

SS02030008

CENTRUM ENVIRONMENTÁLNÍHO VÝZKUMU ODPADOVÉ A OBĚHOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ A ENVIRONMENTÁLNÍ BEZPEČNOST

Odborná zpráva o řešení projektu 2023 – 2024 Výstup 3.A.1.9 Změna vlastníka



Reportovací období: 01.01. – 31.12.2024

Kontaktní osoba: prof. Dr. Ing. Aleš Bernatík, ales.bernatik@vsb.cz, +420 597 322 833

Datum vypracování: 5. 1. 2025

T A
Č R

Projekt SS02030008 **Centrum environmentálního výzkumu: Odpadové a oběhové hospodářství a environmentální bezpečnost (CEVOOH)** je financován se státní podporou Technologické agentury ČR a Ministerstva životního prostředí ČR v rámci **Programu Prostředí pro život**.

www.tacr.cz

www.mzp.cz

Obsah

Úvod	4
1 Organizační změna jako příčina havárií.....	6
1.1 Případy havárií souvisejících s organizační změnou	8
1.2 Dílčí závěr	11
2 Organizační změny v PZH	13
3 Změna vlastníka.....	14
3.1 Typy přeměn obchodních společností	15
3.2 Fúze a akvizice společností	16
4 Klíčové osoby zodpovědné za PZH	19
4.1 Odpovědnosti za PZH	19
4.1.1 Orgány obchodních společností a jejich činnosti	20
4.1.2 Organizační struktury v PZH	22
4.2 Kompetence klíčových osob zodpovědných za bezpečnost	24
4.3 Kompetence vlastníků Seveso objektů	26
5 Řízení organizačních změn v PZH	28
5.1 Proces MOC a OCM.....	29
5.2 Řízení organizačních změn v PZH v ČR	31
5.3 Analýza bezpečnostní dokumentace	33
5.4 Porovnání přístupů k řízení změn v PZH s vybranými státy	35
5.5 Významné odborné materiály.....	37
5.5.1 Další relevantní zdroje	40
5.6 Dílčí závěr	41
6 Problematika změny vlastníka v praxi	42
6.1 Dotazníkové šetření	42
6.2 Odborný rozhovor s provozovatelem	45
6.3 Příklad dobré praxe – rozdělení společnosti.....	46
6.3.1 Shrnutí zjištěných informací	48
6.4 Dílčí závěr	49
7 Klíčové zdroje rizik související se změnou vlastníka	50
8 Praktické nástroje usnadňující bezpečnou změnu vlastníka	52
8.1 Základní zásady při změně vlastníka Seveso objektu.....	52
8.1.1 Základní zásady pro nového vlastníka	52

8.1.2	Základní zásady pro management	53
8.1.3	Základní zásady pro zaměstnance	54
8.1.4	Základní zásady pro orgány VS	55
8.2	Návrh postupu pro bezpečné provedení změn	55
Závěr		60
Zdroje		61

WP 3.A Hodnocení rizik závažných havárií 2021-2024

ZMĚNA VLASTNÍKA

Cíl WP 3.A.1.9: Studie vlivu změny provozovatele objektu na PZH

Úvod

Tato studie vznikla v rámci projektu TAČR SS02030008 Centrum environmentálního výzkumu: Odpadové a oběhové hospodářství a environmentální bezpečnost (CEVOOH). Předmětem této dílčí části projektu je vypracování výzkumné zprávy na téma: Změna vlastnictví – Studie vlivu změny provozovatele objektu na PZH (Výstup 3.A.1.9). Účelem studie je přispět k bezpečnému provádění změn vlastnictví objektů zařazených do skupiny A nebo B, usnadnit tento proces při zachování nejvyšších standardů bezpečnosti a tím zajistit zvyšování bezpečnosti a prevence vzniku závažných havárií.

Změna vlastníka nebo provozovatele objektu zařazeného do skupiny A nebo B podle legislativy (tj. směrnice evropského parlamentu a rady 2012/18/EU o kontrole nebezpečí závažných havárií s přítomností nebezpečných látek a o změně a následném zrušení směrnice Rady 96/82/ES, SEVESO DIREKTIVA III (Seveso III)) je jednou ze změn, která může v průběhu životního cyklu objektu nastat. Stejně jako změna např. druhu nebo množství umístění nebezpečné látky v objektu nebo změna technologie, může zásadně ovlivnit zavedený systém řízení bezpečnosti (SŘB) v objektu a jeho související dokumentaci. Tato organizační změna se dotýká nejen právní a organizační stránky, ale i kontinuity bezpečnostních procesů. Nový vlastník často přináší odlišnou kulturu bezpečnosti a další změny, například v oblasti klíčových osob odpovědných za prevenci závažných havárií (PZH). Na význam těchto změn poukazuje i mezinárodní organizace OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), která ve svých Základních principech pro prevenci, havarijní připravenost a zásahy při chemických haváriích (2023) upozorňuje, že změna vlastnictví může zvýšit riziko závažných havárií a zdůrazňuje potřebu hodnotit dopady změn na SŘB.

Seveso III (EU, 2012) poskytuje pouze obecný rámec pro řešení této organizační změny v objektech s výskytem vybrané nebezpečné látky. Konkrétní postupy, jak při dané změně postupovat, jsou ponechány na jednotlivých členských státech Evropské unie (EU). V současné době v České republice chybí ucelené postupy a metodiky, které by systematicky řešily bezpečné a efektivní řízení změny vlastníka nebo provozovatele objektů spadajících pod Seveso III direktivu. Neexistence těchto nástrojů zvyšuje možnost nesprávného postupu při změně vlastnictví a souvisejících změnách, což může vést k ohrožení bezpečnosti, zdraví lidí a životního prostředí (ŽP). Problematika nabývá na významu zejména s ohledem na vysokou závažnost potenciálních důsledků těchto změn.

Primárním cílem výzkumu je vytvořit praktické nástroje a doporučení pro řízení změny vlastníka pro zainteresované strany v procesu změny vlastnictví, jež budou reflektovat potřeby průmyslu. Výzkum zahrnuje analýzu legislativních požadavků, odborné literatury, doporučení mezinárodních organizací a současného stavu této problematiky v České republice. Opírá se o srovnání přístupů v několika zemích EU a zahrnuje identifikaci klíčových zdrojů rizik spojených se změnou vlastnictví a souvisejícími změnami. Součástí výzkumu je také analýza informací získaných z praxe. Praktické výstupy budou navrženy na základě těchto zjištěných poznatků s cílem zajistit jejich využitelnost v praxi. Výzkumná zpráva přináší nejen praktické nástroje, ale poskytuje také vhled do samotné problematiky změny vlastnictví.

1 Organizační změna jako příčina havárií

Průmyslové havárie, které zahrnují úniky nebezpečných látek, požáry a výbuchy, mohou mít závažné dopady na životy a zdraví lidí, majetek a ŽP. Zjištění a analyzování příčin těchto havárií je klíčovým krokem pro jejich předcházení a zmírnění následků v případě, že k takovéto havárii dojde. Protože většina havárií, ke kterým dochází, jsou opakováním havárií, které se staly v minulosti, je důležité aktivně šířit informace o tom co se stalo a proč se to stalo nejen v rámci společnosti, ale také mezi všechny zainteresované subjekty v PZH a veřejnost. Za tímto účelem byly vyvinuty databáze, které shromažďují zprávy o chemických haváriích, které mohou poskytovat cenné informace pro zvýšení efektivnosti prevence havárií.

V rámci EU se údaje o haváriích zaznamenávají do databáze eMARS (Major Accident Reporting System) spravované Úřadem pro závažné havárie MAHB (Major Accident Hazards Bureau), která byla vytvořena na základě systému hlášení závažných havárií vyžadovaného evropskou směrnicí Seveso III (EU, 2012) podle stanovených kritérií. Ke dni 6. 10. 2023 je k dispozici 1189 záznamů o haváriích v průmyslových podnicích. Kromě samotné databáze poskytuje eMARS také statistické údaje například o počtu nahlášených nehod podle roku, klasifikace Seveso objektu, typu průmyslového odvětví, speciálních okolností, jako je například výskyt dominoefektu (eMARS, 2020).

