolů, koordinaci logistiky a zajištění, že všechny aktivity probíhají hladce.

Manažer PR zodpovídá za veřejné vztahy a komunikaci organizace. Pomocí sdílení na sociálních sítích a jiných komunikačních kanálech získává dobrovolníky a podporuje povědomí o organizaci a jejích iniciativách. Jeho práce je zásadní pro budování a udržování pozitivního obrazu organizace v očích veřejnosti.

5.2.2 Technologie a infrastruktura organizace

Následující část poskytuje přehled o využívaných informačních a komunikačních technologiích, způsobech správy dat, komunikačních platformách a fyzickém prostředí, v němž organizace operuje.

Informační a komunikační technologie

Jádrem systémového vybavení organizace je CRM databáze, která umožňuje efektivní správu kontaktů s NNO, dobrovolníky, dárci, a také správu projektů – od těch v počátečních fázích až po plně realizované. Tento systém je nezbytný pro sledování interakcí a požadavků od NNO, což umožňuje organizaci udržovat si přehled a efektivně reagovat na potřeby své komunity.

Organizace využívá širokou škálu kanálů pro komunikaci s vnějším světem. E-maily a newslettery slouží jako hlavní prostředky pro pravidelnou komunikaci s členy, dárci a partnery, zatímco sociální sítě poskytují platformu pro širší zapojení veřejnosti a zviditelňování činnosti organizace. Interní komunikace a koordinace týmů probíhají

prostřednictvím nástrojů jako jsou Facebook, WhatsApp, Slack a Google Chat, což umožňuje plynulou a efektivní výměnu informací mezi členy.

Online prostředí hraje klíčovou roli v prezentaci organizace a jejích aktivit. Webové stránky nejen informují o probíhajících a plánovaných projektech, ale také nabízejí možnosti pro zapojení dobrovolníků a podporu formou online darů. Důležitou součástí stránek je i kontaktní formulář, který umožňuje snadné navázání spojení s organizací.

Hardware a software

Organizace nevlastní žádný hardware. Pracovníci vykonávají svou práci na vlastních počítačích a telefonech v rámci politiky BYOD (Bring Your Own Device), která definuje pravidla pro používání těchto zařízení v pracovní síti. Další potřebný hardware, jako např. tiskárna, je zajištěna správcem budovy, kde má organizace pronajatou kancelář.

Software používaný v organizaci zahrnuje:

- **Operační systémy:** Windows 10 a iOS na pracovních stanicích a mobilních zařízeních.
- **Kancelářský software:** Google Workspace pro práci s dokumenty a tabulkami. Organizace navíc využívá neplacenou verzi pro NNO.
- **CRM:** CRM databáze je využívána pro správu kontaktů, projektů a interakcí s dárci, dobrovolníky a partnery.
- **Pojištění dobrovolníků:** Platforma pro snadné sjednání pojištění dobrovolníků na plánované spolupráce.
- **Platforma pro správu webu:** Platforma je využívána pro snadné spravování a aktualizaci webových stránek organizace.
- **Sociální sítě:** Organizace spravuje profily na sociálních sítích a pro jejich efektivní používání využívá **nástroj pro plánování příspěvků**.
- **Online spolupráce:** Pro online brainstorming a spolupráci v reálném čase používá organizace **Miro**.
- **Projektové plánování:** Pro efektivní koordinaci projektů a úkolů je implementován **nástroj pro projektové řízení Freelo**.
- **Komunikace a sdílení:** Pro interní komunikaci a sdílení souborů slouží **Slack**.

- **Tvorba grafiky:** Pro tvorbu poutavých prezentací a grafických materiálů je používána platforma **Canva**.
- **Správa hesel:** Pro bezpečné ukládání a správu hesel je implementována **klíčenka**.
- **Zálohování dat:** Organizace chrání svá data pomocí **Google Cloud Backup**.
- **Fundraising:** Pro správu darů a kontaktů s dárci je používán nástroj **DonorPerfect**.
- **Online marketing a e-mailing:** Pro rozesílání newsletterů a e-mailových kampaní slouží platforma **Mailchimp**.

Infrastruktura

Organizace sídlí v kancelářské budově v Pražské tržnici. Jedná se o sdílený prostor o rozloze 800 m^2, kde působí 4 další organizace. Prostory jsou vybaveny kancelářským nábytkem (židle, stoly, police), jednou společnou tiskárnou, skenerem a skartovačkou.

Organizace má k dispozici kabelové připojení k internetu s rychlostí 100 Mb/s. Připojení je zajištěno přes router pro celé patro. V síti jsou implementována bezpečnostní opatření pro ochranu dat a zařízení.

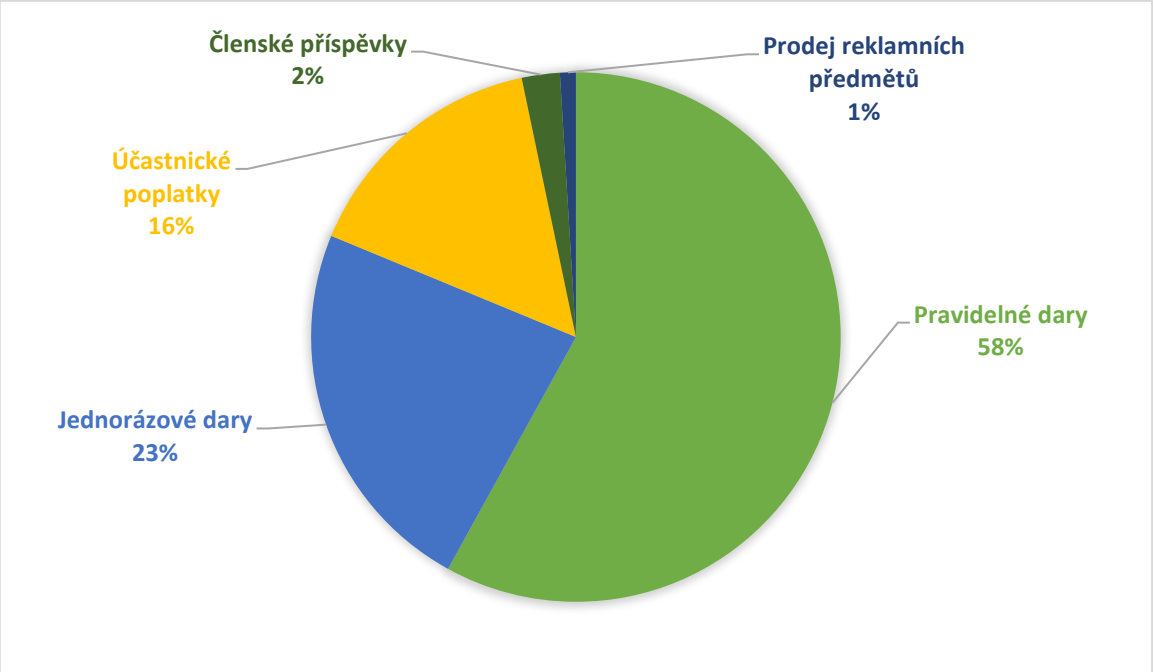
Pro zajištění optimálních pracovních podmínek je v celé budově zavedeno moderní elektrické topení, které zajistí příjemnou teplotu v jakémkoliv ročním období. Z hlediska bezpečnosti jsou klíčové požární poplachové směrnice a požární evakuační plány, které jsou stanoveny pro celou budovu a jejich dodržování a aktualizace zajišťuje správce budovy.

5.2.3 Financování organizace

Finanční prostředky organizace získává z několika zdrojů viz *Obrázek 2* dole, a to primárně z darů, dále z účastnických poplatků, členských příspěvků a prodeje reklamních předmětů. Organizace současně nečerpá žádné finance z grantů nebo dotací. Organizace průměrně operuje s rozpočtem 1 200 000 Kč/rok.

Dary tvoří největší část financování organizace, a to 81 %. Z toho 58 % pochází z pravidelných darů na základě darovacích smluv s příkazem, které jsou určeny na konkrétní účel. Zbylých 23 % tvoří jednorázové dary, kdy dárce pošle finanční prostředky bez příkazu.

Účastnické poplatky, které tvoří průměrně 16 % příjmů, jsou získávány od účastníků víkendových dobrovolnických akcí. Členské příspěvky hradí členové s roční frekvencí a tyto příspěvky tvoří 2 % příjmu organizace. Nejméně stabilním příjmem jsou příjmy z prodeje reklamních předmětů, které činní průměrně pouze 1 %.



Obrázek 2 – Rozložení zdrojů organizace (zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv za roky 2017-2023)

5.2.4 Analýza interních dokumentů

V současné době organizace nevlastní žádný specifický plán pro prevenci nebo řešení krizových situací. Proto se přistupuje k tvorbě BCP s využitím existujících interních dokumentů, které poslouží jako základ pro jeho sestavení.

Organizace disponuje širokou škálou interních dokumentů, které usnadňují chod organizace a definují pravidla pro různé oblasti její činnosti. Mezi tyto dokumenty patří:

- **Manuál organizátora:** Tento dokument nabízí ucelený průvodce pro pořadatele dobrovolnických akcí, obsahuje šablony, návody, komunikační plán s dobrovolníky, formuláře pro zpětnou vazbu a evidenci práce členů i dobrovolníků.
- **Brand manuál**: Poskytuje podrobné informace o značce organizace, včetně vizuální identity, používání loga a komunikačních standardů. Je nezbytný pro udržení konzistentního vzhledu a poselství organizace napříč všemi platformami a materiály.
- **Smlouvy:** Smlouvy se spolupracujícími neziskovými organizacemi a firmami definují podmínky vzájemné spolupráce a zajišťují právní jistotu pro všechny strany.
- **Darovací smlouvy:** Organizace dostává od svých podporovatelů dary bez příkazu, které může libovolně používat na svůj provoz, ale současně má i několik darovacích

smluv s příkazem, kde jsou přesně stanovené podmínky k použití a k případnému vrácení v případě nesplnění podmínek.

- **Vnitřní směrnice pro práci s dobrovolníky:** Stanovují pravidla pro registraci, evidenci, výběr a zařazení dobrovolníků do projektů, jejich pojištění a další aspekty. Směrnice zajišťují, že s dobrovolníky je nakládáno transparentně a zodpovědně.
- **Plán fundraisingu:** Strategie pro získávání finančních prostředků na podporu aktivit Propojujeme dobrovolnictví, z.s. včetně identifikace zdrojů, nastavení cílů a kampaní. Plán zajišťuje stabilní financování organizace a umožňuje realizaci jejích projektů. Aktualizuje se jednou ročně na členské schůzi, nebo podle potřeby.
- **Stanovy organizace:** Definují základní strukturu a pravidla, včetně povinných údajů jako název a sídlo spolku, jeho účel a hlavní činnosti. Členství v organizaci je otevřené zájemcům, kteří podají přihlášku a jsou schváleni výborem. Dále stanovy předepisují, že členská schůze, jako nejvyšší rozhodovací orgán, a výbor, který funguje jako statutární orgán, jsou základními pilíři řízení. Členská schůze se koná minimálně jednou ročně a má za úkol volit výbor na pětileté funkční období, schvalovat zprávy o činnosti, určovat směřování organizace, odsouhlasovat rozpočet a v případě potřeby rozhodnout o zrušení spolku. Ke zrušení spolku dochází na základě rozhodnutí kvalifikované většiny na členské schůzi.
- **Účetní uzávěrky:** Poskytují přehled o finanční situaci organizace a slouží k jejímu hodnocení a plánování.

5.3 Analýza vnějšího prostředí organizace

Vnější prostředí organizace bylo analyzováno pomocí PEST analýzy. PEST analýza představuje důležitou metodiku používanou pro komplexní posouzení vnějšího prostředí, ve kterém organizace působí. Tato metoda analyzuje čtyři základní oblasti – politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Použitím PEST analýzy může organizace získat hlubší porozumění pro trendy a vývojové tendence, které mohou mít vliv na její činnost.

V kontextu této diplomové práce je PEST analýza nástrojem pro sběr dat k identifikaci a hodnocení rizik, která mohou u organizace ovlivnit operace a dlouhodobou udržitelnost.

5.3.1 Politické faktory

Organizace byla založena jako zapsaný spolek (viz podkapitola 2.2.1 Spolky). Spolek je zřízen podle nového občanského zákoníku. Spolky mají povinnost zveřejňovat informace o hospodaření. Tyto informace se zveřejňují ve výročních zprávách, účetních uzávěrkách a v přehledu o majetku a závazcích (Česká republika, 2002). Dále musí podle zákona o účetnictví vést plné nebo zjednodušené účetnictví (Česká republika, 1991).

Dobrovolnická služba se řídí zákonem č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a spadá pod odbor prevence kriminality Ministerstva vnitra. Stát podporuje dobrovolnickou službu na základě podmínek vyjmenovaných v zákoně o dobrovolnické službě. Podmínkou pro poskytnutí některých dotací od MŠMT týkající se dobrovolnictví je potřeba získat akreditaci, kterou uděluje Ministerstvo vnitra (Česká republika, 2002).