Podle zákona č. 224/2015 Sb. (ČESKO, 2015a) má Ministerstvo životního prostředí (MŽP) povinnost provozovat informační systém PZH, ve kterém se mimo jiné registrují proběhlé závažné havárie. MŽP provozováním tohoto informačního systému, který nese název MAPIS (Major Accident Prevention Information System), pověřilo Výzkumný ústav bezpečnosti práce a je dostupný na adrese: <https://mapis.vubp.cz/DMU/MUdalosti.aspx>. V rámci sběru informací pro tuto zprávu však bylo zjištěno, že informační systém MAPIS, co se registru havárií týče, není aktuální, protože poslední záznam o havárii je evidován v roce 2013.

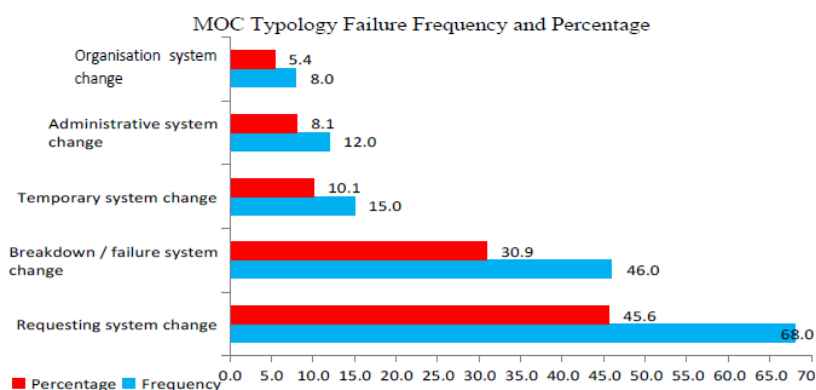
Kvantifikace havárií nahlášených v databázích podle jejich příčin je tedy možná prostřednictvím detailní analýzy jednotlivých zpráv o haváriích. Zkoumání příčin havárií je časově náročnou záležitostí. Existuje však řada odborných publikací, které se zpracováním výstupů z databází zabývají. Pokud jde o příčiny havárií, je většina těchto publikací zaměřena na analýzu havárií způsobených určitým typem příčin např. havárií způsobených korozí.

Haváriemi, které souvisí s chybami v řízení změn, se zabývá článek autorů Han Siong et al. (2017). Na základě rozboru 1633 případů havárií, ke kterým došlo v letech 1990 až 2015, byl v této studii mimo jiné zjišťován podíl změn na nehodovosti a byly také nalezeny hlavní příčiny těchto nehod. Zprávy o nehodách byly čerpány ze sbírky US CSV (The U.S. Chemical Safety Board), databáze eMARS, japonské databáze FKD – Japan (Failure Knowledge Database) a francouzské databáze ARIA (Accident Reporting Information Analysis) a jejich průzkumem bylo zjištěno, že ke 149 chemickým haváriím (9,1 %) přispěly nesprávně řízené změny. Podíl těchto změn na počtu nehod se za posledních 20 let nesnižuje.

V rámci analýzy bylo také zkoumáno, které typy změn, důležité z hlediska řízení procesní bezpečnosti, mají největší vliv na výskyt nehod. Za tímto účelem byly změny rozděleny do pěti kategorií – změny zařízení a procesů (např. úplná změna zařízení, změna technologických postupů pro dosažení vyšší produkce), změny v důsledku poruchy zařízení, dočasné změny systému (např. dočasná úprava technologických parametrů, dočasné použití náhradních chemikálií), administrativní změny (např.

implementace nového softwaru pro řízení dokumentů) a změny organizační (např. organizační restrukturalizace, personální obsazení, politika).

Jak ukazuje Graf 1, organizační změny se podílely na vzniku nehod z 5,4 %, což znamená, že ze 149 událostí, které byly spojeny s nesprávným řízením změn, jich 8 bylo zapříčiněno organizační změnou. Ačkoliv tato změna představuje nejnižší hrozby v porovnání s ostatními změnami, jedná se o jednu z příčin vzniku havárií, které mohou mít potenciálně katastrofální následky. A právě vnímání toho, že tyto příčiny nejsou tak frekventované, jsou dopady organizačních změn nedostatečně zhodnoceny. Přitom změny zaměstnanců v organizaci jsou daleko častější než změny zařízení. Ke změnám v personálním obsazení dochází jak na operačních, tak i na řídicích úrovních. Například i taková změna vedení podniku může způsobit závažnou havárii, jak ukazuje nehoda, který se stala v roce 2005 v texaské rafinérii BP.



Graf 1 – Podíl různých typů změn na nehodovosti v chemickém průmyslu (Han Siong et al., 2017)

Aby bylo možné nastavit vhodná opatření k předcházení havárií tohoto typu, je důležité identifikovat, které faktory způsobily selhání nastaveného SŘB. V souvislosti s organizačními změnami se jedná o tyto faktory:

- nedostatečné zapojení managementu,
- neadekvátní postup,
- lidský faktor,
- nedostatečné kompetence,
- snižování nákladů,
- tlak a stres ze strany vedení (Han Siong et al., 2017).

Podle Han Siong et al. (2017) pak stojí za hlavním problémem fakt, že zkušení lidé odcházejí nebo jsou převedeni na jinou pracovní pozici a jejich znalosti a zkušenosti s daným provozem mizí s nimi.

Konkrétní příklady incidentů v objektech s přítomností nebezpečných látek, při kterých bylo zjištěno, že byly způsobeny selháním řízení organizačních změn, je možno nalézt v publikaci Center for Chemical

Process Safety (2013). Uvedené havárie byly vybrány tak, aby poskytly podrobný pohled na různé typy organizačních změn a jejich vliv na bezpečnost v procesních zařízeních. Publikace zmiňuje např. tyto havárie:

- Bhopal, Indie (1984) – nebyly zaznamenány znalosti předešlých pracovníků, kteří ve společnosti již nepracovali; zaměstnanci vykonávali činnosti, na které neměli dostatečné kompetence, firma nezodpovídala za bezpečnost provozu.
- Spojené státy americké (1998) – během změny vlastníka nebyla dostatečně zajištěna změna programu mechanické integrity na novou organizaci; byla provedena změna organizační hierarchie.
- Whiting, Indiana, Spojené státy americké (1998) - pracovní povinnosti projektového inženýra nebyly na nikoho převedeny poté, co společnost opustil.
- Grangemouth, Skotsko (2000) – byly provedeny organizační a personální změny na všech úrovních společnosti bez toho, aniž by byly vymezeny odpovědnosti a kompetence pracovníků; oddělení, které mělo tyto úkoly na starost, bylo pracovním přetížením.
- Texas City, Texas, Spojené státy americké (2005) - neefektivní organizační struktura.
- Západní Virginia, Spojené státy americké (2008) - snížení počtu technických pracovníků nebyla doprovázena zaznamenáváním jejich dosavadních znalostí; pracovníci zaměřeni na realizaci investičních projektů neměli dostatečnou znalost o prováděných procesech.

Dalšími autory, kteří se zabývali mimo jiné problematikou organizačních změn v nebezpečných provozech, jsou Kletz a Amyotte. Ve své publikaci (Kletz a Amyotte, 2019) popisují řadu havárií, které souvisí s organizačními změnami. Jako jeden z příkladů incidentů uvádí explozi ve Flixborough 1974, jejíž následky ukázaly, že rizika spojená s chemickým průmyslem byla větší, než bylo vnímáno veřejností. Na základě těchto obav bylo vládou zahájeno vyšetřování příčin a bylo přistoupeno ke značným změnám v postupech kontroly velkých průmyslových podniků (Kletz, 2001). Tato havárie nejdříve vyvolala otázku řešení změn zařízení a procesů v závodu, ale později bylo zjištěno, že je nezbytné zvážit také chyby v řízení organizačních změn (Kletz a Amyotte, 2019).

Dnes je již řízení organizačních změn v chemických podnicích vyžadováno Seveso III direktivou (EU, 2012), nicméně praxe ukazuje, že dopady těchto změn nejsou tak důsledně vyhodnocovány a sledovány jako ostatní změny v nebezpečných provozech (Han Siong et al., 2017; Vala, 2016). Vzorem by mohl být jaderný průmysl, kde je požadavek na řízení organizačních změn přísně prosazován a kontrolován.

1.1 Případy havárií souvisejících s organizační změnou

Níže jsou stručně popsány dvě vybrané havárie související s organizačními změnami. Cílem je poukázat na to, že i nedostatečně zhodnocené dopady organizačních změn mohou přispívat ke vzniku havárií, které mohou způsobit ztrátu životů, zranění osob nebo poškození majetku a ŽP.

Požár v Hickson & Welch, Castleford (1992)

Jednou z havárií, která jasně ukazuje, že se nepodařilo prověřit nebo analyzovat dopady organizačních změn na bezpečnost, je požár, ke kterému došlo v britské společnosti Hickson & Welch zabývající se výrobou organických chemických látek v roce 1992.

Dne 21. září 1992 probíhalo ve společnosti za účelem odstranění zbytků kalu čištění destilačního zařízení sloužícího pro získání nitrotoluenu, které se neprovádělo 30 let. K odstranění zbytků kalu byla aplikovaná pára, která kal změkčila. Na základě pokynů neměla teplota uvnitř zařízení překročit 90 °C, nicméně teplotní sonda byla nad hladinou kalu, a tak ve skutečnosti zaznamenávala teplotu atmosféry uvnitř zařízení. Před zahájením procesu čištění byl zaměstnancem odebrán vzorek kalu a v mylném přesvědčení, že je materiál tepelně upravený dehet, nebyly vydány žádné instrukce pro analýzu kalu nebo kontrolu přítomnosti hořlavých výparů uvnitř zařízení. Následně bylo zahájeno samotné čištění zařízení od nahromaděných zbytků obsahující dinitrotoluenu a nitrokresoly kovovými hráběmi. Po ukončení čištění, opustili zaměstnanci zařízení a z průlezu vyšlehl proudový plamen (viz Obrázek 1), který, jak ukázalo šetření britského úřadu bezpečnosti práce Health and Safety Executive (HSE), vznikl v důsledku samovolného ohřevu a nekontrolovatelného exotermického rozkladu tepelně nestabilních zbytků v kontaktu se zahřátým parním potrubím, a zasáhl poblíž stojící kontrolní budovu a budovu s kanceláři vzdálenou 55 m (viz Obrázek 2).



Obrázek 1- Destilační zařízení po havárii (HSE, 1994)



Obrázek 2 – Zasažená kancelářská budova (HSE, 1994)

Tato havárie si vyžádala okamžitou smrt dvou zaměstnanců, kteří se nacházeli poblíž kontrolní budovy. Tři další zaměstnanci, kteří pracovali v této budově, utrpěli těžké popáleniny, z nichž dva později zemřeli v nemocnici. O život také přišla mladá zaměstnankyně nacházející se v kancelářské budově, která se nadýchala kouře a utrpěla infarkt. Řada dalších zaměstnanců utrpěla psychické následky v důsledku traumatu a šoku. Škoda na majetku byla vyčíslena na 1,25 milionů liber (HSE, 1994; EUROPEAN COMMISSION, 2009).

Jedním ze zjištění při šetření této události byla absence bezpečného systému práce a nedostatečná komunikace mezi pracovníky a vedením. V roce 1991 proběhla ve společnosti reorganizace v rámci níž byla hierarchická struktura řízení změněna na maticovou. Při této změně byla zrušena funkce manažera závodu, který měl dlouhodobé zkušenosti s provozem. Vedoucím zaměstnancům jednotlivých provozů tak byly přiděleny další odpovědnosti, a to nejen za výrobní činnosti, ale také v oblasti bezpečnosti, což vedlo k jejich nadměrnému přetížení. A právě toto pracovní zatížení a nedostatek času vedl k tomu, že

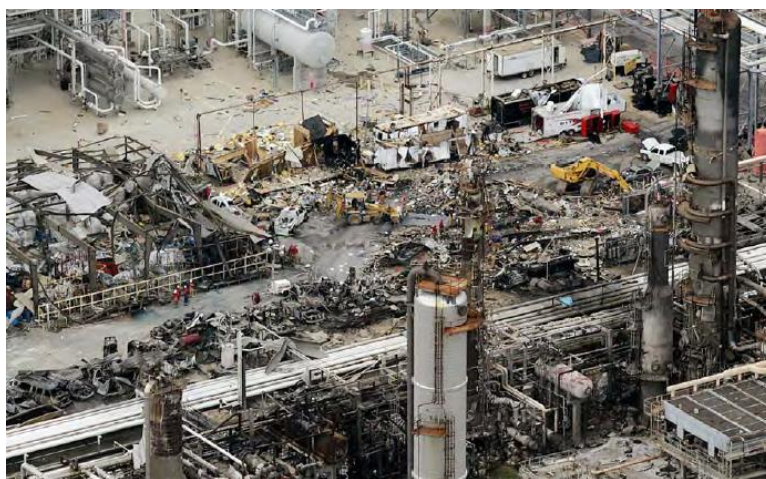
vedoucí zaměstnanec pracovního týmu, který prováděl čištění destilačního zařízení, si pečlivě nenastudoval povolení k provádění této nebezpečné činnosti. Vyšetřovací zpráva mimo jiné uvedla, že vedoucí zaměstnanec byl nezkušený a nebyl dostatečně proškolen, přesto mu však bylo povoleno provést odstranění kalu (HSE, 1994).

Jako jedno z opatření k předcházení havárie tohoto typu doporučil vyšetřovatelský tým HSE, aby společnosti zhodnotili pracovní vytížení svých zaměstnanců; zajistili, že klíčový personál disponuje dostatečným počtem zaměstnanců pro plnění pracovních povinností a aby určili zástupce klíčových osob pro případ jejich nepřítomnosti na pracovišti (HSE, 2013).

Výbuch v BP Texas City, Texas (2005)

Dalším příkladem havárie, kdy vyšetřovací zpráva zpracovaná americkým úřadem The U.S. Chemical Safety Board (CSB) uvedla jako jeden z hlavních faktorů vzniku havárie chybně zvládnutou změnu vedení společnosti, je výbuch a následný požár, ke kterému došlo v rafinérii společnosti BP v Texasu v roce 2005 (CSB, 2007). Z této zprávy vyplývají následující skutečnosti.

Dne 23. března 2005 byla v rafinérii opětovně spuštěna izomerační jednotka, která byla odstavena z důvodu údržby. Během spouštění jednotky byly čerpány do destilační věže hořlavé kapalné uhlovodíky, přičemž čidla, která měla hlídat hladinu ve věži selhala. V důsledku toho byla 52 m vysoká věž přeplněna a kapalina přetekla do potrubí v horní části věže. Toto potrubí pak dále vedlo k přetlakovým ventilům, které se vlivem nárůstu tlaku otevřely a vypustily velké množství hořlavé kapaliny do zařízení určeného k separaci kapalin a par (angl. Blowdown drum), jehož součástí byl ventilační komín, který se přeplnil a následně se vytvořil gejzír hořlavé kapaliny. Uvolněná těkáva kapalina se při pádu na zem vypařila a vytvořila oblak hořlavých par, který byl pravděpodobně iniciován nastartovaným pick-upem, který se nacházel asi 7,6 m od zařízení. Vzápětí došlo k výbuchu, jež si vyžádal 15 životů externích zaměstnanců, pracujících v dočasných přívěsech v blízkosti zařízení, 180 zraněných osob a finanční ztráty přesahující 1,5 miliardy dolarů. Kromě poškození objektu provozovatele (viz Obrázek 3), byly také poškozeny domy nacházející se až tři čtvrtě míle od rafinérie. Tato nehoda je považována za jednu z nejhorších průmyslových katastrof v nedávné historii USA.



Obrázek 3 - Následky havárie v texaské rafinérii BP (CSB, 2007)

Podle Kletz a Amyotte (2019) by se této katastrofické události dalo předejít, protože již před touto událostí se v rafinérii, dříve vlastněné společností Amoco, objevilo několik problémů, které upozorňovaly na špatný stav zařízení. Původně se plánovalo, že bude rafinérie zmodernizována, ale v roce 1998 rafinérie Texas City přešla do vlastnictví společnosti BP, kdy se sloučila se společností Amoco a modernizace se nakonec z důvodu snižování rozpočtu nekonala. Tento proces spojování podniků, který je náročný na čas a úsilí, a kladení velkého důrazu na produkci pak vedlo k tomu, že nebyla věnována dostatečná pozornost procesní bezpečnosti.

V průběhu vyšetřování byla komisí CSB odhalena řada faktorů, které vedly k havárii v rafinérii. Významným problémem bylo, že vedení společnosti BP se spoléhalo na nízkou míru nehodovosti, jako na hlavní bezpečnostní ukazatel, což vedlo k domněnku, že stávající SŘB je efektivní. Nedostatečná firemní kultura a nestanovení odpovědností v oblasti bezpečnosti pak vedlo k tomu, že vedení rafinérie neprovádělo adekvátní dohled nad bezpečností, nebyly provedeny dostatečné kontroly procesních rizik a docházelo k falšování kontrolních prohlídek ze strany zaměstnanců. Vedení i zaměstnanci byli rovněž nedostatečně proškoleni v oblasti procesní bezpečnosti.