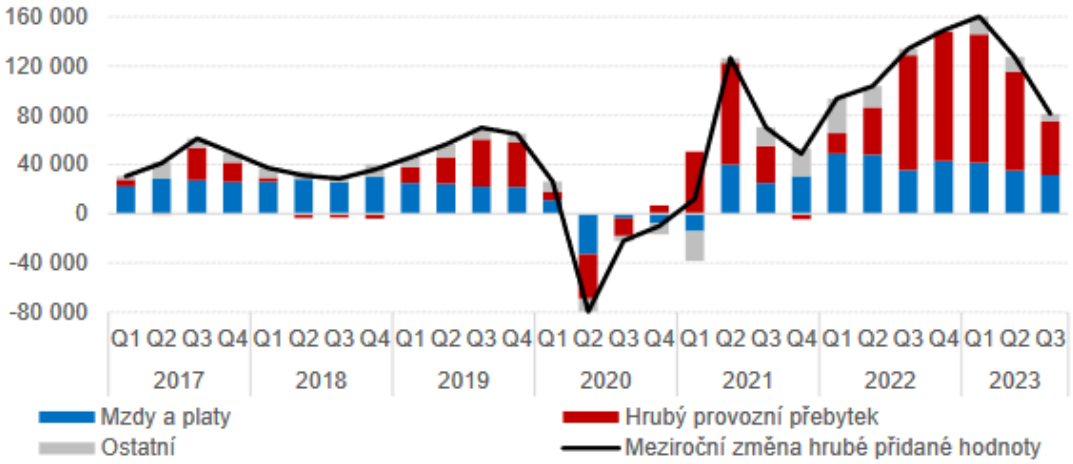
Organizace byla dříve akreditovanou organizací a čerpala dotaci od MŠMT. Celková částka dotační výzvy MŠMT se oproti roku 2023 výrazně snížila. Při splnění stanovených podmínek by organizace měla nárok na cca 35 000 Kč (MŠMT, 2023), a to při odhadu stráveného času na sjednání akreditace, správu veškeré administrativy a reporting projektu vychází, že by se tato investice nevyplatila.

Návrh zvažovaného zákon o dobrovolnictví byl po konzultaci se zainteresovanými NNO zrušen. Zákon by ještě více administrativně a ekonomicky tyto organizace zatížil a ztížilo by to tak rozvoj dobrovolnictví (Ministerstvo vnitra, 2024, s. 3). Mimo jiné je tento zákon nahrazován Koncepcí Rozvoj dobrovolnictví v České republice na léta 2024-2030. Ta si klade za cíl „*vytvořit příznivé prostředí pro rozvoj dobrovolnictví v ČR, s kvalitní infrastrukturou tvořenou regionálními dobrovolnickými centry… a k profesionalizaci managementu dobrovolnictví.*“ Koncepce dále zmiňuje důležitost zavedení dobrovolnické činnosti jako standardní výnos (Ministerstvo vnitra, 2024).

V červnu budou voliči napříč členskými zeměmi Evropské unie (dále jen „EU“), včetně České republiky, volit poslance Evropského parlamentu (dále jen „EP“) a rozhodnou tak o obsazení 720 křesel, z čehož 21 připadne pro české poslance EP. Evropský parlament hraje klíčovou roli v rozhodovacím procesu ohledně rozpočtu EU, včetně fondů a programů, z nichž mnohé NNO čerpají finanční prostředky pro své projekty. Změny ve složení parlamentu mohou ovlivnit rozdělování těchto prostředků.

5.3.2 Ekonomické faktory

Česká ekonomika ve 3. čtvrtletí 2023 pokračovala v poklesu výkonnosti, s HDP nižším o 0,6 % oproti předchozímu období. Růst ekonomiky podporovala zejména zahraniční poptávka a vládní výdaje, zatímco domácnosti omezily své investice a spotřeba pokračovala v poklesu. Nefinanční organizace vykázaly mezičtvrtletní pokles výkonu viz *Obrázek 3*, přestože zaměstnanost v sektoru rostla. I přes zvýšenou ziskovost a saldo důchodů z vlastnictví, investiční aktivita zůstávala opatrná, což mělo dopad na potřebu financování těchto organizací (ČSÚ, 2024).



Obrázek 3 – Meziroční nominální změna hrubé přidané hodnoty sektoru nefinančních organizací. V mil. Kč (ČSÚ, 2024)

Nominální příjmy domácností vzrostly o 6,4 % ve srovnání s předchozím rokem, avšak reálně byly nižší o 0,9 %. Mezičtvrtletně se reálné příjmy zvýšily o 1,1 %. Příjmy domácností se přibližovaly úrovni před pandemií, ale dosud tuto úroveň nedosáhly (ČSÚ, 2024).

Nezaměstnanost v lednu 2024 dosáhla 4 %, což je hodnoceno jako nejvyšší hodnota od roku 2017, pokud se nepočítají léta ovlivněná COVIDEM-19 (Úřad práce ČR, 2024). Tato situace může pro organizaci představovat negativní dopad, ale i příležitost.

Tento ekonomický vývoj poukazuje na zvýšené výzvy pro organizaci v následujících obdobích. Snížená spotřeba a omezení investic domácností mohou vést k poklesu darů a financování, což je zásadní pro podporu činností organizace. Udržet a případně rozšířit angažovanost dobrovolníků a dárců v období, kdy mohou mít k dispozici menší finanční prostředky, se jeví jako podstatná výzva. S rostoucí nezaměstnaností se lidé mohou ocitnout v situaci, kdy jsou nuceni šetřit a hledat novou práci, což může vést k omezení jejich času a prostředků pro dobrovolnické aktivity a dárcovství. Tato situace může omezit schopnost

neziskových organizací shromažďovat finanční prostředky a oslabit dostupnost dobrovolníků.

Na druhou stranu, rostoucí nezaměstnanost může pro některé jedince představovat příležitost k zapojení do dobrovolnických aktivit během období hledání práce. Využití této situace k přilákání nových dobrovolníků, ochotných věnovat svůj čas a dovednosti, může organizaci pomoci pokračovat ve své činnosti a nabídnout jedincům cennou příležitost k osobnímu rozvoji a udržení pozitivního postoje v náročném období. Organizace bude muset prokázat odolnost a adaptabilitu, identifikovat nové příležitosti pro získání podpory a optimalizovat využití dostupných zdrojů, aby mohla pokračovat ve svém poslání i v ekonomicky náročnějších časech.

5.3.3 Sociální faktory

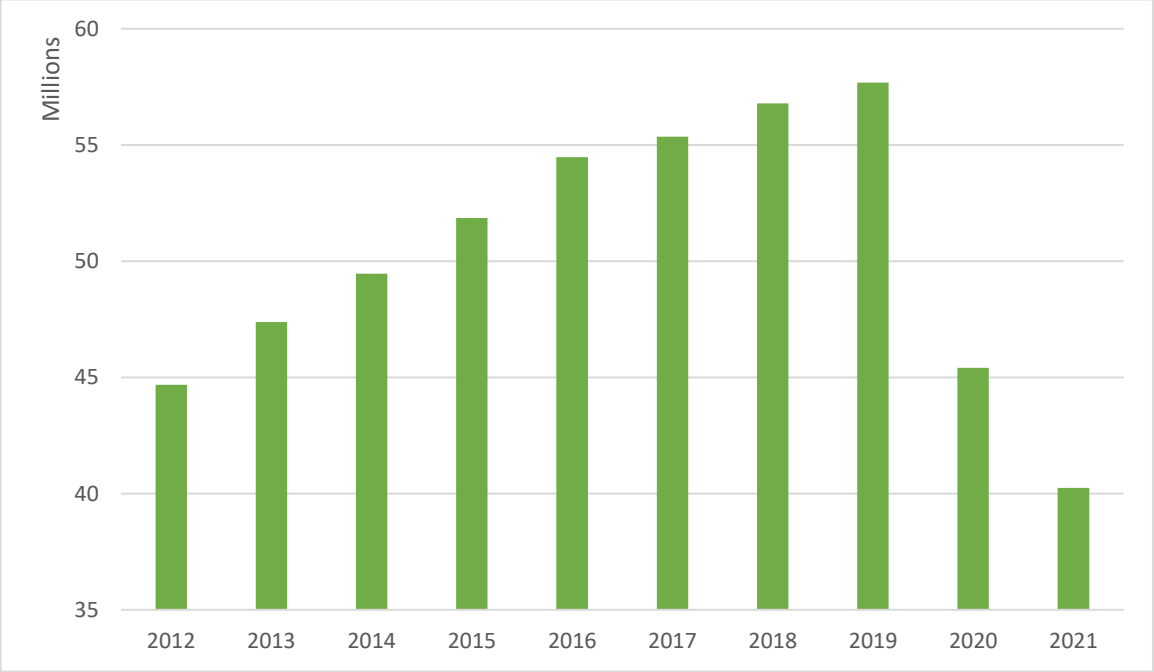
V třetím čtvrtletí roku 2023 spotřeba domácností nominálně vzrostla, ale reálně klesala, což naznačuje pokračující tendenci ke snižování spotřeby. Domácnosti stále ukládaly více finančních prostředků, což vedlo ke zvýšené akumulaci úspor. Investice domácností pokračovaly v poklesu, i když se tento trend alespoň zastavil (ČSÚ, 2024). Tento vývoj by mohl znamenat, že neziskové organizace se mohou setkat s menším zájmem o jejich služby, protože lidé utrácejí a investují méně.

V období po pandemii COVID-19 se spotřební chování českých domácností postupně vrací na úroveň před pandemií, s některými oblastmi, kde výdaje dokonce překračují před-covidové hodnoty. Výrazné změny ve výdajích se týkají potravin, bydlení, energií, zdravotnických potřeb, telekomunikačních služeb, rekreace a kultury. Pandemie také ovlivnila výdaje za dopravu, odívání a obuv, stejně jako za další osobní služby. Postupný návrat k normálu je patrný, avšak změny v spotřebních preferencích mohou také odrážet růst cen napříč sektory (Zábojníková, 2024).

Pro organizaci tyto sociální faktory signalizují příležitost zaměřit se na projekty a aktivity, které reflektují změněné spotřební priority a chování ve společnosti. Zvýšený zájem o zdraví, domácí pohodlí, rekreaci a kulturu může organizace využít k navázání nových partnerství s neziskovými organizacemi v těchto oblastech. Rovněž může adaptovat své dobrovolnické programy tak, aby lépe odpovídaly aktuálním potřebám a preferencím komunity. Zároveň by se měla organizace připravit na výkyvy v dostupnosti dobrovolníků a potenciálně vyšší náklady spojené s realizací projektů v důsledku inflace a růstu cen. Fokus na digitální

a distanční formy dobrovolnictví by mohl rovněž přinést nové možnosti pro zapojení širšího spektra dobrovolníků, reflektující zvýšené využívání telekomunikačních služeb a internetu.

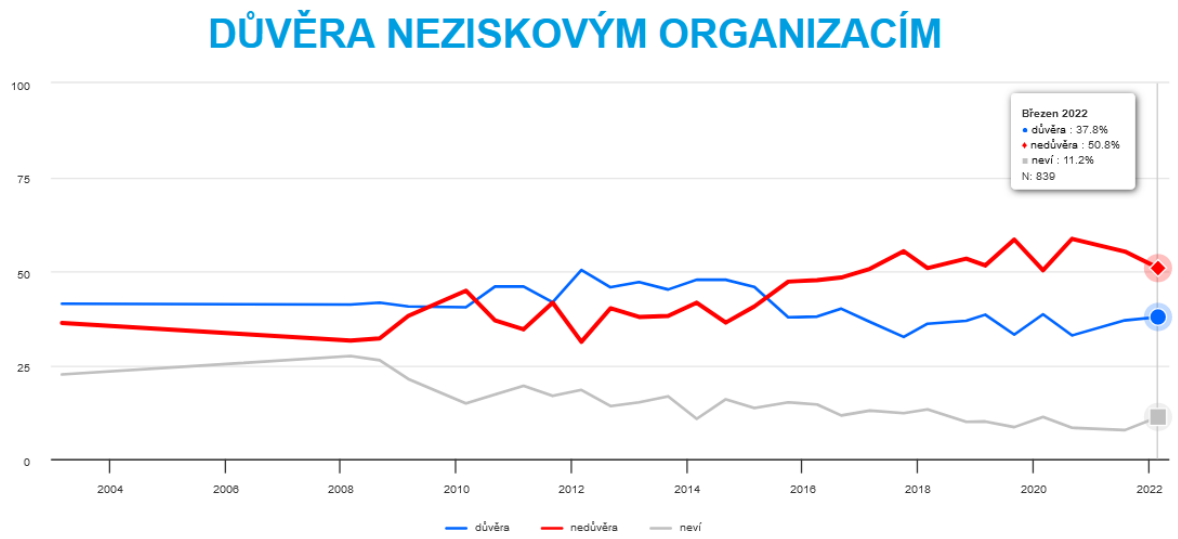
Obrázek 4 naznačuje trend v počtu hodin odpracovaných dobrovolníky v neziskovém sektoru v letech 2012 až 2021. Zatímco v období 2012-2019 došlo k postupnému nárůstu odpracovaných hodin, v roce letech 2020 a 2021 lze pozorovat výrazný pokles (ČSÚ, 2023b, s. 6). Tento pokles může odrážet dopady pandemie COVID-19 na možnosti dobrovolnické práce a celkové snížení fyzických interakcí ve společnosti.



Obrázek 4 – Počet odpracovaných hodin dobrovolníky v letech 2012-2021 (vlastní zpracování dle dat z (ČSÚ, 2023b))

Od roku 2015 v České republice převládá nedůvěra k neziskovým organizacím (viz *Obrázek 5*). Pokles důvěry byl zvláště patrný během let 2012 až 2018 v souvislosti s evropskou migrační krizí, kdy si česká veřejnost spojovala celý neziskový sektor s přijímáním a podporou migrantů. Tento faktor je podle dokumentu Strategie spolupráce veřejné správy s NNO (2021, s. 15) významně ovlivňovaný veřejnými médii (Úřad vlády České republiky, 2021, s. 15).

Tento trend je zvláště relevantní v kontextu organizace Propojujeme dobrovolnictví, protože její úspěch a schopnost plnit své poslání závisí na vnímání a podpoře veřejnosti. Tento faktor může významně ovlivnit její schopnost získávat finanční prostředky, dobrovolníky a obecnou podporu pro svou činnost.