Hlášení problémů či závad nebylo vedením podporováno, a tak byl incidenty často neefektivně vyšetřovány a nebyla přijata vhodná nápravná opatření. K havárii také přispělo nedostatečné vyhodnocení důsledků organizačních, personálních a politických změn na bezpečnost, kterou vyšetřovatelé uvedli jako jednu z kořenových příčin. Kromě organizačního selhání byla odhalena také četná technická selhání. Izomerační jednotka byla zastaralá a neměla odpovídající bezpečnostní zařízení nebo byla tato zařízení nefunkční, jako např. destilační věž, která nebyla vybavena dostatečnými systémy pro varování před jejím přeplněním.

Ve vyšetřovací zprávě bylo doporučeno několik preventivních opatření k zabránění opakování havárie. Mezi tato doporučení patří kontrola organizačních změn, které mohou mít vliv na bezpečnost provozu. Tyto změny zahrnují velké organizační změny, jakou jsou fúze, akvizice nebo reorganizace, dále pak personální změny, včetně změn v počtu zaměstnanců nebo zkušeností zaměstnanců a politické změny, jako je škrtnání rozpočtu.

1.2 Dílčí závěr

Rozbory havárií s účastí nebezpečných chemických látek obvykle ukazují, že nebyly způsobeny jedinou příčinou, ale vyplynuly z kombinace více příčin, a to nejčastěji technických a organizačních. Zjištění podílu konkrétních příčin na vznik havárií se tak stává problematickou záležitostí, neboť v některých případech nemusí být dostatečně vyšetřeny, což pak vede k nespravedlivému přisuzování chyb operátorům nebo zařízení, aniž by byly zohledněny konkrétní faktory, které přispěly k vytvoření podmínek pro vznik havárie. Často přehlíženým faktorem při vyšetřování nehod je organizační faktor, který má podle Lidský faktor a BOZP (2022) největší vliv na chování jednotlivce a skupinové chování zaměstnanců.

Procházková (2013) uvádí, že příčiny havárií mají skoro vždy původ v samotné organizaci, konkrétně v její kultuře, managementu a struktuře. Na problém s určením příčin havárií poukazuje také Wood (2018), který ve své studii doporučuje zaměřit se, v rámci rozboru havárií za účelem zjištění jejich příčin a přijetí efektivní bezpečnostních opatření, na další faktory. Autor kromě jiného navrhuje brát v úvahu

při vyšetřování havárií také organizační změny, konkrétně změnu vlastnictví podniku, reorganizaci a snížení počtu zaměstnanců v podniku.

I přes výše uvedenou skutečnost je však možné konstatovat, že k haváriím způsobeným chybným řízením organizačních změn dochází, jak potvrdily havárie v minulosti. Z provedených analýz vyplývá, že nejčastějšími důvody organizačních změn je snížení počtu zaměstnanců a restrukturalizace společnosti, k nimž dochází zejména z finančních důvodů. Podle autorů Kletz a Amyotte (2019) by pozornost měla být také věnována změně ve vztazích s externími dodavateli. K selhání SŘB pak pravděpodobně dochází zejména v důsledku neefektivní organizační struktury, ztráty dovedností a znalostí, přetěžování zbylého personálu a snížením kultury bezpečnosti v organizaci.

S ohledem na vzrůstající změny vlastníků Seveso objektů v posledních letech (OECD, 2018) by měla být pozornost také věnována tomuto typu změny. Nový vlastník může zavést řadu změn v podniku, jako je např. snížení počtu zaměstnanců, změny funkčního zařazení klíčových pracovníků, a v případě, že tato změna nebude efektivně řízena, může mít potenciál negativně ovlivnit již zavedený SŘB.

2 Organizační změny v PZH

V každé organizaci dochází v průběhu času ke změnám, které mohou ovlivnit nejen samotný provoz, ale také způsob řízení bezpečnosti. Tyto změny mohou být jednak pozitivní, například zavedení nových technologií nebo zlepšení pracovních procesů, v některých případech však mohou vést k negativním dopadům na bezpečnost a zvýšit tak pravděpodobnost vzniku nehod. Aby byly minimalizovány možné negativní důsledky změn, je proto potřeba všechny změny pečlivě řídit a monitorovat.

Obecně jsou rozlišovány dva typy změn, ke kterým v podniku může dojít. Jedná se o změny technické a organizační (MAHB, 2017).

Organizační změna je definována jako jakákoli změna v postavení nebo odpovědnosti v organizaci nebo jakákoli změna organizační politiky nebo postupu, která ovlivňuje bezpečnost procesu (CCPS, 2013). Z definice tedy vyplývá, že organizační změny zahrnují širokou škálu změn. Podle (MAHB, 2017) jsou typickými organizačními změnami:

- změny v organizaci práce (např. změny postupů, změny ve školení zaměstnanců např. snížení frekvence školení),
- reorganizace (zejména změny v organizační struktuře),
- snížení počtu zaměstnanců,
- změny v přidělování úkolů a odpovědností,
- změny/ztráty klíčových zaměstnanců,
- změny v kvalifikacích nových zaměstnanců,
- změna funkčního zařazení zaměstnanců,
- změny v outsourcingu,
- změna vlastnictví podniku,
- změna strategie řízení,
- změny v komunikaci se zaměstnanci.

Vzdělávací materiály zaměřené na problematiku organizačních změn v oblasti PZH zdůrazňují potřebu řešení většiny výše uvedených změn v rámci řízení změn. Kletz (2019) však poznamenává, že společnosti nemusí řešit celou řadu organizačních změn, např. drobné přerozdělení úkolů mezi pracovníky, ale doporučuje vyhodnocení dopadů organizačních změn vyplývajících z outsourcingu, velkých reorganizací po fúzích, ze snížení počtu zaměstnanců a dalších významných změn, jako je změna v odpovědnostech u osob důležitých z hlediska bezpečnosti. Naopak některé zdroje uvádí (OECD, 2023), že podniky, které mají potenciál způsobit závažnou havárii, by měly vyhodnotit rizika u všech změn, byť se jedná o změny, které se zdají být nevýznamné.

3 Změna vlastníka

Jednou z organizačních změn, která je opomíjena nebo řešena pouze okrajově, je změna vlastnictví podniku. Může to být proto, že v rámci zpracování bezpečnostní dokumentace není vyžadováno její řešení jako součást řízení změn. To může vést k tomu, že změna vlastníka není považována za klíčový prvek v systému řízení bezpečnosti a může tak být vnímána jako nedůležitá. Přitom OECD zdůrazňuje ve svém dokumentu Základní principy OECD pro prevenci, havarijní připravenost a zásahy při chemických haváriích – třetí vydání (OECD, 2023), že změna vlastnictví, je jednou z významných změn, která může zvyšovat riziko vzniku havárií, a proto by měla být zvážena z hlediska potenciálních dopadů na bezpečnost. Důvodem může být skutečnost, že nový majitel může přinést odlišnou kulturu bezpečnosti, může mít rozdílnou úroveň znalostí a kompetencí v oblasti bezpečnosti a přinést změny v oblasti havarijní připravenosti na chemické havárie. Je velmi pravděpodobné, že nový vlastník může provést změny v nastavené organizační struktuře a změny v odpovědnostech za bezpečnost.

Že by měla být věnována pozornost tomuto typu změny vyplývá mimo jiné i z faktu, že ke změnám vlastníka dochází poměrně často. Analýzou informací z obchodního rejstříku (Obchodní rejstřík, c2000-2024) bylo zjištěno, že v Moravskoslezském kraji došlo v minulosti u více než 80 % objektů aktuálně zařazených do skupiny A nebo B podle zákona o PZH, z celkového počtu 22 zařazených podniků (stav ke dni 25. 3. 2024), minimálně jednou ke změně vlastníka. Tato analýza naznačuje, že změny vlastnictví jsou běžným jevem v zařazených podnicích, což volá po potřebě tyto změny systematicky sledovat a reagovat na ně.

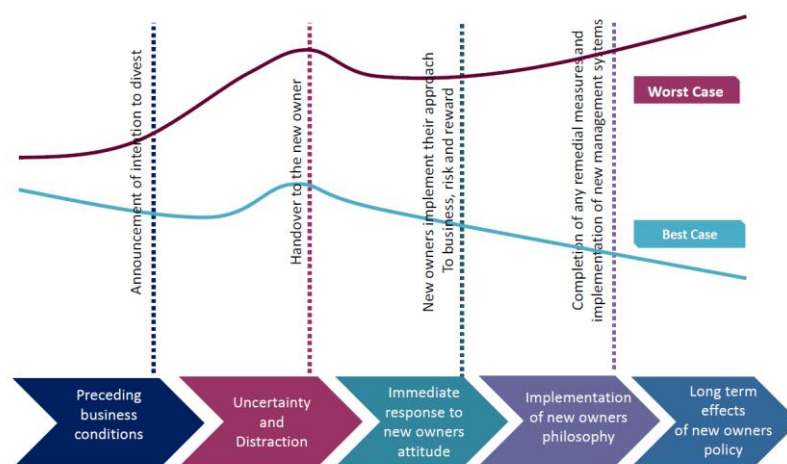
Velmi častou změnou spojenou se změnou vlastníka podniku je změna názvu společnosti, jak vyplývá z informací uvedených v obchodním rejstříku. Změna názvu je spojena s řadou povinností, a kromě zaznamenání změny názvu společnosti do obchodního rejstříku a oznámení této změny dotčeným institucím a subjektům, se kterými podnik spolupracuje, je nezbytné upravit název společnosti, popřípadě logo na veškeré dokumentaci společnosti (Změna názvu společnosti: jak postupovat?, 2022), potažmo v bezpečnostní dokumentaci PZH.

Změna vlastníka s sebou však ne vždy přináší další změny, jež by měly vliv na bezpečnost v podniku. Nicméně i přesto tato událost může vyvolat u zaměstnanců stres a pocit nejistoty. Důvodem mohou být obavy z možných organizačních změn, jako je např. propouštění, změny pracovních podmínek apod. Tento pocit nejistoty může negativně ovlivnit pracovní atmosféru a produktivitu, a proto je důležité, aby vedení podniku aktivně komunikovalo se zaměstnanci, poskytovalo jim relevantní informace a snažilo se minimalizovat obavy spojené s touto změnou.

Základním předpokladem pro přijetí opatření k minimalizaci rizik při obchodních transakcích Seveso podniků je porozumění potenciální míry rizika v průběhu celé transakce. Podle OECD (2018) lze proces změny vlastnictví rozdělit do pěti fází, jak ilustruje Obrázek 4. Během těchto fází dochází ke zvyšování a snižování rizik v závislosti na několika faktorech – důvod transakce, postoj a přístup prodávajícího a kupujícího. Obrázek 4 znázorňuje nejhorší a nejlepší průběh změny vlastnictví s ohledem na výši rizika. V průběhu celého procesu bude důležitým faktorem rizika reakce zaměstnanců na změnu. Jedná se o základní schéma a všechny uvedené fáze nemusí být relevantní pro všechny změny vlastnictví. (OECD, 2018)

V první fázi je podnik připravován k prodeji. Měla by být provedena technická due diligence, identifikace a následné odstranění závad. Důležité je zajištění připravenosti procesů řízení rizik

k převodu na nového vlastníka. Ve druhé fázi je objekt nabídnut k prodeji. V tomto období dochází ke krátkodobému zvýšení rizika. Klíčový je postoj zaměstnanců ke změně a to, zda nedojde k zanedbání bezpečnosti zařízení z důvodu prioritizace obchodních záležitostí. Třetí fáze je období po změně vlastníka (první týdny/měsíce). Nový vlastník může provést okamžité změny klíčových zaměstnanců. Může se soustředit na náklady na výrobu bez zohlednění rizik. Může docházet k další ztrátě klíčových zaměstnanců (ztráta firemní paměti). Následující měsíce jsou označovány jako čtvrtá fáze. V případě pozitivního vývoje dochází k vyjasnění zavedení nebo zlepšení systémů řízení rizik. V poslední fázi dochází k dosažení konečné úrovně rizika (ustálení) (OECD, 2018).



Obrázek 4 - Potenciální míra rizika při změně vlastníka (OECD, 2018)

Z informací poskytnutých odborníky na PZH bylo rovněž zjištěno, že u některých podniků vedla změna vlastníka ke zvýšení úrovně bezpečnosti, a to zejména tam, kde novým vlastníkem byl zahraniční provozovatel. Podle Bergera (2022) mají zahraniční společnosti pozitivní vliv na rozvoj kultury bezpečnosti ve svých dceřiných podnicích v České republice. Tyto společnosti zavádějí mezinárodně uznávané přístupy, modely a nástroje, což v případě českých provozovatelů se zdá být nedostatkem.

3.1 Typy přeměn obchodních společností

V souvislosti se změnou vlastnictví je důležitým aspektem, který může mít vliv na rozsah dopadů na SŘB v podniku, typ přeměny obchodní společnosti. Každý typ obchodní přeměny může přinést specifické výzvy a rizika, které je nutné pečlivě řídit.

Hlavním právním předpisem řešící problematiku přeměn obchodních společností je zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev (ČESKO, 2008), který definuje níže uvedené typy přeměny obchodních společností:

- **fúze**, která může nastat sloučením nebo splynutím;
- **rozdělení**, které může mít různé formy např. rozštěpení, odštěpení;
- **převod jmění na společníka**, kdy jmění obchodní společnosti převezme jeden přejímající společník;

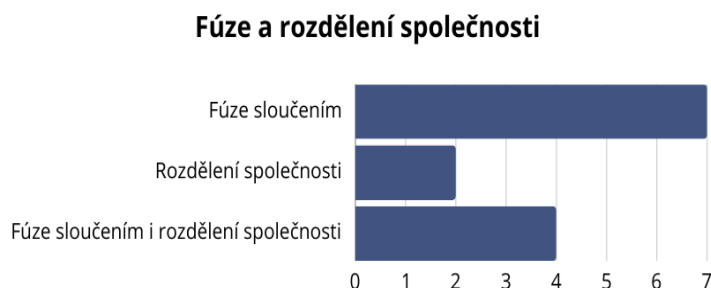
- změna právní formy obchodní korporace a
- přeshraniční přemístění sídla.

Kromě převodu obchodního podílu na společníka je další možností převod podílu na jinou osobu. Z pohledu bezpečnosti by měl být v rámci řízení změn vlastnictví přednostně brán v úvahu zejména tento typ změny vlastnictví, protože by mohl mít potenciálně větší dopad na zajištění bezpečnosti v podniku. Na rozdíl od převodu podílu na společníka je sice tato možnost převodu ze zákona podmíněna souhlasem valné hromady, nicméně se může stát novým vlastníkem/spoluvlastníkem osoba, která má omezené nebo žádné zkušenosti s provozem nebezpečného objektu.

3.2 Fúze a akvizice společností

Významný vliv na SŘB v podniku mohou mít zejména organizační fúze, akvizice, rozdělování velkých podniků (Phillely, 2002; OECD, 2023), a proto je třeba zejména této problematice věnovat patřičnou pozornost. Tyto typy přeměn společností, jsou běžnou obchodní strategií v odvětví chemického průmyslu (Melhem et al., 2010) a díky globalizaci, která umožňuje společnostem snáze provádět tyto transakce přes hranice států vzniká také mnoho nadnárodních společností, koncernů a podobných podnikatelských seskupení, které mají pobočky, zákazníky, dodavatele a další partnery po celém světě (Franeek, 2021).

O výskytu fúzí a rozdělení společností v ČR vypovídá počet provedených transakcí. Na základě rozboru informací z obchodního rejstříku bylo zjištěno, že z celkového počtu 22 podniků v MSK spadajících pod z. o PZH, došlo u 7 společností k fúzi, u 2 společností k rozdělení a 4 společnosti podstoupily obě tyto změny (Graf 2).



Graf 2 - Přehled fúzí a rozdělení Seveso podniků v MSK (zdroj informací: obchodní rejstřík, stav ke dni 6. 4. 2024)

Dle informací uvedených na webu Forbes se dlouhodobě na domácím trhu uskutečňuje v průměru 80 až 100 středních a větších transakcí. I přesto, že byl v roce 2023 zaznamenán pokles, bylo ke dni 19. prosince dokončeno celkem 67 transakcí (Tomanka, 2023). Podle digitální marketingové agentury Mediatel lze však v roce 2024 očekávat vysoký transakční výsledek (Fúze a akvizice v roce 2023, 2024).