Obrázek 5 – Důvěra neziskovým organizacím do roku 2022 (Akademie věd České republiky, 2021)

5.3.4 Technologické faktory

Technologie rychle pokročila, a s tím se mění i prostředí, v němž neziskové organizace fungují. V tomto kontextu je důležité zkoumat, jak digitální transformace a technologický vývoj formují výzvy a příležitosti pro neziskový sektor. Neziskové organizace se často potýkají s omezenými rozpočty, což může ovlivnit jejich schopnost investovat do nejnovějších technologií. Zahrnutí technologií, které jsou univerzálně přístupné a snadno použitelné, může rozšířit dosah neziskové organizace.

Jedním z aktuálních technologických výzev je ukončení služby Google Jamboard, což vyžaduje, aby organizace převedla svá data z této platformy. Služba bude ukončena na konci roku 2024 (Google, 2023). Přestože organizace primárně používá pro svou spolupráci a správu projektů nástroj Miro, některé klíčové informace byly uloženy na Jamboardu. Tato situace zdůrazňuje nutnost pružnosti a připravenosti na migraci digitálních nástrojů. Avšak, i když bylo ukončení služby oznámeno s předstihem, podobná situace se může objevit i u dalších služeb, což poukazuje na potřebu neustálé ostražitosti a adaptability.

Organizace převážně pracuje online na platformě Google Workspace. Google poskytuje hlášení o incidentech spojených s jeho produkty. Výpadky jsou většinou vyřešeny do 24 hod. od nahlášení, ale např. v srpnu 2023 byl incident ovlivňující Chronicle napraven až po 30 dnech (Google, 2024).

Dalším důležitým aspektem je využití umělé inteligence (dále jen „AI“) v neziskovém sektoru. AI nabízí řadu příležitostí pro zefektivnění operací, personalizaci komunikace s dárci a zlepšení služeb poskytovaných cílovým skupinám. Příkladem může být automatizace administrativních úkolů, což umožňuje pracovníkům neziskových organizací věnovat více času strategickým iniciativám a přímé práci s komunitami. Na druhou stranu, závislost na AI a automatizovaných systémech může přinést rizika v oblasti kybernetické bezpečnosti a ochrany dat, stejně jako výzvy spojené s etickými otázkami využívání těchto technologií.

Příkladem pro zneužití AI nástrojů je Morris II, což je první červ navržený k cílení na ekosystémy generativní umělé inteligence (dále jen „GenAI“) pomocí samo-replikujících se vstupů. Tento přístup umožňuje útočníkům vložit do systému speciálně navržené vstupy, které nutí modely GenAI k opakování těchto vstupů jako výstupů a provádění škodlivých akcí. Tyto akce mohou zahrnovat spamování, získávání osobních údajů a další nebezpečné činnosti, čímž ohrožují bezpečnost a soukromí uživatelů AI nástrojů. Morris II ukazuje, jak lze využít propojenost v ekosystému GenAI k šíření malware mezi různými agenty, což poukazuje na potřebu pečlivého přístupu k bezpečnosti při používání AI technologií (Cohen et al., 2024).

6 ANALÝZA DOPADU

BIA představuje klíčový krok v procesu tvorby BCP, který umožňuje organizacím pochopit potenciální dopady výpadků na jejich operace a identifikovat kroky k rychlé obnově klíčových funkcí. Shromážděné informace a data z těchto kroků slouží jako základ pro tvorbu návrhu plánu kontinuity činností.

6.1 Identifikace procesů a hodnocení závažnosti jejich výpadku

Na začátku BIA je potřeba identifikovat veškeré organizační procesy, a to jak hlavní, tak i podpůrné. Procesy boudou identifikovány pomocí pozorování, rozhovorů s členy spolku a analýzou interních dokumentů. Všechny procesy pak budou hodnoceny z hlediska důležitosti pro organizaci a závažnosti dopadu při různých dobách výpadku procesu.

Pro přehlednost byly procesy rozděleny podle oblastí činnosti, a to na procesy pro program expertních dobrovolníků (viz *Tabulka 1*), procesy pro program dobrovolnických akcí (viz *Tabulka 2*) a ostatní procesy v organizaci (viz *Tabulka 3*).

Důležitost procesu byla hodnocena na škále:

- **Nízká:** Absence procesu by neměla značný vliv.
- **Střední:** Absence procesu by mohla způsobit mírné komplikace.
- **Vysoká**: Absence procesu by mohla způsobit značné komplikace.
- **Kritická:** Absence procesu by vedla k vážným problémům.

Závažnost dopadu na organizaci při neobnovení procesu byla hodnocena na škále:

- **0 – žádný dopad:** Bez finančního dopadu, neovlivní plnění závazků.
- **1 – malý dopad:** Minimální finanční dopad, možná mírná porušení závazků.
- **2 – střední dopad:** Mírné finanční ztráty, ovlivnění splnění některých závazků.
- **3 – významný dopad:** Významné finanční ztráty, ohrožení splnění závazků.
- **4 – vážný dopad:** Devastující finanční dopad, znemožnění splnění klíčových závazků.

6.1.1 Procesy pro program expertních dobrovolníků

Tabulka 1 přehledně zobrazuje identifikované procesy důležité pro plnění cílů v programu expertního dobrovolnictví. Tento program zahrnuje řadu procesů, jež jsou nezbytné pro jeho úspěšné fungování.

Tabulka 1 – Procesy v programu expertních dobrovolníků (vlastní zpracování)

Název procesu	**Odpovědný personál**	**Klíčové vybavení/potřeby**	**Důležitost pro organizaci**	**Škála závažnosti dopadu při neobnovení procesu**			
				Méně než 24 hodin	Méně než 1 týden	Méně než 1 měsíc	Více než 1 měsíc
Vyhledávání a registrace expertních dobrovolníků	Koordinátoři expertů	Formulář na webu, sociální sítě, Mailchimp	Kritická	1	2	3	4
Interní rozdělení požadavků od NNO	Ředitelka	Slack, Miro, CRM databáze	Kritická	2	3	4	4
Propojování expertních dobrovolníků s neziskovými organizacemi	Koordinátoři expertů	Google Workspace, telefon, CRM databáze	Kritická	0	2	4	4
Udržování komunikace při delší spolupráci	Koordinátoři expertů	Google Workspace, telefon, CRM databáze	Kritická	1	2	4	4
Správa informací a novinek na webu	Ředitelka	Platforma pro správu webu	Kritická	2	3	4	4
Tvorba výzev pro experty	PR manažer	Canva, sociální sítě, Mailchimp	Vysoká	0	1	4	4
Získávání zpětné vazby o spolupráci	Koordinátoři expertů	Google Workspace	Střední	0	0	2	2
Komunikace o úspěšném propojení	PR manažer	Canva, sociální sítě, Mailchimp	Střední	0	0	2	3

Celkem bylo v rámci tohoto programu identifikováno 8 procesů. Z těchto procesů bylo 5 označeno jako kritické pro fungování organizace, což znamená, že jejich výpadek by měl značný dopad na schopnost organizace plnit své poslání a cíle. Zejména u 4 z těchto kritických procesů byl identifikován dopad při potenciálním výpadku trvajícím do 24 hodin, což poukazuje na jejich vysokou prioritu v rámci plánování kontinuity činností.

6.1.2 Procesy pro program dobrovolnických akcí:

Tabulka 2 přehledně zobrazuje identifikované procesy důležité pro plnění cílů v programu dobrovolnických akcí. Tento program zahrnuje řadu procesů, jež jsou nezbytné pro jeho úspěšné fungování.

Tabulka 2 – Procesy v programu dobrovolnických akcí (vlastní zpracování)

Název procesu	**Odpovědný personál**	**Klíčové vybavení/potřeby**	**Důležitost pro organizaci**	**Škála závažnosti dopadu při neobnovení procesu**			
				Méně než 24 hodin	Méně než 1 týden	Méně než 1 měsíc	Více než 1 měsíc
Pojištění dobrovolníků, tvorba legislativně povinných dokumentů	Koordinátor dobrovolnických akcí	Freelo, Google Workspace, Miro, telefon, tiskárna, skener	Kritická	2	3	4	4
Organizování a vedení dobrovolnické akce	Organizátoři dobrovolnických akcí	Google Workspace, Freelo, Miro, WhatsApp, telefon,	Kritická	2	2	4	4
Komunikace s koordinátorem a NNO	Organizátoři dobrovolnických akcí	Google Workspace, Freelo, telefon	Kritická	1	3	4	4
Logistické zajištění	Koordinátor dobrovolnických akcí	Google Workspace, telefon, Freelo, Miro	Kritická	0	1	4	4
Správa přihlášek a poplatků	Koordinátor dobrovolnických akcí	Google Workspace, CRM databáze	Kritická	0	2	3	4
Propagace jednotlivých akcí	PR manažer	Canva, sociální sítě, Mailchimp	Kritická	1	3	4	4
Definování cílů a náplně víkendové akce	Koordinátor dobrovolnických akcí	Google Workspace, telefon, CRM databáze	Vysoká	0	0	3	4
Vyúčtování akce, aktualizace rozpočtu na další akce	Ředitelka	Google Workspace, Miro, Freelo	Vysoká	0	2	3	4
Školení, vedení a hodnocení organizátorů	Koordinátor dobrovolnických akcí	Google Workspace, Miro, Freelo	Střední	0	0	2	4
Komunikace o odvedené práci na akci	PR manažer	Canva, sociální sítě, Mailchimp	Střední	0	0	2	3

Celkem bylo v rámci tohoto programu identifikováno 10 procesů. Z těchto procesů bylo 6 označeno jako kritické pro fungování organizace, což znamená, že jejich výpadek by měl značný dopad na schopnost organizace plnit své poslání a cíle. Zejména u 4 z těchto kritických procesů byl identifikován dopad při potenciálním výpadku trvajícím do 24 hodin, což poukazuje na jejich vysokou prioritu v rámci plánování kontinuity činností.

6.1.3 Ostatní procesy v organizaci:

Tabulka 3 zobrazuje ostatní hlavní a podpůrné procesy vykonávané v organizaci.

Tabulka 3 – Procesy organizace (vlastní zpracování)

Název procesu	**Odpovědný personál**	**Klíčové vybavení/potřeby**	**Důležitost pro organizaci**	**Škála závažnosti dopadu při neobnovení procesu**			
				Méně než 24 hodin	Méně než 1 týden	Méně než 1 měsíc	Více než 1 měsíc
Strategické plánování	Ředitelka	Google Workspace, Miro, Freelo	Kritická	0	1	2	4
Správa financí, cash-flow, reporting a kontrola	Ředitelka	Google Workspace, Miro, DonorPerfect	Kritická	1	2	4	4
Získávání financí z grantů, darů a fundraisingových aktivit	Fundraiser	Google Workspace, DonorPerfect, Mailchimp, telefon	Kritická	0	2	3	4
Správa webu	Správce webu	Platforma pro správu webu	Kritická	2	2	4	4
Splácení závazků a externích služeb	Ředitelka	Internetové bankovnictví, Google Workspace	Kritická	0	1	3	4
Zajištění právního souladu a administrativy organizace	Ředitelka	Google Workspace, telefon	Vysoká	0	1	3	4
Řízení lidských zdrojů	Ředitelka	Google Workspace, Miro, Slack, telefon	Vysoká	0	1	3	4
Propagace organizace, budování značky	PR manažer	Canva, sociální sítě, Mailchimp	Vysoká	0	2	4	4
Reporting a komunikace s dárci	Fundraiser	Google Workspace, DonorPerfect, Mailchimp, telefon	Vysoká	0	0	3	4
Budování a rozvíjení partnerství	Ředitelka	Google Workspace, telefon	Střední	0	0	2	3

Celkem bylo v rámci tohoto programu identifikováno 10 procesů. Z těchto procesů bylo 5 označených jako kritické pro fungování organizace, což znamená, že jejich výpadek by měl značný dopad na schopnost organizace plnit své poslání a cíle. Zejména u 2 z těchto kritických procesů byl identifikován dopad při potenciálním výpadku trvajícím do 24 hodin, což poukazuje na jejich vysokou prioritu v rámci plánování kontinuity činností.

6.1.4 Závislost mezi procesy

V rámci komplexního plánování kontinuity činností je nezbytné pochopit nejen samostatnou funkci každého procesu, ale také to, jak jsou tyto procesy navzájem propojené a závislé. Analýza závislosti mezi procesy slouží k identifikaci klíčových vazeb, které mohou v případě výpadku jednoho procesu ovlivnit celkovou operativu organizace.

Prostřednictvím této analýzy lze identifikovat procesy, které jsou kritické pro udržení nezbytných operací a ty, na kterých závisí jejich plynulý průběh. Tímto způsobem je možné předvídat potenciální dopady na činnost organizace a připravit efektivní strategie pro řízení a minimalizaci rizik. Tato analýza ukazuje, jak jsou jednotlivé procesy vzájemně propojeny a na sobě závislé.

1. Vyhledávání a registrace expertních dobrovolníků
    - Přímo závislé na: správa informací a novinek na webu; tvorba výzev pro experty.
    - Ovlivňuje: propojování expertních dobrovolníků s NNO.
2. Interní rozdělení požadavků od NNO
    - Přímo závislé na: strategické plánování; řízení lidských zdrojů.
    - Ovlivňuje: propojování expertních dobrovolníků s neziskovými organizacemi.
3. Propojování dobrovolníků s NNO
    - Přímo závislé na: vyhledávání a registraci expertních dobrovolníků; interní rozdělení požadavků od NNO.
    - Ovlivňuje: udržování komunikace při delší spolupráci.
4. Správa informací a novinek na webu
    - Přímo závislé na: správa webu; propagace organizace, budování značky a komunikace s veřejností.

- Ovlivňuje: budování značky a komunikace s veřejností; vyhledávání a registraci expertních dobrovolníků.