Aktuální situace a výhled na trhu fúzí a akvizic mapuje také znalecká kancelář TPA Valuation & Advisory s.r.o., která v reportu aktivit z M&A trhu pro čtvrté čtvrtletí 2023 (TPA, 2024) kromě jiného uvedla, že

pro investory zůstávají stále atraktivní odvětví, jako je počítačový software, automatizace, energetika s důrazem na obnovitelné zdroje, telekomunikace a dlouhodobě stabilní nemovitostní sektor. Spojování společností se nevyhýbá ani odvětví chemického průmyslu, kde byl v regionu střední a východní Evropy zaznamenán objem uskutečněných transakcí ve výši 26 mil. EUR.

Vedle výhod, které spojování společností přináší, jako je například růst zvýšení podílu na trhu, proniknutí na nové trhy, dosažení synergií ze spojení, získání nehmotného majetku, diversifikace rizik, eliminování konkurence, využití daňových výhod apod. (Kučerová, 2012) existují však i problémy a úskalí, které jsou s transakcemi spojeny. Podle Sherman (2018) neexistuje složitější přeměna společnosti, než je fúze. Aby bylo spojení podniků úspěšné a přineslo požadovaný výsledek, je nutné jeho řádné plánování (Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl?, 2022; Kučerová, 2012).

Kučerová ve své práci (2012) uvádí, že přibližně jedna třetina fúzí je neúspěšná, a to především díky nejasnému vedení a řízení integrace, nepřekonatelným rozdílům ve firemní kultuře nebo nedotažením integračních procesů. Společnost Jake&James Accounting s.r.o., která se specializuje na zakládání a prodej společností, uvádí jako příčinu neúspěchu spojování společností špatnou přípravu, ať už informační nebo právní, nedostatečnou komunikaci a chyby ve vyjednávání kvůli kterým se strany nezládnou dohodnout. U přeshraničních fúzí může nastat nesoulad mezi dvěma stranami z důvodu kulturních a jazykových bariér (Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl?, 2022).

Přeměny společností podléhají řadě pravidel. Jedním z nejdůležitějších kroků, který musí být před realizací transakce společností učiněn, je vypracování dokumentace, po jejímž schválení může dojít k přeměně společnosti. Přeměna společnosti se provádí podle písemného projektu přeměny vyhotoveného na základě požadavků z. č. 125/2008 Sb. (ČESKO, 2008), který zpracovávají osoby, které se přeměny účastní, tedy jejich statutární orgán. K této dokumentaci musí být dále zpracována statutárním orgánem každé z právnických osob zúčastněných na přeměně zpráva o přeměně, která vysvětluje projekt přeměny. Obsah této zprávy je dán § 24 výše uvedeného zákona.

Dalším významným dokumentem, jehož vypracování je zákonem vyžadováno, je, podle typu přeměny, projekt fúze nebo projekt přeměny. V těchto projektech se kromě jiného uvádí informace o výměnných poměrech podílů, vlastnické struktuře po přeměně a rozhodný den přeměny (den, kdy je jednání zanikající společnosti považováno za jednání nástupnické společnosti). Náležitosti projektů jsou obsahem § 70 a § 250 zákona o přeměnách obchodních společností a družstev. Po vypracování dokumentace, je dalším krokem uložení projektu do sbírky listin, a to alespoň 1 měsíc před jeho schválením valnou hromadou, která hlasuje o schválení či neschválení přeměny. Důvodem této lhůty je zajistit dostatek času pro společníky, aby byli informováni o podrobnostech projektu a mohli se tak správně rozhodnout. Posledním krokem je podání žádosti o zápis do obchodního rejstříku. Poté co je změna zanesena do obchodního rejstříku, zanikají staré obchodní společnosti a vznikají společnosti nástupnické.

Jak uvádí Eršilová (2017) ve své práci zabývající se přípravou fúzí obchodních společností, tímto krokem však úspěšná transakce nekončí. Protože se spojují dvě odlišné společnosti, které mají vlastní firemní kulturu, způsoby financování, vedení společnosti, rozdílný přístup zaměstnanců, je důležité sjednotit tyto rozdíly, aby nová entita mohla fungovat efektivně a bylo tak dosaženo synergických efektů, které byly předpokládány při fúzi. Autorka dále zdůrazňuje, že pokud jsou prováděny významné změny ve struktuře, přináší to změny v personálním zastoupení. Zaměstnanci se často obávají nejistoty ohledně

budoucnosti svých pracovních míst a pracovních podmínek. Tato nejistota může vést ke snížení pracovního nasazení zaměstnanců a negativně tak ovlivnit výkon práce. V této souvislosti navrhuje, že otevřená komunikace a pravidelné informování zaměstnanců mohou pomoci zmírnit tyto obavy a udržet jejich motivaci a angažovanost na vyšší úrovni.

Na problém se snížením počtu zaměstnanců nebo dokonce hromadného propuštění při fúzích a akvizicích upozorňují také autoři Siegel a Simons (2006). Tyto změny mohou mít negativní dopad nejen na propuštěné zaměstnance, ale také na všechny, kteří zůstali ve firmě po propuštění.

Změny v personálním obsazení, zejména pokud jde o odchod klíčových pracovníků či jejich výměnu za zaměstnance s nedostatečnými kompetencemi, pak mohou vést ke ztrátě znalostí, které jsou důležité pro bezpečný provoz organizace. Hlavním důvodem této ztráty je, že v případě, že tyto znalosti a zkušenosti odcházejících pracovníků nebyly nikde zdokumentovány, nemusí být předány všem zaměstnancům v organizaci. Tato ztráta tzv. firemní paměti je podle autorů Ferenčíka a Dechy (2020) opakující se příčinou havárií. Podle Philley (2002) je nejvíce ovlivněnou skupinou střední management. Tato skupina má vysoký podíl zkušených pracovníků, kteří jsou si vědomi procesních rizik a mají hluboké znalosti o tom, jak fungují zařízení a bezpečnostní systémy.

Na problém s udržováním a využíváním znalostí v rámci organizace upozorňuje také Kletz, který ve své publikaci (Kletz, 1993) poukazuje na neschopnost organizací učit se a dlouhodobě si uchovat ponaučení z proběhnuvších nehod. Je proto třeba zavést opatření, která by organizacím pomohla vytvářet a udržet firemní paměť. Jedním z těchto opatření by mělo být zavedení systému pro zaznamenávání zkušeností a událostí, jejich uchovávání a sdílení informací. Je rovněž důležité neustále provádět proškolení zaměstnanců, jehož účelem by mělo být mimo jiné předávání zkušeností a osvětlení znalostí zaměstnanců potřebných pro splnění pracovních povinností. K efektivnímu uchovávání informací mohou organizacím pomoci moderní technologie a softwary navržené pro správu a sdílení informací.

Z výše uvedeného vyplývá, že spojování a rozdělování společností je dlouhodobý proces, za kterým stojí spousta práce. Nejde pouze o vypracování dokumentace, kterou požaduje zákon, ale aby přeměna společnosti přinesla očekávané výsledky, je nezbytné zajistit koordinaci a harmonizaci všech aspektů podnikání. To je obzvláště důležité pro průmyslové podniky, ve kterých se nakládá s velkým množstvím nebezpečných látek, protože nesou zodpovědnost mimo jiné také za PZH. Navíc snaha o maximalizaci zisku, což je primárním cílem společnosti, který má být dosažen při fúzi (Kuncová, 2019), může vést k tomu, že otázkám bezpečnosti nebude věnována dostatečná pozornost a může se tak zvýšit riziko vzniku havárií a nehod, které mohou představovat vážné následky pro lidi a ŽP.

Podle Melhem et al. (2010) by však právě procesní bezpečnost měla být klíčovým prvkem, který je potřeba řídit během každé fúze, rozdělení, akvizice a odstěpení. Součástí týmu zodpovědného za problematiku transakce by tak měl být odborník na procesní bezpečnost. Během integrace je důležité, aby byl sjednocen systém povinností a odpovědností za oblasti bezpečnosti, a to z toho důvodu, že tyto systémy se mohou odlišovat ve společnostech, které se spojují. Tímto způsobem bude zajištěno, že nová organizace bude mít jednotný efektivní přístup k bezpečnosti, a to od prvního dne po sloučení.