5. Organizování a vedení dobrovolnické akce
    - Přímo závislé na: sjednání pojištění pro dobrovolníky; tvorba/kontrola legislativně povinných dokumentů; logistickém zajištění akce; správa přihlášek a poplatků; propagace jednotlivých akcí.
    - Ovlivňuje**:** udržování komunikace při delší spolupráci.
6. Definování cílů a náplně víkendové akce
    - Přímo závislé na: strategické plánování.
    - Ovlivňuje: logistické zajištění akce; organizování a vedení dobrovolnické akce.
7. Správa financí, cash-flow, reporting a kontrola
    - Přímo závislé na: vyúčtování akce, aktualizace rozpočtu na další akce; získávání a vyhledávání financí z grantů, darů a fundraisingových aktivit; správa webu pro online darování.
    - Ovlivňuje: reporting a komunikace s dárci; sjednání pojištění pro dobrovolníky; splácení závazků a externích služeb; logistické zajištění akce.
8. Získávání a vyhledávání financí z grantů, darů a fundraisingových aktivit
    - Přímo závislé na: propagace organizace, budování značky a komunikace s veřejností; správa webu pro zobrazování úspěchů a potřeb organizace; reporting a komunikace s dárci.
    - Ovlivňuje: správa financí, cash-flow, reporting a kontrola; organizování a vedení dobrovolnické akce; splácení závazků a externích služeb.

Na základě provedené analýzy závislosti mezi procesy lze konstatovat, že organizace Propojujeme dobrovolnictví funguje v rámci komplexní sítě vzájemně propojených procesů, kde výpadek jednoho může mít dalekosáhlé důsledky pro ostatní. V případě narušení kontinuity činností by se organizace měla prioritně zaměřit na obnovu následujících procesů:

- interní komunikace,
- správa webu; správa informací a novinek na webu,
- vyhledávání a registrace dobrovolníků; propojování dobrovolníků s NNO,

- správa financí, cash-flow, reporting a kontrola
- udržování komunikace při delší spolupráci,
- komunikace s koordinátorem a neziskovými organizacemi,
- propagace akcí a výzev.

6.2 Identifikace kritických služeb

Na základě vyhodnocení závažnosti dopadu a závislosti mezi procesy byly pro organizaci identifikovány následující kritické služby, které jsou považovány za zásadní pro její chod. Tyto služby představují chráněná aktiva, na která by se měly soustředit strategie a opatření pro zajištění kontinuity činností, včetně případného vytvoření redundancí.

1. Google Workspace
2. CRM databáze
3. Freelo
4. Platforma pro správu webu
5. Pevné připojení k internetu
6. GSM signál
7. Dodávka energie
8. Google Cloud Backup
9. Klíčenka

6.3 Identifikace a hodnocení rizik

Na základě dat z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace a dalších vlivů byla identifikována a ohodnocena rizika, která mají potenciál narušit kontinuitu činností organizace. BIA pro tento krok poskytla důležité informace o kritických procesech a aktivech organizace.

Rizika byla rozdělena na technická, fyzická, sociální – úmyslná a sociální – neúmyslná. Tabulka 4, Tabulka 5, Tabulka 6 a Tabulka 7 zobrazují identifikovaná rizika společně s hodnocením. Sloupec P představuje pravděpodobnost, sloupec D dopad a sloupec R vypočítané riziko jako násobek pravděpodobnosti a dopadu.

Pravděpodobnost je hodnocena na škále 1-5, kde:

1 - Vzácný: Riziko se téměř nikdy nevyskytne. Může se jednat o mimořádně neobvyklé události nebo situace, které se v daném prostředí téměř nevyskytují.

2 - Nepravděpodobný: Riziko je málo pravděpodobné. Existují případy, kdy se taková situace mohla stát, ale jsou velmi řídké.

3 - Možný: Riziko je možné, ale ne nutně časté. Vyskytuje se pravidelně v daném prostředí nebo sektoru.

4 - Pravděpodobný: Riziko se pravděpodobně vyskytne. Existuje historický záznam o podobných situacích nebo událostech.

5 - Častý: Riziko je běžné a může se často vyskytovat. Je to známý problém, který organizace pravidelně řeší.

Dopad je hodnocen na škále od 1 do 5, kde:

1 - Nepatrný: Událost nemá žádný vliv na činnost organizace. Jeho výsledky jsou lehce zvládnutelné a nevedou k významným následkům.

2 - Malý: Dopad je omezený a nevede k závažným problémům. Může vyžadovat malé úpravy nebo opravy.

3 - Střední: Riziko má střední dopad, který může vyžadovat významné zdroje pro řešení, ale je zvládnutelné a nevede k trvalému poškození.

4 - Významný: Dopad rizika je značný. Může způsobit významné finanční ztráty, reputační poškození nebo narušení operací. Je zvládnutelný s významnými zdroji.

5 - Extrémní: Extrémní dopad může ohrozit samotnou existenci organizace. Vede k velkým finančním ztrátám, trvalému poškození pověsti nebo kritickým narušením činností.

DOPAD \ PRAVDĚPODOBNOST	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Obrázek 6 – Matice rizik (vlastní zpracování)

Každé identifikované riziko bylo posouzeno podle těchto kritérií a porovnáno s maticí rizik (viz *Obrázek 6*), což umožňuje vizualizaci a rozdělení rizik na neakceptovatelná (červená oblast), podmínečně akceptovatelná (žlutá oblast) a akceptovatelná rizika (zelená oblast). Neakceptovatelná rizika je potřeba řešit prioritně, následně podmínečně akceptovatelná rizika, a nakonec akceptovatelná rizika.

Tabulka 4 – Technická rizika (vlastní zpracování)

	HROZBA	POPIS	P	D	R
Technické	Výpadek internetu nebo slabý signál	Nemožnost online práce, komunikace a přístupu k informacím.	3	2	6
	Výpadek GSM signálu	Nemožnost mobilní komunikace a koordinace, ztížená komunikace, zpoždění v řešení problémů.	2	4	8
	Výpadek proudu v kanceláři	Aktivace UPS, nooteboky napájeny z baterie, nefunkční osvětlení a topení.	3	3	9
	Výpadek proudu v městské části Praha 7	Stejné jako výpadek v kanceláři, ale s větším rozsahem. Není možné využít nejbližší kavárny/coworkingové místnosti k dočasnému přesunu.	2	3	6
	Výpadek proudu v místě bydliště pracovníka	Nemožnost pracovat z domova.	3	4	12
	Ztráta dat	Ztráta důležitých informací o dobrovolnících, NNO, projektech atd.	2	5	10
	Ztráta zálohy	Nemožnost obnovy ztracených, pozměněných nebo poškozených dat. Může vést k trvalé ztrátě důležitých dat.	2	5	10
	Nedostatečná údržba	Způsobuje postupné zhoršování výkonu a spolehlivosti technologie a zařízení.	2	4	8
	Neplánovaná údržba	Software nebude dostupný, protože dodavatel bude muset vykonat neplánovanou údržbu.	3	3	9
	Selhání aktualizace SW	Aktualizace neproběhne v pořádku.	2	3	6
	Ztráta přístupu	Nedostupnost klíčových systémů nebo dokumentů.	3	5	15

Tabulka 5 – Fyzická rizika (vlastní zpracování)

	HROZBA	POPIS	P	D	R
Fyzické	Přírodní katastrofy	Povodně, vichřice, zemětřesení atd.	3	3	9
	Požár v kanceláři	Zničení majetku, dokumentů.	2	3	6
	Požár v místě dodavatele služby	Přerušení dodávky klíčové služby (např. internet, cloud).	3	4	12
	Znemožněný přístup do kanceláře	Může být způsobený externími faktory jako jsou protesty, nehody nebo bezpečnostní incidenty.	1	3	3
	Ztráta HW	Ztráta nooteboku, telefonu apod.	2	4	8
	Poškození HW	Mechanické poškození, havárie, vliv vlhkosti atd., zejména v terénu na akcích.	4	4	16

Tabulka 6 – Sociální – úmyslná rizika (vlastní zpracování)

	HROZBA	POPIS	P	D	R
Sociální – úmyslné	Kybernetický útok	Hackerský útok, krádež dat, šifrování dat, DDoS útok atd.	2	4	8
	Podvod	Nečestné akce členů nebo externích subjektů mohou vést k finančním ztrátám nebo poškození reputace.	3	4	12
	Vnitřní sabotáž	Úmyslné poškození organizace ze strany člena.	1	5	5
	Zneužití přístupu	Neoprávněné použití přístupových práv k manipulaci s informacemi nebo systémy.	2	4	8
	Pozměnění dat	Úmyslné pozměnění klíčových dat.	3	4	12
	Smazání dat	Úmyslné smazání klíčových dat.	2	5	10

Tabulka 7 - Sociální – neúmyslná rizika (vlastní zpracování)

	HROZBA	POPIS	P	D	R
Sociální – neúmyslné	Sdílení přístupového hesla	Zadání hesla do podvodné stránky, sdělení hesla kolegovi atd.	3	4	12
	Slabé přístupové heslo	Snadno uhodnutelná hesla mohou usnadnit neoprávněný přístup k systémům a informacím.	2	3	6
	Pozměnění dat	Neúmyslné pozměnění klíčových dat.	3	4	12
	Smazání dat	Neúmyslné smazání klíčových dat.	3	5	15
	Nedostatečná kontrola stahovaných souborů	Stažení nebezpečného materiálu	4	4	16
	Dlouhodobá pracovní neschopnost	Nemoc, úraz atd.	3	4	12
	Nedostatečné školení nebo povědomí o bezpečnosti mezi členy	Zvýšená šance lidské chyby a bezpečnostních incidentů.	4	4	16
	Neupozornění na vadné postupy, soubory, e-maily, …	Nedostatečná komunikace o hrozbách může zvýšit riziko úspěšných kybernetických útoků, nebo k nenapravení chybných procesů.	4	4	16
	Pokles zájmu o dobrovolnictví	Může snížit schopnost organizace plnit její poslání a cíle.	3	4	12
	Změna legislativy	Značná administrativní zátěž a nutnost úprav procesů, omezení financování neziskových organizací.	2	4	8

Celkem bylo identifikováno 33 rizik, které organizace zařadí do nově vytvořeného registru rizik, který bude součástí BCP jako příloha. Nejvíce neakceptovatelných rizik se nachází v kategorii sociální – neúmyslná rizika. To naznačuje, že by se organizace měla nejvíce zaměřit na řádné školení a komunikaci se svými členy.

Zvlášť byla hodnocena aktiva, tedy klíčové služby, které organizace používá k plnění svých kritických úkolů. *Tabulka 8* zobrazuje hodnocení rizika výpadku dané služby, kdy do výpočtu rizika byla přidána hodnota aktiva. Při sestavování BCP je kritické se zaměřit na situace, kdy vypadne Google Workspace, CRM databáze a zálohy dat.

Tabulka 8 – Riziko výpadku služby (vlastní zpracování)

č.	Aktiva	Hodnota aktiva	Pravděpodobnost	Dopad	Riziko
1	Google Workspace	9	3	3	81
2	CRM databáze	10	3	3	90
3	Freelo	7	2	2	28
4	Platforma pro správu webu	8	2	3	48
5	Pevné připojení k internetu	8	4	1	32
6	GSM signál	8	2	3	48
7	Dodávka energie	9	2	2	36
8	Google Cloud Backup	8	2	4	64
9	Klíčenka	5	2	1	10

6.4 Návrh opatření

Na základě výsledků hodnocení rizik tato kapitola navrhuje opatření ke snížení neakceptovatelných a vybraných podmínečně akceptovatelných rizik, které by měla organizace zavést před implementací BCP. K návrhu opatření byly zohledněny dva principy, a to princip politiky a ALARA. Tato opatření jsou zaměřena na minimalizaci rizik s ohledem na finanční a praktickou stránku, která je pro neziskové organizace zásadní.

Snahou navržených opatření je přesunout neakceptovatelná a podmínečně akceptovatelná rizika o úroveň níže, ideálně všechny do akceptovatelných rizik.

6.4.1 Neakceptovatelná rizika

Jako neakceptovatelná rizika bylo vyhodnoceno šest rizik. Jedná se o ztrátu přístupu, poškození hardwaru, neúmyslné smazání dat, nedostatečnou kontrolu stahovaných souborů, nedostatečné školení nebo povědomí o bezpečnosti a neupozornění na chyby.

Pro řešení rizika ztráty přístupu je klíčové zavést komplexní systém zabezpečení a správy přístupů. Zahrnuje to nejen pravidelné zálohování dat, které zajistí jejich dostupnost i v případě problémů s přístupem, ale také implementaci dvoufázového ověření pro všechny uživatele, což výrazně ztíží neautorizovaný přístup k účtům. Důležité jsou rovněž pravidelné kontroly přístupových práv, aby se zajistilo, že přístup mají jen ti, kdo ho opravdu potřebují a jejich oprávnění odpovídá jejich aktuální roli v organizaci. Navíc je nutné vytvořit a udržovat aktualizovaný seznam kontaktů pro rychlou komunikaci v případě odcizení účtu nebo jiných problémů s přístupem, což zahrnuje interní technickou podporu i případné externí služby.

Součástí BCP by mělo být i předvídání možných neplánovaných odstávek a údržby s jasně definovanými záložními plány pro kritické služby. Například v případě výpadku systému pro sjednávání pojištění, jež se obvykle provádí na poslední chvíli, je nutné mít kontakt na kontaktní osobu v pojišťovně a domluvený alternativní plán pro sjednání pojištění, například e-mailem, aby se předešlo jakýmkoliv legálním problémům.

Vzhledem k tomu, že organizace nevlastní vlastní hardware, ale její pracovníci jsou závislí na noteboocích a telefonech, je důležité zavést systém ochrany těchto zařízení. Pro začátek by organizace mohla investovat do ochranných obalů pro pracovníky, kteří se pohybují v terénu. Celá organizace pracuje online, takže v případě poškození hardwaru nedojde ke ztrátě dat, ale bylo by vhodné pro pracovníky domluvit pravidelnou údržbu a kontrolu zařízení.

Pro minimalizaci rizika neúmyslného smazání dat je doporučeno implementovat strategii, která kombinuje pravidelné zálohování všech důležitých dat na cloudové služby, uplatnění pravidla 3-2-1 pro kritická data (tři kopie dat na dvou různých médiích s jednou kopií uloženou mimo lokaci) a pečlivou kontrolu přístupových práv. Toto zajišťuje, že pouze autorizovaní uživatelé mají přístup k relevantním datům, čímž se snižuje možnost neúmyslného smazání.

Aby se předešlo riziku infekce malwarem či ztrátě dat, je nutné implementovat politiku bezpečného stahování. To zahrnuje instalaci a aktualizaci antivirového softwaru na všech zařízeních a školení členů o rizicích spojených se stahováním souborů z neověřených zdrojů. Do školení by měla být přidána pravidla pro nahrávání externích souborů na cloud.

Vzdělávání a osvěta v oblasti kybernetické bezpečnosti jsou v dnešní době zásadní. Organizace by měla alespoň jednou za rok své členy proškolit o bezpečnostních hrozbách a nejlepších praktikách, včetně bezpečného zacházení s daty, rozpoznávání podezřelých e-mailů a bezpečného používání internetu. Také je vhodné všem zpřístupnit interní příručky nebo online zdroje, kde mohou členové kdykoliv najít relevantní informace o bezpečnostních protokolech.

Zavedení systému rychlého upozornění a reportování je nezbytné. Členové by měli být povzbuzeni, aby ihned hlásili jakékoli podezřelé chování nebo potenciální bezpečnostní hrozby. Může se jednat např. o přidání vlákna s hlášením incidentů do interní komunikace.

6.4.2 Podmínečně akceptovatelná rizika

Podmínečně akceptovatelných rizik bylo vyhodnoceno 20. Pro potřebu tvorby návrhu BCP popisuje tato část návrh opatření pro pět nejzásadnějších podmínečně akceptovatelných rizik, a to výpadek GSM signálu, dlouhodobá pracovní neschopnost, ztráta dat/zálohy, výpadek proudu v kanceláři a neplánovaná údržba systémů. Tato část je stručnější než předchozí kapitola o neakceptovatelných rizicích, jelikož některá opatření již byla popsaná a jsou relevantní i pro tyto situace.

Prvním krokem by měla být příprava alternativního pracovního prostoru, který by sloužil pro případ dlouhodobějších výpadků proudu, zajistil by nepřetržitost práce a minimalizoval by vliv na běžné operace. Dalším důležitým opatřením je adaptace na výpadky GSM signálu prostřednictvím využívání komunikačních aplikací, které jsou schopné fungovat i přes internetové připojení, jako jsou WhatsApp nebo Signal. To zajistí, že komunikace mezi týmy zůstane nezasažena i v případě selhání tradičních mobilních sítí.

Pro případ výpadku internetu by každý pracovník měl mít nainstalovaný Google Drive pro Windows, aby měl vždy důležité dokumenty stažené pro dočasnou práci v off-line režimu.

Důraz by měl být kladen také na pravidelné zálohování dat jak na externí úložiště, tak do cloudu, s aplikací pravidla 3-2-1 pro zajištění maximální bezpečnosti a dostupnosti dat. Konsistentní a důkladná dokumentace o údržbě a opravách systémů a zařízení pak přispěje k rychlejšímu řešení případných problémů a zefektivní plánování preventivní údržby.

7 NÁVRH PLÁNU KONTINUITY ČINNOSTÍ

Následující kapitola poskytuje návrh plánu kontinuity činností pro vybranou neziskovou organizaci. Cílem plánu je zajištění nepřetržitosti klíčových operací organizace a minimalizace dopadů potenciálních přerušení. Na základě provedených analýz, které jsou popsané v předchozích částech této diplomové práce, návrh zahrnuje konkrétní postupy a protokoly pro různé scénáře. Zásadním předpokladem bylo, aby byl BCP stručný, přehledný a obsahoval informace potřebné pro okamžité použití. Všechny podrobnosti z analýz, stejně jako úplný seznam rizik, bude organizace udržovat ve formě příloh k BCP.

7.1 Tým řízení kontinuity činností a odpovědnosti

Pro účely řízení kontinuity činností byl sestaven tým BCM, jehož hlavním úkolem je zajištění nepřetržitého fungování organizace i v případě neočekávaných událostí nebo krizových situací. Následující *Tabulka 9* zobrazuje složení týmu BCM a určuje role a odpovědnosti jednotlivých členů, což umožňuje jasnou orientaci v rámci plánovacího a reakčního procesu.

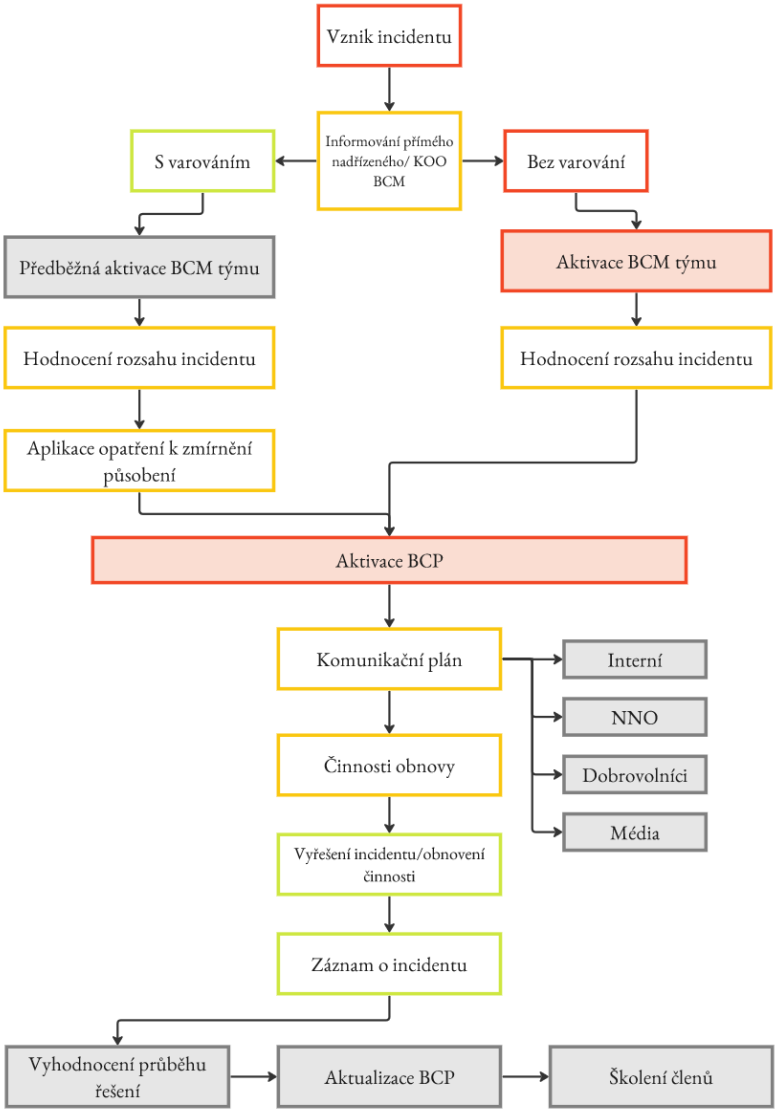
Tabulka 9 – BCM tým (vlastní zpracování)

Pozice	Role	Odpovědnosti	Kontakt
Ředitelka	Vedoucí BCM týmu	Hlavní rozhodování a strategické řízení v rámci BCP. Koordinace s externími partnery a zainteresovanými stranami. Zajištění dostupnosti zdrojů pro realizaci BCP.	pracovní telefonní číslo
Člen výboru 1	Finanční řízení a zdroje	Zajištění finanční podpory pro implementaci a udržování BCP. Finanční analýza rizik a nákladů spojených s přerušením činnosti.	pracovní telefonní číslo
Člen výboru 2	Operace a logistika	Plánování a koordinace logistické podpory pro BCP. Zajištění operativní připravenosti a kontinuity klíčových procesů.	pracovní telefonní číslo
Koordinátor BCM	Koordinátor BCP	Příprava a revize BCP dokumentů. Koordinace tréninků a cvičení pro členy. Monitorování potenciálních hrozeb a koordinace reakce v krizových situacích.	pracovní telefonní číslo
PR manažer	Komunikace v rámci BCP	Příprava a realizace interní a externí komunikační strategie pro krizové situace. Komunikace s médii, veřejností a dalšími zainteresovanými stranami. Udržování transparentnosti a informovanosti všech stran.	pracovní telefonní číslo
Další přizvaní členové podle potřeby a jejich kompetencí	Specializovaní experti a podpůrný personál	Poskytování specifického know-how a podpory v oblastech klíčových pro BCP. Podílení se na konkrétních úkolech a projektech v rámci BCP. Přizpůsobení a optimalizace procesů pro zajištění kontinuity činností.	Dle CRM databáze

Tento tým skládající se z klíčových členů vedení a dalších specificky vybraných expertů je zodpovědný za přípravu, implementaci a pravidelnou revizi plánu kontinuity činností. Vzájemná spolupráce a koordinace mezi členy týmu jsou nezbytné pro efektivní řízení potenciálních rizik a minimalizaci dopadů přerušení činnosti na organizaci.

7.2 Postupy aktivace plánu

Aktivace BCP může probíhat různě v závislosti na tom, zda je organizace na incident předem upozorněna nebo ne. *Obrázek 7* dole zobrazuje postup aktivace plánu, který je detailněji popsaný v následujících podkapitolách. K aktivaci plánu dojde v případě, že incident splňuje předem stanovená kritéria pro aktivaci, nebo pokud BCM tým dospěje k závěru, že takový krok je na základě situace nezbytný.



Obrázek 7 – Postup aktivace plánu (vlastní zpracování)

Následuje rozdělení postupu aktivace BCP na situace „s varováním“ a „bez varování“, včetně kroků, které je třeba podniknout od hlášení incidentu po hodnocení rozsahu a dopadu. Předběžné varování nabízí možnost lepší přípravy a potenciální minimalizace dopadů, zatímco náhlé incidenty vyžadují rychlou a rozhodnou akci. Správné postupy aktivace plánu jsou základním kamenem pro zajištění pružné a odpovědné reakce na jakékoliv neočekávané události, a jsou nezbytné pro ochranu zdrojů, členů a samotné existence NNO.

7.2.1 S varováním

1. **Předběžné varování**: Incidenty jako blížící se extrémní počasí, ohlášené technické údržby, nebo uvědomění si vlastní chyby mohou poskytnout předchozí varování, umožňující organizaci připravit se na případný výpadek.
2. **Informování o incidentu**: Osoba, která přijme varování, okamžitě informuje svého přímého nadřízeného nebo koordinátora BCM o možném hrozbě.
3. **Předběžná aktivace BCM týmu**: Na základě předběžného varování a prvního odhadu rozsahu incidentu svolá koordinátor BCM předběžné zasedání BCM týmu, aby se připravily potřebné kroky a zajištění zdrojů.
4. **Aplikace opatření k zamezení vzniku incidentu**: Jakmile je tým BCM informován, prioritou je implementace proaktivních kroků ke snížení rizika nebo zamezení vzniku incidentu.
5. **Hodnocení rozsahu a dopadu**: BCM tým hodnotí rozsah a dopad incidentu, aby určil, jaké části BCM je třeba aktivovat.

7.2.2 Bez varování

1. **Náhlý incident**: Incidenty jako kybernetické útoky, výpadky proudu, nebo náhlé přírodní katastrofy mohou nastat bez předchozího varování.
2. **Informování o incidentu**: Jakmile je incident identifikován, zodpovědná osoba ihned informuje svého přímého nadřízeného nebo koordinátora BCM.
3. **Okamžitá aktivace BCM týmu**: Koordinátor BCM nebo přímý nadřízený okamžitě svolává BCM tým k hodnocení situace a rozhodnutí o dalších krocích.
4. **Hodnocení rozsahu a dopadu**: BCM tým hodnotí rozsah a dopad incidentu, aby určil, jaké části BCM je nutné aktivovat.

7.2.3 Kritéria pro aktivaci plánu

Kritéria pro aktivaci plánu kontinuity činností jsou klíčová pro určení okamžiku, kdy je nutné podniknout kroky k udržení důležitých funkcí organizace. Aktivace plánu kontinuity činností se odvíjí od analýzy dopadu na organizaci (BIA). Je zásadní splnit alespoň dvě z těchto kritérií (viz *Tabulka 10*), což zajistí adekvátní a odůvodněnou reakci na vzniklé incidenty.

Tabulka 10 – Kritéria aktivace plánu (vlastní zpracování)

Kritérium	Popis	Splněno
Doba výpadku	Pokud doba výpadku kriticky důležitého procesu přesáhne časovou hodnotu spojenou **s hodnocením dopadu '3'** na škále závažnosti dopadu.	ANO/NE
	Pokud doba výpadku procesu s vysokou důležitostí překročí časovou hodnotu spojenou **s hodnocením dopadu '4'** na škále závažnosti dopadu.	ANO/NE
Rozsah výpadku	Jestliže výpadek současně postihuje **několik důležitých systémů nebo procesů**, což by mohlo výrazně ovlivnit provoz organizace, je nezbytné aktivovat plán kontinuity.	ANO/NE
Dostupnost alternativních řešení	V situaci, kdy není možné nebo je obtížné využít jiné postupy nebo systémy pro udržení činností, je vhodné zvážit spuštění plánu kontinuity.	ANO/NE
Vnímání rizika	Plán kontinuity se spouští na základě hodnocení situace jako závažné nebo s vysokým rizikem ze strany vedení organizace či relevantních zainteresovaných stran.	ANO/NE

Pokud dojde k naplnění některých těchto kritérií, pokračuje následující postup:

- **Aktivace BCP**: Na základě hodnocení se aktivuje plán kontinuity činností a začínají se implementovat příslušné strategie obnovy.
- **Komunikace se zainteresovanými stranami**: Informování členů, dobrovolníků, partnerů a klientů o situaci, očekávaných dopadech a o tom, co se od nich vyžaduje.
- **Implementace obnovovacích strategií**: Provádění konkrétních kroků podle plánu pro obnovu kritických služeb a operací.
- **Monitorování a úpravy**: Neustálé monitorování situace a přizpůsobení obnovovacích strategií podle aktuálních potřeb a vývoje situace.
- **Post-incidentní analýza a aktualizace BCP**: Po stabilizaci situace provést analýzu toho, jak efektivně byl BCP implementován, identifikovat oblasti pro zlepšení a aktualizovat BCP podle získaných zkušeností.