4 Klíčové osoby zodpovědné za PZH

Jak bylo zmíněno výše, jedna z častých organizačních změn související se změnou vlastníka objektu, která by mohla mít závažný dopad na bezpečný provoz podniku, je změna osob, které jsou pro funkčnost SŘB klíčové. Změna osob s vazbou na PZH nemusí být pouze výsledkem rozhodnutí nového vlastníka, ale také může nastat jako reakce na nespokojenost zaměstnanců s novým vedením. V případě, že k takovéto významné změně dojde, je nezbytné, aby vedení společnosti vědělo, jak tuto situaci efektivně řešit, a i přes změny zajistilo kontinuitu a stabilitu zavedeného SŘB.

S ohledem na důležitost osob zodpovědných za oblast PZH, jejichž hlavním úkolem je zvyšovat úroveň bezpečnosti objektu nejen vzhledem k vlastním zaměstnancům, ale také k okolí objektu, je naprosto zásadní, aby klíčové pracovní pozice s vazbami na PZH byly na všech úrovních řízení obsazovány lidmi, kteří mají odpovídající kvalifikaci pro výkon práce a aktivně podporují a vytváří prostředí, ve kterém je bezpečnost považována za prioritní. Přitom je nezbytné dodržovat zásadu, že kultura bezpečnosti musí být vedena od vrcholu, tedy být přijata a vykonávána vrcholovým vedením a vedoucím pracovníky (Vala, 2018). Na důležitost výběru osob na pracovní pozice významné hlediska PZH poukazuje také fakt, že až 90 % havárií lze do určité míry připsat lidským selháním. Mezi hlavní příčiny patří např. lhostejnost k výkonu práce, chybějící spolupráce, časový tlak na splnění úkolů, špatné povědomí o bezpečnosti a chování (VÚBP, 2021).

V souvislosti se změnou vlastníka objektu se pak nabízí otázka, zda i samotný vlastník Seveso objektu hraje roli při zajišťování bezpečnosti v podniku. Kdo je však vlastníkem Seveso objektu a jaká má práva a povinnosti v SŘB? Cílem tohoto výzkumného úkolu je zpracování praktických nástrojů pro bezpečné provedení změny vlastníka objektu spadajícího pod zákon o PZH. Zodpovězení těchto otázek napomůže mimo jiné určit, jaké požadavky by měly být stanovené pro vlastníky objektů a pro jakou cílovou skupinu budou navržené nástroje určeny.

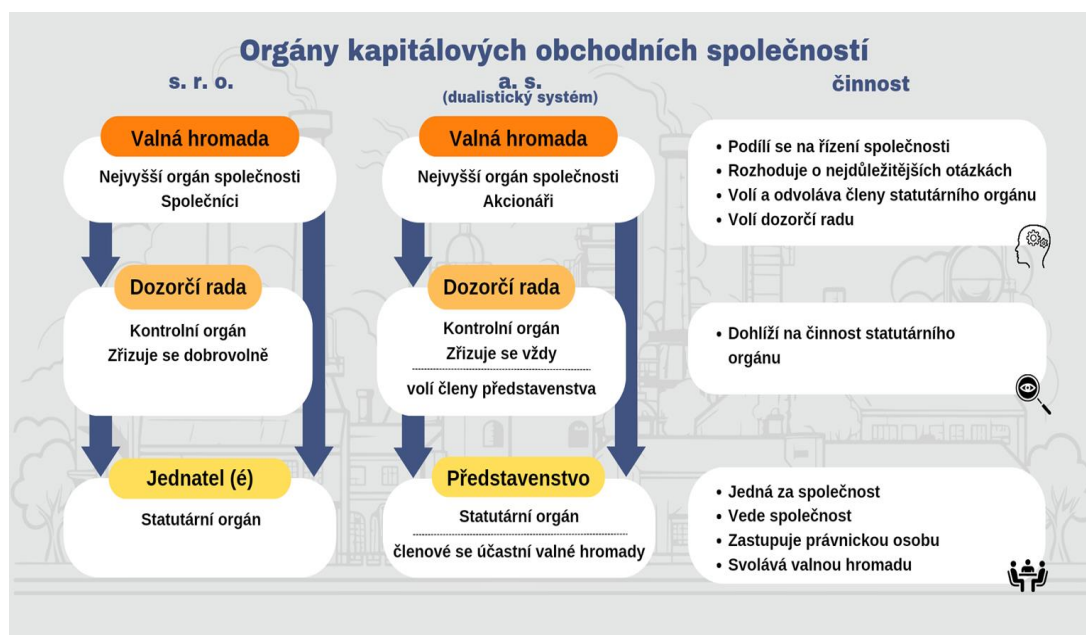
4.1 Odpovědnosti za PZH

Zákon o PZH (ČESKO, 2015a) stanoví povinnosti právnických nebo fyzických podnikajících osob, které užívají objekt s nebezpečnou látkou vybraných nebezpečných vlastností nebo jmenovitě uvedenou v tomto zákoně. Zákon tyto osoby označuje jako provozovatele nebo uživatele objektu, a to v závislosti na množství látky přítomné v objektu. Nicméně pojem vlastník objektu se v zákoně nevyskytuje.

Vlastnictví v českém právu upravuje především občanský zákoník (ČESKO, 2012a). Podle § 1011 vše, co někomu patří, všechny jeho věci hmotné i nehmotné, je jeho vlastnictvím. Ve vztahu k obchodním společnostem pak zmiňuje vlastníka zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích (ČESKO, 2012b). Vzhledem k tomu, že provozovateli objektů s vybranou nebezpečnou látkou jsou v České republice nejčastěji společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) a akciové společnosti (a.s.) s dualistickým systémem vnitřní struktury, jak bylo zjištěno z přehledu provozovatelů vedených v registru Seveso objektů MAPIS (Registr objektů a bezpečnostní dokumentace, nedatováno), bude se následující kapitola zabývat otázkami spojenými s těmito právními formami.

4.1.1 Orgány obchodních společností a jejich činnosti

Za účelem řízení a správy společností jsou zřizovány zákonem o obchodních korporacích (ČESKO, 2012b) stanovené orgány. Obrázek 5 ilustruje zjednodušené schéma vnitřního uspořádání společností s.r.o. a a.s. s dualistickým systémem struktury včetně uvedení základních činností těchto orgánů.



Obrázek 5 - Orgány kapitálových obchodních společností a jejich činnost

Vlastníci, tedy majitelé či spolumajitelé s.r.o., se nazývají společníci. Společník je součástí valné hromady a má obecně práva k nejdůležitějším rozhodnutím týkající se společnosti a může vznášet připomínky k vedení společnosti. Jak velká je účast společníka v obchodní korporaci a jaká práva a povinnosti z této účasti plynou závisí na velikosti podílu ve společnosti. Za firmu však společníci nejednají. Obdobně je to u akciové společnosti, avšak zde je vlastníkem akcionář (akcionáři). Vlastníky společností mohou být jednak tuzemské fyzické podnikající a právnické osoby, včetně samotného státu, ale také zahraniční osoby.

Významnou roli ve vedení společnosti hrají členové statutárního orgánu. Podle občanského zákoníku člen statutárního orgánu může zastupovat právnickou osobu ve všech záležitostech, tedy i v záležitostech týkajících se oblasti PZH. Současná právní úprava neumožňuje právnické osobě jednat napřímo a musí být vždy zastoupena.

Podle zákona o obchodních korporacích (ČESKO, 2012b) statutární orgán mimo jiné odpovědně řídí společnost nebo se podílí na řízení hospodářské činnosti firmy. Statutární orgán jedná za společnost (jednatel se při výkonu své funkce řídí zákonem nebo jsou jeho práva a povinnosti upraveny smlouvou, popř. stanovami u a.s.) a také rozhoduje o obchodním vedení společnosti. Jedním ze základních

předpokladů pro výkon funkce statutárního orgánu je způsobilost k výkonu funkce a neexistence skutečností, které by mohly vést ke vzniku překážky výkonu této funkce, jako je např. bezúhonnost.