7.3 Plán alternativní lokality

V případě nečekané mimořádné události, která způsobí, že pronajatá kancelář organizace se stane nedostupnou, je zásadní mít připravené alternativní plány lokality. Tyto plány zajišťují, že i v případě narušení běžného provozu dokáže organizace pokračovat ve svých klíčových činnostech s co nejmenším dopadem.

Důvody pro aktivaci alternativních plánů lokality zahrnují nečekané události, jako jsou přírodní katastrofy, požáry, vážné technické poruchy nebo jakékoliv jiné situace, které činí primární lokalitu nevhodnou pro práci. Je důležité zdůraznit, že se nejedná o plánovanou nedostupnost kanceláře z důvodů, jako je malování, výměna nábytku, nebo jiné údržby, ale o situace mimo kontrolu správce budovy.

Tabulka 11 – Plán lokality (vlastní zpracování)

ALTERNATIVNÍ PRACOVIŠTĚ			
POPIS	**< 1 DEN**	**< 1 TÝDEN**	**> 1 TÝDEN**
Název, adresa	Kavárna Tvaroh, Šmeralova 22, Praha 7	Home-office	Coworkingová kancelář – Regus River Garden, Rohanské nábř. 678/23, 186 00 Praha 8
Čas přesunu	5 min.	-	20 min.
Kontaktní osoba	Jméno, příjmení	-	Jméno, příjmení
Telefon	pracovní telefonní číslo	-	pracovní telefonní číslo
Vybavení	Wifi připojení	-	Zabezpečené wifi připojení, tiskárna, skener, skartovačka.
Důležité poznámky:			

Krátkodobá nedostupnost (<1 den)

V případě, že kancelář nebude dostupná pouze na jeden den, využije organizace předem dohodnuté místo v kavárně Tvaroh, umístěné na adrese Šmeralova 22, Praha 7.

Koordinátor BCM zavolá kontaktní osobě v kavárně, která do 30 minut připraví potřebný počet míst k sezení (1-7 podle potřeby) s uspořádáním, které zabraňuje nahlížení do monitorů od klientů kavárny, aby nedošlo k úniku citlivých dat. Za tuto službu bude organizaci účtována částka 1 000 Kč, přičemž bude poskytnuta 10 % sleva na veškerý nabízený sortiment.

Střednědobá nedostupnost (<1týden)

Pokud bude kancelář nedostupná déle než jeden den, ale méně než týden, bude práce přesunuta na home-office s organizací pravidelných on-line schůzek pro zachování koordinace týmu. Členům bude kompenzována spotřeba energie a internetu, aby se minimalizoval dopad na jejich osobní výdaje. Částka je podle vyhlášky č. 397/2023 Sb. stanovena na 4,5 Kč za každou započatou hodinu (Česká republika, 2023).

Dlouhodobá nedostupnost (> než týden)

V případě, že kancelář bude nedostupná déle než týden, má organizace předem sjednanou smlouvu s coworkingovým prostorem, kde je možné za sjednanou částku získat potřebný počet pracovních míst.

Koordinátor BCM se spojí s kontaktní osobou a zajistí přípravu potřebného počtu míst. Cena se odvíjí od počtu pracovníků využívajících coworkingový prostor (850 Kč/osoba/den). V této fázi se prioritně zajistí pracovní místa pro klíčový personál a další pracovníci se budou do prostoru střídat podle aktuální potřeby. Coworkingová kancelář je plně vybavena a zabezpečena, včetně zabezpečeného připojení na internet, což zajišťuje bezproblémový průběh práce.

7.4 Komunikační plán

V době krize je klíčová rychlá, transparentní a efektivní komunikace. Cílem tohoto komunikačního plánu je zajistit, že všechny zainteresované strany jsou informovány o situaci, plánovaných krocích a jejich rolích. Tímto způsobem by mělo dojít k minimalizacím komunikačního šumu a zvyšováním negativních dopadů incidentu.

Jakmile dojde k incidentu, bude ke komunikaci se všemi stranami použita následující část plánu, kterou zobrazuje *Tabulka 12*.

Tabulka 12 – Komunikační plán (vlastní zpracování)

Skupiny osob nebo organizací zasažených narušením	**Osoby oprávněné koordinovat komunikaci s postiženými osobami a organizacemi**	
	Pozice	**Kontaktní údaje pozice**
Členové organizace	Koordinátor BCM	pracovní telefonní číslo
Spolupracující organizace	Ředitelka	pracovní telefonní číslo
Dobrovolníci	Koordinátor akcí	pracovní telefonní číslo
Média	PR manažer	pracovní telefonní číslo

7.4.1 Komunikace s pracovníky organizace

Kontaktní osobou pro všechny členy organizace bude koordinátor BCM. Interní komunikaci je potřeba zahájit co nejdříve, aby nedošlo k dezinformacím a nedorozuměním mezi členy a k zamezení paniky či zbytečného stresu. V první fázi komunikace bude koordinátor informovat o současné situaci, plánovaných krocích a očekávaných dopadech na běžnou činnost organizace. Veškeré informace budou poskytovány prostřednictvím předem stanovených komunikačních kanálů.

Členům také bude připomenuto, že sami nesmí poskytovat žádné informace o vzniku a průběhu incidentu. Členové mohou poskytovat pouze informace, které jim budou zaslané v dokumentu Krizová komunikace anebo dotazy přesměrovávat na PR manažera organizace.

Okamžité informování všech členů týmu.

- **Kdo**: Koordinátor BCM.
- **Jak**: Prostřednictvím interního komunikačního systému (Slack, email). Pokud to situace vyžaduje, zavolá koordinátor BCM na pracovní telefon člena týmu.
- **Co**: Informace o vzniklé situaci s důrazem na klíčové informace a první instrukce.
- **Kdy**: Ihned po aktivaci BCP a odhadu dopadu incidentu týmem BCM.

Pravidelné aktualizace o vývoji situace a dalších krocích.

- **Jak často**: Každý druhý den, nebo podle vývoje situace.
- **Obsah**: Nové informace o situaci, postupu řešení a dalších krocích.

Zapojení členů do BCM týmu podle potřeby a jejich kompetencí.

- **Postup**: Na základě potřeby a kompetencí.
- **Úkoly**: Členové budou mít specifické úkoly podle svého odborného zaměření a schopností.

7.4.2 Kontakt pro spolupracující organizace

Kontaktní osobou pro spolupracující organizace bude ředitelka ve spolupráci s PR manažerem a koordinátorem dobrovolnických akcí.

Osobní komunikace s klíčovými partnery o vzniklé situaci a možných dopadech na spolupráci.

- **Metoda**: Telefonní hovory nebo videohovory pro osobní přístup.
- **Obsah**: Diskuse o vzniklé situaci a jejích možných dopadech na spolupráci.
- **Cíl**: Posílení vztahů a hledání vzájemné podpory.

Nabídka podpory a vyhledání možností vzájemné pomoci pro minimalizaci negativních dopadů.

Udržování pravidelného kontaktu během krizové situace pro sdílení relevantních informací a koordinaci společných kroků.

- **Jak často**: U organizace, u které se měla kontakt akce, každé dva dny. U ostatních jednou za dva týdny nebo podle potřeby.
- **Platforma**: Emaily a pravidelné online setkání pro sdílení informací a koordinaci.

7.4.3 Kontakt pro dobrovolníky

Kontaktní osobou pro dobrovolníky bude koordinátor dobrovolnických akcí ve spolupráci s PR manažerem.

Informace o situaci.

- **Platformy**: Email a sociální sítě.
- **Obsah**: Vysvětlení dopadu incidentu na plánované akce a programy.

Poděkování za podporu a nabídka alternativních způsobů zapojení

- **Forma**: Osobní zprávy nebo veřejné příspěvky na sociálních sítích.

Aktualizace o obnově činností.

- **Jak**: Emailové newslettery nebo speciální sekce na webových stránkách organizace.

7.4.4 Kontakt pro média

Hlavní kontaktní osobou pro média bude PR manažer.

Organizace nebude aktivně obepisovat média ihned po vzniku incidentu. Tento krok bude podniknut pouze v případě, že incident by mohl narušit dobrou pověst organizace nebo některého z jejích partnerů. Další důvody pro aktivní komunikaci s médii zahrnují situace, kdy by již byly zveřejněné články, které by mohly poškodit pověst organizace nebo partnera, a případy, kdy se média na organizaci obrátí sama s žádostí o informace.

V těchto situacích je prioritou organizace zajistit, že veškeré informace poskytované veřejnosti a médiím jsou přesné, vyvážené a přispívají k ochraně a udržení dobré pověsti všech zúčastněných stran.

Vytvoření tiskového prohlášení.

- **Obsah**: Detaily situace, plánované kroky a kontakty pro další informace.
- **Rozeslání**: Prostřednictvím emailu a distribuce na webových stránkách.

Monitorování mediálního pokrytí.

- **Nástroje**: Online nástroje pro sledování médií a sociálních sítí.
- **Archiv**: Archivace článků, příspěvků, e-mailové komunikace apod.
- **Reakce**: Rychlé reagování na nepřesnosti či dezinformace prostřednictvím tiskových prohlášení nebo přímé komunikace s médii.

7.4.5 Důležité kontakty

Jednou z důležitých částí komunikačního plánu v BCP je zahrnutí důležitých kontaktů, které jsou nezbytné pro reakci v případě incidentu. Plán tak zahrnuje přehlednou tabulku s kontaktními údaji na osoby a instituce, se kterými je nezbytné navázat okamžitou komunikaci v případě jakéhokoli výpadku. Detaily jsou uvedeny v následující tabulce 13.

Tabulka 13 – Důležité kontakty (vlastní zpracování)

Důležité kontakty	**158 PČR, 155 ZZS, 150 HZS**
Správce budovy:	Správce webu:
Správce CRM databáze:	Pojišťovna:
Další:	Další:

7.5 Strategie obnovy činností

Pro zajištění kontinuity klíčových činností v době výpadku důležitých služeb bude organizace následovat předem stanovené postupy. Následující část obsahuje specifické kroky a opatření pro každou identifikovanou oblast činnosti.

V případě výpadku komunikačních systémů organizace využije alternativní kanály, jako jsou mobilní telefony, externí e-mailové služby nebo fyzické schůzky v nouzových

případech. Při výpadku digitálních systémů organizace přejde na manuální zpracování a udržování papírových záznamů. Pro manuální registraci dobrovolníků budou připraveny alternativní formuláře a dokumenty, využity budou i lokální setkání.

Pro sledování transakcí se zavede základní manuální účetnictví a budou pravidelně pořádány osobní schůzky s koordinátory. Informace o akcích budou šířeny prostřednictvím komunitních médií a sociálních sítí, k dispozici budou tištěné materiály jako letáky a plakáty. Pro zálohování dat se použije manuální zálohování na externí disky nebo jiná média. Organizace udržuje sadu nouzových technologií pro nepřetržité fungování v případě výpadků klíčových systémů a zajišťuje tak nepřetržitý provoz i v neočekávaných situacích.

Tabulka 14 – Plán akcí pro zachování činnosti (vlastní zpracování)

Výpadek služby	Prioritní procesy	Akce	Nástroje	Požadavky
Slack	Interní komunikace	Přechod na alternativní platformu pro týmovou komunikaci. SMS členům týmu s krátkým seznamem aktuálních úkolů a priorit.	Telefon, kontakty na členy	Pravidelná aktualizace kontaktních údajů.
Formuláře na webu	Vyhledávání a registrace dobrovolníků, sběr požadavků od NNO.	Odkaz na alternativní formuláře na webu a na sociálních sítích. Manuální zpracování přihlášek a požadavků.	Google Forms případně Survio	Připravit předem, testovat pravidelně v rámci testování BCP.
Webová stránka	Informace na webu	Zahájení PR plánu sdílení akcí a výzev mimo web. Alternativní formuláře pro registraci, manuální zpracování.	PR plán, Google Forms, Sociální sítě.	Aktualizace PR plánu.
Sociální sítě	Vyhledávání dobrovolníků, fundraising, propagace akcí a výzev.	Přesměrovat aktivitu na funkční sociální sítě; zvýšit počet newsletterů.	Facebook, Instagram, Mailchimp, Twitter	Přizpůsobit frekvenci a obsah komunikace podle dostupných kanálů.
Google Drive	Ukládání a sdílení dokumentů	Práce s off-line dokumenty, sdílení změn s týmem, pravidelná záloha off-line dat.	Off-line Google Drive, MS Word, MS Excel.	Naučit tým pracovat v off-line režimu, sdílet změny e-mailem.
CRM databáze	Správa přihlášek, kontaktů a projektů.	Stažení dat ze zálohy, práce s daty v excelu.	MS Excel	Výrazně označit změny, komunikovat nadřízenému, synchronizovat po obnově.

7.6 Školení členů organizace

Koordinátor BCM má hlavní odpovědnost za organizaci školení, testování a cvičení, přičemž spolupracuje s ostatními členy BCM týmu pro zajištění komplexnosti a efektivity programu.

Tabulka 15 níže podává přehled každé z fází školení s detaily o časovém plánu, cílové skupině, délce a obsahu školení pro doručení školicího obsahu. Tato struktura umožňuje organizaci pružně reagovat na změny a zajistit, že všechny členské vrstvy jsou řádně informovány o procedurách a protokolech, které je třeba sledovat pro udržení kontinuity činností. Cílem je zajistit, aby byli všichni členové schopni správně reagovat v různých krizových scénářích, čímž se zvyšuje celková odolnost organizace proti nepředvídatelným výzvám.

Tabulka 15 – Plán školení členů organizace (vlastní zpracování)

Fáze	Časový plán	Cílová skupina	Délka školení	Obsah	Materiály	Lektor
Školení po implementaci plánu	Do 1 měsíce po implementaci	BCM tým, pracovníci a vedoucí	8 hodin (4+4)	Přehled BCP, role a odpovědnosti, komunikační protokoly, postupy při incidentech, simulace.	Manuály BCP, interaktivní prezentace, scénářové hry, checklisty.	Koordinátor BCM, externí odborníci.
Pravidelné školení 1x za rok	Každoročně v listopadu	BCM tým, pracovníci a vedoucí	2 hodiny	Opakování BCP, novinky, praktické cvičení, aktualizace.	Aktualizované manuály, scénářové cvičení, kvízy.	Koordinátor BCM, členové BCM týmu.
Školení po velké aktualizaci plánu	Do 2 týdnů po úpravě BCP	Pracovníci a dobrovolníci ovlivnění změnami	4 hodiny	Přehled aktualizací BCP, nové procedury, poznatky z incidentů, dopad na postupy.	Revidované sekce BCP, případové studie, aktualizované komunikační protokoly.	Koordinátor BCM, členové BCM týmu.

7.7 Testování a revize plánu

Pro udržení BCP jako živého a aplikovatelného nástroje je nezbytné provádět testování a revizi plánu. Pravidelně bude docházet k testování a revizi plánu v prosinci, kdy je organizace nejméně vytížená. Dále bude k testování a úpravě plánu docházet v případě organizačních změn, nebo po incidentu s aktivací BCP. Následující části poskytují návrh simulačního cvičení a postupu revize plánu.

7.7.1 Návrh simulačního cvičení

Cíl cvičení: Ověřit účinnost reakcí a protokolů organizace na výpadek klíčových IT služeb (CRM systému a Google Workspace) bez skutečného přerušení těchto služeb.

Předpoklady: Pracovníci budou instruováni, aby se odhlásili z CRM systému a Google Workspace, simulující jejich nedostupnost. Budou použity alternativní procesy a systémy, jak jsou definovány v plánu kontinuity činností.

Délka cvičení: Podle reálného vytížení organizace 1,5-2 pracovní dny (12-16 hodin).

Tabulka 16 – Postup cvičení výpadku CRM a Google Workspace (vlastní zpracování)

Fáze	Akce	Odpovědnost	Detaily
Zahájení cvičení	Oznámení fiktivního výpadku	Koordinátor BCM	Informace o výpadku CRM a Google Workspace prostřednictvím emailu a Slacku.
	Odhlášení od systémů	Všichni pracovníci	Přestat používat a bez jakéhokoliv uložení se odhlásit od CRM a Google Workspace.
Aktivace náhradních procedur	Kontrola a aktivace alternativních systémů	Ředitelka/ koordinátor BCM	
	Přechod na alternativní nástroje	Všichni pracovníci	Používání off-line dokumentů a manuálních záznamů.
Komunikace během incidentu	Udržování komunikace s interními a externími stranami	Dle komunikačního plánu	Pravidelné informování o vývoji a krocích obnovy.
Zpracování úkolů bez systémů	Správa požadavků a interních úkolů bez CRM a Google Workspace	Všichni pracovníci	Použití zálohy z CRM systému, Excel tabulky pro správu kontaktů.
Hodnocení cvičení	Diskuse o průběhu a zjištěních z cvičení	BCM tým	Seznam, co fungovalo a co potřebuje zlepšení.
	Shromažďování zpětné vazby od zaměstnanců	Koordinátor BCM	Zpětná vazba pro další zlepšení BCP.

7.7.2 Revize plánu

Revize plánu kontinuity činností je nezbytná pro udržení jeho relevance a efektivity. Plán by měl být pravidelně přezkoumáván a aktualizován, aby reflektoval poslední změny v organizaci a prostředí, ve kterém operuje. Součástí revize plánu je i aktualizace analýzy organizace, BIA a registru rizik. Všechny úpravy budou dokumentovány v příloze BCP. *Tabulka 17* rozděluje revizi plánu podle důvodu aktualizace. Záznam o změnách bude veden formou *Tabulka 18*, která bude na titulní straně BCP. Nová schválená verze plánu je poté distribuována elektronicky příslušným členům koordinátorem BCM, a tištěná kopie je

archivována v kanceláři. Je důležité, aby všichni členové BCM týmu měli plán dostupný v off-line režimu na svých počítačích.

Tabulka 17 – Plán revize BCP (vlastní zpracování)

Typ revize	Časový plán	Jak	Kroky
Pravidelná revize	Každoročně v prosinci	Přezkoumání všech částí BCP, včetně kontaktních informací, komunikačních plánů a strategií obnovy.	Svolání schůze týmu pro hodnocení současného plánu.
			Prověření účinnosti a relevanci stávajících procedur.
			Aktualizace dokumentů a plánů na základě posledních změn v organizaci a externím prostředí.
Aktualizace po zjištění slabostí při testování BCP	Bezprostředně po testování BCP, když jsou identifikovány slabé stránky, nebo nedokonalosti.	Analýza výsledků testování a jejich porovnání s očekávanými výstupy.	Zhodnocení slabostí a problémů, které testování odhalilo.
			Vypracování návrhů na změny pro posílení slabých míst.
			Upravení a zpřesnění akčních kroků a komunikačních strategií.
Aktualizace po incidentu	Po každém incidentu, který vedl k aktivaci BCP.	Srovnání reálného průběhu a dopadů incidentu s předpoklady BCP.	Sběr a analýza dat o incidentu a jeho řešení.
			Vyhodnocení efektivity a rychlosti reakce organizace.
			Identifikace možných vylepšení BCP na základě zkušeností získaných během incidentu. Aktualizace plánu, včetně postupů a zodpovědností.

Tabulka 18 – Systém revize plánu (vlastní zpracování)

HISTORIE VERZÍ				
VERZE	**SCHVÁLENO**	**DATUM REVIZE**	**POPIS ZMĚN**	**PODPIS**

7.8 Zhodnocení implementace plánu do praxe

Před zahájením implementace plánu kontinuity činností je nezbytné provést důkladné zhodnocení nákladů a potenciálních přínosů. Tím je zajištěno, aby organizace neměla jen teoretický plán, jehož realizace by nepřinášela odpovídající hodnotu vzhledem k vynaloženým nákladům. Je třeba důkladně zvážit, zda investované zdroje – čas, finanční prostředky a lidský kapitál – nebudou vyšší než hodnota získaná zavedením a údržbou BCP.

Vzhledem k principům, na nichž je organizace založena, nemůže být při výpadku kritických procesů prováděn odhad finančních ztrát v tradičním smyslu, jelikož by se dopad projevil v jiných, méně hmatatelných oblastech. Místo toho je třeba provést porovnání času, který by pracovníci strávili neplánovanými přerušeními bez zavedení BCP, s časem, který by byl potřebný po zavedení BCP, kde se očekává zvýšení efektivity a snížení doby výpadků díky lepší připravenosti a reakční schopnosti. Tento odhad by měl být vynásoben průměrnou hodinovou mzdou pracovníků, čímž se kvantifikuje hodnota BCP v rámci neziskové organizace a zdůrazňuje se snížení potenciálních nepřímých ztrát spojených s časem a provozní efektivitou.

Tabulka 19 zobrazuje porovnání doby obnovy bez zavedení a po zavedení BCP. Mzdy pracovníků byly vypočítány jako násobek odhadované doby, počtu zainteresovaných pracovníků a jejich hodinové sazby. Poslední sloupec znázorňuje poměr bez zavedení BCP a se zavedeným BCP. Je potřeba zdůraznit, že se jedná pouze o odhad, protože organizace nikdy neprováděla žádná měření nebo zaznamenávání reakcí členů na jakékoliv výpadky.

Předpokládá se, že organizace zavedením BCP zefektivní reakci členů na případný incident, zamezí komunikačním šumům a zajistí plynulou činnost organizace. Tím v průměru ušetří cca 11 000 Kč na mzdách pracovníků.

Tabulka 19 – Porovnání doby obnovy činností (vlastní zpracování)

Proces	Bez BCP		Po implementaci BCP		Bez/S BCP
	Doba obnovy (hod)	**Mzda pracovníků (Kč)**	**Doba obnovy (hod)**	**Mzda pracovníků (Kč)**	
Interní komunikace	1	800	0.5	400	2
Správa webu a informací	48	19200	5	2000	10
Vyhledávání a registrace dobrovolníků	40	24000	8	4800	5
Správa financí a cash-flow	46	18400	24	9600	2
Udržování komunikace v dlouhodobé spolupráci	36	21600	4	2400	9
Komunikace s koordinátorem a NNO	5	3000	2	1200	3
Propagace akcí a výzev	32	19200	18	10800	2
Průměr	30	**15171**	9	**4457**	**5,7**

Tabulka 20 přehledně zobrazuje náklady spojené s implementací a údržbou plánu. Implementace a údržba BCP představují relativně malou část celkového ročního rozpočtu organizace. Implementační náklady BCP tvoří přibližně 2,13% z celkového ročního rozpočtu organizace a roční náklady na údržbu plánu tvoří 0,78 %.

Tabulka 20 – Náklady na implementaci a údržbu BCP (vlastní zpracování)

Položka	Implementace plánu		Údržba plánu	
	Odhad hodin	**Náklady (Kč)**	**Odhad hodin/počet Ks**	**Náklady (Kč/rok)**
Nastavení/kontrola uživatelských přístupů	3	600	2	400
Implementace/aktualizace dvoufázového ověření	3	600	1	200
Nastavení/kontrola pravidelného zálohování dat	4	800	2	400
Instalace/aktualizace nástrojů pro off-line práci	2	400	0.5	100
Sjednání alternativního pracoviště	5	1000	-	-
Pojištění HW	-	-	5	4000
Instalace/aktualizace antivirového softwaru	5	1000	0.5	100
Vytvoření interní komunikace pro hlášení incidentů	2	400	-	-
Příprava školení	8	1600	2	400
Školení členů	8	1600	2	400
Účast členů na školení	48	9600	2	400
Tvorba/aktualizace dokumentů souvisejících s BCP	15	3000	5	1000
Fundraising pro BCM	25	5000	10	2000
Celkem	88	**25600**	27	**9400**

Zhodnocení výsledků implementace plánu kontinuity činností ukazuje, že pečlivě připravený a implementovaný BCP má značné pozitivní efekty na efektivitu a odolnost neziskové organizace. Redukce doby potřebné pro obnovu činnosti a snížení mzdových nákladů po zavedení BCP poukazují na významné zvýšení operativní plynulosti a snížení ekonomické zátěže během krizových situací. Náklady na implementaci a údržbu plánu jsou zanedbatelné ve srovnání s ušetřenými prostředky, což zdůrazňuje důležitost investice do pečlivé přípravy a průběžné údržby BCP.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala řízením kontinuity činností se zaměřením na neziskový sektor. Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu plánu kontinuity činností pro vybranou neziskovou organizaci, se zaměřením na připravenost organizace čelit potenciálním narušením operací v důsledku neočekávaných událostí. Skrze důkladnou analýzu interního a externího prostředí organizace, identifikaci klíčových rizik a návrh opatření bylo možné formulovat komplexní plán, který odpovídá specifickým potřebám a omezením organizace.

K získání dat pro BIA byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Pomocí BIA bylo identifikováno několik kritických procesů. Následná analýza závislosti procesů odhalila kritické procesy, na které se plán musí zaměřovat. Pro tyto procesy byly stanoveny strategie obnovy, tedy, jak má organizace nahradit klíčové služby v případě jejich výpadku. Takto byly identifikovány procesy interní komunikace, správa webu; správa informací a novinek na webu, vyhledávání a registrace dobrovolníků; propojování dobrovolníků s NNO, správa financí, cash-flow, reporting a kontrola udržování komunikace při delší spolupráci, komunikace s koordinátorem a neziskovými organizacemi, propagace akcí a výzev.

K doplnění dat k tvorbě plánu byla identifikována a ohodnocena rizika, která by měla potenciál narušit kontinuitu činností organizace. Pro neakceptovatelná rizika byla navržena opatření, se kterými se následně počítalo při sestavování návrhu plánu.

Součástí BCP je postup aktivace plánu, komunikační plán, plán alternativní lokality a doporučení pro školení, testování a revize plánu. I přestože je obtížné provést přesný odhad účinnosti implementace plánu bez předchozích historických záznamů organizace, nebo bez reálných cvičení, je potřeba se v případě NNO na přínos zavedení BCP zaměřit.

Organizace by BCP měla zavádět postupně a pravidelně ho testovat. Podle úspěšnosti testů a reakci všech členů může organizace BCP rozšiřovat.

Na základě výsledků je doporučeno, aby organizace zvážila implementaci navrženého plánu kontinuity činností a pravidelně ho aktualizovala a testovala v reálných podmínkách. Dále je vhodné, aby se věnovala vzdělávání a školení svých zaměstnanců na téma kontinuity a celkové bezpečnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY, 2021. *Důvěra neziskovým organizacím*. Online. In: Centrum pro výzkum veřejného mínění. Dostupné z: https://cvvmapp.soc.cas.cz/#question24. [cit. 2024-02-09].

BACHMANN, Pavel, 2011. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-130-3.

BALOG, Michal a IAKOVETS, Angelina, 2020. *Risk management: theory, background, practice*. Teoretik. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-463-3.

BRAY, Ilona, 2022. *Effective Fundraising for Nonprofits: Real-World Strategies That Work*. Online. 7. Nolo. ISBN 978-1413329902. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=4ad-EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=fundraising&ots=iA_FN-0UG_&sig=j0UCIm7A4okuVlXfMruQwdnW2Ao&redir_esc=y#v=onepage&q=fundraising&f=false. [cit. 2024-01-17].

BRYCE, Herringtong J., 2016. *Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Online. 4. Berlín: Walter de Gruyter GmbH & Co. ISBN 978-1-5015-0571-3. [cit. 2023-12-19].

COHEN, Stav; BITTON, Ron a NASSI, Ben, 2024. *Unleashing Zero-click Worms that Target GenAI-Powered Applications*. Online. In: ComPromptMized. Dostupné z: https://sites.google.com/view/compromptmized. [cit. 2024-03-30].

COOK, Jack, 2015. A Six-Stage Business Continuity and Disaster Recovery Planning Cycle. Online. *S.A.M.Advanced Management Journal*. Roč. 2015, č. 3, s. 23-33. ISSN 07497075. Dostupné z: https://www.proquest.com/docview/1725174951?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Scholarly%20Journals. [cit. 2024-01-24].

ČESKÁ REPUBLIKA, 1991. *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví*. Online. In: Zákony pro lidi. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563. [cit. 2024-03-30].

ČESKÁ REPUBLIKA, 2002. *Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě)*. Online. In: Zákony pro lidi. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-198. [cit. 2024-03-30].

ČESKÁ REPUBLIKA, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Online. In: Zákony pro lidi. 2010-2023. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#Sum. [cit. 2023-11-30].

ČESKÁ REPUBLIKA, 2023. *Vyhláška č. 397/2023 Sb., o stanovení výše paušální částky náhrady nákladů při práci na dálku pro rok 2024*. Online. In: Zákony pro lidi. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2023-397. [cit. 2024-04-03].

ČSN EN ISO 22301 (012306) A, 2020. *Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu kontinuity podnikání – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

ČSÚ, 2023b. *Satelitní účet neziskových institucí: Popis Satelitního účtu neziskových institucí*. Online. In: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Český statistický úřad: Metodika statistiky Satelitního účtu neziskových institucí. Dostupné z: https://apl.czso.cz/nufile/jkr45gfa/SUNI_2021.pdf. [cit. 2023-11-30].

ČSÚ, 2024. *Analýza sektorových účtů – 3. čtvrtletí 2023*. Online. In: Český statistický úřad. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/222925586/050124-23_3q.pdf/bc64333f-6b4b-4003-bdb7-84894a165a33?version=1.0. [cit. 2024-02-08].

DAS, Ravindra, 2023. *Ransomware: Penetration Testing and Contingency Planning*. Online. Boca Raton: CRC Press. ISBN 9781003431633. Dostupné z: https://doi.org/10.1201/9781003431633. [cit. 2024-02-01].

DOUCEK, Petr; NOVÁK, Luděk; NEDOMOVÁ, Lea a SVATÁ, Vlasta, 2011. *Řízení bezpečnosti informací: druhé rozšířené vydání o BCM*. 2., přeprac. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-050-8.

ELDER, Samuel F. a ELDER, Jennifer H., 2019. *Faster Disaster Recovery: The Business Owner's Guide to Developing a Business Continuity Plan (AICPA)*. Wiley. ISBN 978-1-119-57094-3.

FESTIVAL SVOBODY, 2023. *Co jsou neziskovky*. Online. In: Takoví jsme: Festival svobody. Dostupné z: https://takovijsme.cz/co-jsou-neziskovky/. [cit. 2023-08-02].

FRANKEL, Bruce, 2017. *The 7 Biggest Financial Mistakes Made by Successful Entrepreneurs: And What To Do About Them*. 1. Austin, Texas: Greenleaf Book Group Press. ISBN 978-1-62634-437-2.

GOOGLE, 2023. *Google Jamboard is winding down*. Online. In: Google Help. Dostupné z: https://support.google.com/jamboard/answer/14084927?sjid=3721008187446551165-NA&fbclid=IwAR3cs3P20eC3GwuFC0VSLkzTL6E9Ai_lPiUM9igHTg2Oal-EpMnGOrrpRk4. [cit. 2024-03-30].

GOOGLE, 2024. *Service Health: History of incidents reported by product*. Online. In: Google Cloud. Dostupné z: https://status.cloud.google.com/summary. [cit. 2024-03-30].

ISLAND, Jacques R., 2019. *Your Plan is Your Parachute: A Simplified Guide to Business Continuity and Crisis Management*. 2. Quest Publishing. ISBN 978-0-9769416-3-7.

JOHNSON, Corinne N., 2016. The Benefits of PDCA. Online. *American Society for Quality*. Roč. 2016, č. 49, s. 45. Dostupné z: https://www.proquest.com/docview/1762043658/fulltext/97FE8F1594F44CEFPQ/1?accountid=15518&sourcetype=Magazines. [cit. 2024-03-10].

JOŠT, Marek, 2019. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2325-5.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3075-2.

KURACINA, Richard, 2017. *Integrated system for risk assessment*. Vědecké monografie. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-710-8.

LINDSTEDT, David a ARMOUR, Mark, 2017. *Adaptive business continuity: A new approach*. Rothstein Publishing. ISBN 978-1944480493.

MAIER, Florentine; MEYER, Michael a STEINBEREITHNER, Martin, 2016. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. Online. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. S. 64-86. ISSN 0899-7640. Dostupné z: https://doi.org/10.1177/0899764014561796. [cit. 2023-12-19].

MAQBOOL, Nadeem; RAZZAQ, Shazma; UL HAMEED, Waseem; ATIF NAWAZ, Muhammad a ALI NIAZ, Shafqat, 2019. Advance Fundraising Techniques: An Evidence from Non-Profit Organizations. Online. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences January 7*. Roč. 2019, č. 1, s. 147–157. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3431827. [cit. 2024-01-19].

MARQUES, Markéta de Almeida, 2023. *Jak se dělá neziskovka 2*. Online. In: DOBROVOLNICKÁ AKADEMIE INEX. YouTube. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=PWJNgRs1rjo. [cit. 2024-01-17].

MINISTERSTVO VNITRA, 2024. *Koncepce Rozvoj dobrovolnictví v České republice: na léta 2024-2030*. Online. In: Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/soubor/koncepce-rozvoj-dobrovolnictvi-v-cr-2024-2030.aspx. [cit. 2024-03-30].

MŠMT, 2023. *Podpora nestátních neziskových organizací pro rok 2024 v oblasti práce s dětmi a mládeží*. Online. In: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Dostupné z: https://www.msmt.cz/mladez/podpora-nestatnich-neziskovych-organizaci-pro-rok-2024-v. [cit. 2024-03-30].

MUFLIHAH, Yusrida a SUBRIADI, Apol Pribadi, 2018. A basic element of it business continuity plan: systematic review. Online. *Jurnal Informatika*. Roč. 2018, č. 12, article 1, s. 17-23. ISSN 1978-0524. Dostupné z: https://pdfs.semanticscholar.org/eb76/2f9a0055935027133797d8aafaf52f47e2a8.pdf. [cit. 2024-01-24].

NOGGIN, 2022. *Guide to Developing an Effective Business Continuity Plan: How to create an effective business continuity plan for your business*. Online. In: NOGGIN. Noggin for Business Continuity. Dostupné z: https://www.noggin.io/resources/guide-to-developing-an-effective-business-continuity-plan. [cit. 2024-01-23].

OSBORNE, Andy, 2021. *Practical Business Continuity Management 2: 101 More Tips for Effective, Real-World Business Continuity Management*. Flying Squad Books. ISBN 978-1-914209-00-0.

PAŘÍZKOVÁ, Ivana; TOMÁŠKOVÁ, Eva; BARTES, Richard a BUZKOVÁ, Romana, 2018. *Právní a ekonomické aspekty financování neziskových organizací*. Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9154-2.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Účetnictví a daně (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2117-5.

PHILLIPS, Brenda D. a LANDAHL, Mark, 2020. *Business Continuity Planning: Increasing Workplace Resilience to Disasters*. 1. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-12-813844-1.

POPOV, Georgi; LYON, Bruce K. a HOLLCROFT, Bruce, 2016. *Risk assessment: a practical guide to assessing operational risks*. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-11-189-1104-4.

POSPÍŠILOVÁ, Tereza a ŠŤOVÍČKOVÁ, Magdaléna, 2019. *Příběhy budování občanského sektoru v České republice po roce 1989*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4427-1.

REDMOND, Michael C., 2018. *Mastering Business Continuity Management*. Petesburg: BookLocker.com. ISBN 978-1-63491-533-5.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0249-5.

TERJE, Aven, 2015. *Risk Analysis*. 2. Chichester: John Wiley. ISBN 978-11-190-5779-6.

THE BUSINESS CONTINUITY INSTITUTE, 2017. *Good Practice Guidelines: The global guide to good practice in business continuity*. Online. 2018 Edition. Caversham: The Business Continuity Institute. ISBN 978-9-99321-110-8-9. Dostupné z: https://www.thebci.org/product/good-practice-guidelines-2018-edition---download.html. [cit. 2023-06-04].

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2024. *Tisková zpráva: Nezaměstnanost v lednu mírně vzrostla na 4 %. Vyšší je počet uchazečů o zaměstnání a klesá počet volných pracovních míst*. Online. In: Úřad práce ČR. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/4767745/TZ_nezame%CC%8Cstnanost_leden+2024-final.pdf/8d3ba6e6-0ca7-9bcd-a775-5d79a72b4d0a. [cit. 2024-02-10].

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, 2021. *Strategie spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2030*. Praha. ISBN 978-80-7440-286-9. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/strategie-spoluprace-verejne-spravy-s-nestatnimi-neziskovymi-organizacemi-na-leta-2021-az-2030-189753/. [cit. 2024-02-09].

VANICHCHINCHAI, Assadej, 2023. Links between components of business continuity management: an implementation perspective. Online. *Business Process Management Journal*. Roč. 2023, č. 3, s. 339-351. ISSN 1463-7154. Dostupné z: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-07-2022-0309/full/html. [cit. 2024-04-04].

VÍT, Petr, 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Online. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9768-7. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/prakticky-pravni-pruvodce-pro-neziskove-organizace-1287/. [cit. 2023-11-30].

YOE, Charles E., 2019. *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. Second edition. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-138-47820-6.

ZÁBOJNÍKOVÁ, Karolína, 2024. *Ekonomický pokles ovlivnila domácí i zahraniční poptávka*. Online. In: Statistika&My. Dostupné z: https://www.statistikaamy.cz/2023/02/24/ekonomicky-pokles-ovlivnila-domaci-i-zahranicni-poptavka/. [cit. 2024-02-12].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Artificial Intelligence (umělá inteligence)
ALARA	As Low as Reasonably Achievable (tak nízko, jak je rozumně dosažitelné)
ALARP	As Low as Reasonably Practicable (tak nízko, jak je rozumně proveditelné)
ALOP	Appropriate Level of Protection (přiměřená úroveň ochrany)
BCM	Business Continuity Management (řízení kontinuity činností)
BCMS	Business Continuity Management Systems (systémy managementu kontinuity podnikání)
BCP	Business Continuity Plan (plán kontinuity činností)
BIA	Business Impact Analysis (analýza dopadu)
BYOD	Bring Your Own Device (přines si vlastní zařízení)
EP	Evropský parlament
EU	Evropská unie
GenAI	Generative Artificial Intelligence (generativní umělá inteligence)
NNO	Nestátní neziskové organizace
PDCA	Plan-Do-Check-Act (plánování-realizace-kontrola-akce)
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Organizační struktura organizace (zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace organizace) 34

Obrázek 2 – Rozložení zdrojů organizace (zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv za roky 2017-2023) 38

Obrázek 3 – Meziroční nominální změna hrubé přidané hodnoty sektoru nefinančních organizací. V mil. Kč (ČSÚ, 2024) 41

Obrázek 4 – Počet odpracovaných hodin dobrovolníky v letech 2012-2021 (vlastní zpracování dle dat z (ČSÚ, 2023b)) 43

Obrázek 5 – Důvěra neziskovým organizacím do roku 2022 (Akademie věd České republiky, 2021) 44

Obrázek 6 – Matice rizik (vlastní zpracování) 53

Obrázek 7 – Postup aktivace plánu (vlastní zpracování) 60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Procesy v programu expertních dobrovolníků (vlastní zpracování) 47
Tabulka 2 – Procesy v programu dobrovolnických akcí (vlastní zpracování) 48
Tabulka 3 – Procesy organizace (vlastní zpracování) 49
Tabulka 4 – Technická rizika (vlastní zpracování) 54
Tabulka 5 – Fyzická rizika (vlastní zpracování) 54
Tabulka 6 – Sociální – úmyslná rizika (vlastní zpracování) 55
Tabulka 7 - Sociální – neúmyslná rizika (vlastní zpracování) 55
Tabulka 8 – Riziko výpadku služby (vlastní zpracování) 56
Tabulka 9 – BCM tým (vlastní zpracování) 59
Tabulka 10 – Kritéria aktivace plánu (vlastní zpracování) 62
Tabulka 11 – Plán lokality (vlastní zpracování) 63
Tabulka 12 – Komunikační plán (vlastní zpracování) 64
Tabulka 13 – Důležité kontakty (vlastní zpracování) 67
Tabulka 14 – Plán akcí pro zachování činnosti (vlastní zpracování) 68
Tabulka 15 – Plán školení členů organizace (vlastní zpracování) 69
Tabulka 16 – Postup cvičení výpadku CRM a Google Workspace (vlastní zpracování) 70
Tabulka 17 – Plán revize BCP (vlastní zpracování) 71
Tabulka 18 – Systém revize plánu (vlastní zpracování) 71
Tabulka 19 – Porovnání doby obnovy činností (vlastní zpracování) 72
Tabulka 20 – Náklady na implementaci a údržbu BCP (vlastní zpracování) 73