Podle Občanského zákoníku (ČESKO, 2012a) se člen statutárního orgánu zavazuje, že svou funkci bude vykonávat s péčí řádného hospodáře, tj. s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí. Péče řádného hospodáře je také vymezena zákonem o obchodních korporacích (ČESKO, 2012b), podle kterého pečlivě a s potřebnými znalostmi jedná ten, kdo mohl při podnikatelském rozhodování v dobré víře rozumně předpokládat, že jedná informovaně a v obhajitelném zájmu obchodní korporace; to neplatí, pokud takovéto rozhodování nebylo učiněno s nezbytnou loajalitou. V uvedených zákonech však není vymezen rozsah jednotlivých povinností péče řádného hospodáře, např. hloubka potřebných znalostí a míra pečlivosti. Ustanovení týkající se péče řádného hospodáře pak dostává charakter obecného pojetí. Rozhodnutí, zda člen orgánu jednal s péčí řádného hospodáře je pak podle Kolouchové (2021) na soudech.

Co péče řádného hospodáře obnáší v praxi a jaká kritéria jsou uvažována při posuzování povinnosti péče řádného hospodáře popisuje např. vyjádření nejvyššího soudu, v němž se soud vyjádřil k odpovědnosti jednatele, a to konkrétně k jeho povinnosti počínat si při výkonu funkce s péčí řádného hospodáře při výběru osoby dostatečně kvalifikované pro posouzení problematiky, pokud potřebnými znalostmi nedisponuje sám jednatel. Níže jsou doslovně citovány vybrané závěry rozsudku, které by mohly být významné pro plnění povinností v oblasti PZH:

- „Aby dostal požadavku péče řádného hospodáře, je jednatel s.r.o. povinen jednat při výkonu své funkce (mimo jiné) s potřebnými znalostmi a tudíž informovaně, tzn. při konkrétním rozhodování využít rozumně dostupné (skutkové i právní) informační zdroje a na jejich základě pečlivě zvážit možné výhody i nevýhody (rozpoznatelná rizika) existujících variant podnikatelského rozhodnutí. Rozhodnutí jednatele však nelze posuzovat podle skutečností, jež se udály, či vyšly najevo teprve poté, co bylo přezkoumávané podnikatelské rozhodnutí učiněno.
 - Člen statutárního orgánu (jednatel) nemusí být vybaven všemi odbornými znalostmi, schopnostmi či dovednostmi potřebnými pro výkon veškerých činností spadajících do působnosti statutárního orgánu. Nicméně nemá-li pro zařízení záležitosti spadající do výkonu jeho funkce potřebné odborné znalosti, je povinen zajistit její posouzení osobou, která potřebné znalosti má. Součástí péče řádného hospodáře je přitom schopnost rozpoznat, které činnosti již není s to vykonávat či které potřebné znalosti a dovednosti nemá.
 - Při výběru třetí osoby má člen statutárního orgánu (jednatel) postupovat řádně, tj. musí vybírat tak, jak by činila jiná rozumně pečlivá osoba (odpovědnost za výběr), musí vybrané osobě vymezit jasné zadání, poskytnout jí veškerou potřebnou součinnost, musí ji řídit (odpovědnost za zadání, vedení a součinnost) a konečně musí výkon delegované působnosti přiměřeně kontrolovat, a to nejen osobně, nýbrž i pomocí řádně nastavených kontrolních mechanismů“.
- (Kolouchová, 2021)

Z výše uvedeného lze usuzovat, že co se informovanosti a znalostí týče, jednatelé nemusí být sice vybaveni všemi odbornými vlastnostmi, avšak měli by disponovat alespoň obecnými znalostmi souvisejícími s předmětem činnosti společnosti. Podniky spadající pod zákon o PZH patří mezi nejrizikovější podniky vůbec. Proto v případě řízení takového podniku by i jednatelé společnosti měli být schopni řádně zvládat svou odpovědnost za oblast PZH, měli by být mimo jiné dobře informováni

o rizicích procesní bezpečnosti a zajistit, aby byla přijata všechna nezbytná opatření k zabránění vzniku závažných havárií a ke zmírnění a odstraňování jejich následků.

Nelze opomenout ani samotné vlastníky objektu. Jak bylo zmíněno výše, vlastník objektu (pokud není členem statutárního orgánu) sice společnost běžně neřídí, ale je členem valné hromady a podílí se tak na důležitých rozhodnutích společnosti, např. volbě člena orgánu společnosti. Proto by měla mít i tato osoba alespoň přehled o tom, jaká rizika provoz podniku představuje a při volbě nejvýše postavených osob volit osoby schopné efektivně řídit tato rizika.

Stanovit požadavky na vlastníky společností by však mělo smysl zejména v případě, že se jedná o tzv. skutečného majitele, který zákon č. 37/2021 Sb. o evidenci skutečných majitelů (ČESKO, 2021) definuje jako každou fyzickou osobu, která v konečném důsledku vlastní nebo kontroluje právnickou osobu nebo právní uspořádání. Zjednodušeně jde o osobu, která stojí na vrcholu vlastnické struktury jako osoba s rozhodujícím vlivem nebo vlastní významný podíl na entitě nebo je příjemcem významného podílu jejích výnosů. Konkrétní kritéria pro určení skutečného majitele jsou předmětem z. č. 37/2021 Sb. Kdo je skutečným majitelem lze nalézt v informačním systému veřejné správy – Evidenci skutečných majitelů, který je spravován Ministerstvem spravedlnosti a částečně přístupný veřejnosti.

Důležitý vliv na omezování rizik nebo na vznik závažných havárií by mohli mít také členové dozorčí rady. Ti dohlíží nad činností jednatelů/představenstva a mohou tak v rámci auditní činnosti odhalit případné nedostatky při plnění povinností v oblasti PZH.

U velkých společností je obvyklé, že statutární orgán přenesle část výkonu své působnosti na ředitele nebo jiného zaměstnance společnosti. V tomto případě pak podle občanského zákoníku je i zaměstnanec oprávněn zastupovat společnost, a to v rozsahu obvyklém vzhledem ke svému zařazení nebo funkci. Takový zaměstnanec se však nestává statutárním orgánem, ale jedná pouze za společnost, jako její zástupce.

Delegování povinností je běžné také v zařazených podnicích podle zákona o PZH, kdy úkoly v oblasti PZH jsou přeneseny na pověřené osoby. K zajištění bezpečného a spolehlivého provozu a pro odpovídající reakce při mimořádných událostech musí být pro všechny tyto zaměstnance podílejících se na omezování rizik závažných havárií jasně definovány úkoly, povinnosti a odpovědnosti, a to na všech úrovních řízení. Za tímto účelem musí provozovatelé v rámci SŘB, který je součástí bezpečnostní dokumentace PZH, plánovat potřebné lidské zdroje. To mimo jiné vyžaduje vytvoření organizační struktury zahrnující pracovní pozice zaměstnanců s vlivem na omezování rizik nebo s vlivem na vznik závažných havárií (požadavek uvedený ve vyhlášce č. 227/2015 Sb. (ČESKO, 2015b)). Aby však organizační struktura správně fungovala, je nutné, aby ji management sestavil tak, aby byl splněn cíl, který je stanoven politikou PZH a SŘB.

4.1.2 Organizační struktury v PZH

Obecně nelze navrhnout organizační strukturu, která by byla použitelná pro všechny podniky, protože každý podnik je ovlivněn řadou faktorů. Autoři Robbins a Coulter (2004) uvádí, že vhodnost struktury závisí na čtyřech podmiňujících faktorech. Jedná se o velikost podniku, strategie podniku, technologie a míru nejistoty prostředí. Na problém s nastavením správné organizační struktury poukazuje Duncan (1979), který si ve svém článku klade za cíl pomoci manažerům s výběrem vhodné organizační struktury. Základem je pochopení toho, co je organizační struktura a jaký cíl má splnit. Autor uvádí dva

cíle organizační struktury, a to zjednodušení toku informací v rámci organizace za účelem snížení nejistoty v rozhodování a zajištění, aby všechna oddělení podniku spolu spolupracovala.

Důležitým aspektem při plánování organizační struktury je také určení, na jaké hierarchické úrovni organizace dochází k většině rozhodnutí, tedy míra centralizace či decentralizace rozhodování (Tabulevich, 2015). Jaký je vhodný způsob provádění řídicích činností v Seveso podnicích se zabýval autorský tým Monteiro et al. (2020). K posílení procesní bezpečnosti navrhuje systém řízení s centrálním rozhodováním, který je charakteristický tím, že top management má rozhodující vliv v záležitostech týkajících oblasti PZH. Naopak decentralizace, kdy rozhodnutí, která by mohla mít dopad na řízení rizik vzniku závažných havárií, jsou ponechána na úrovni organizačních jednotek, vede ke snížení bezpečnosti v podniku, protože nemusí být jasné, kdo je za co odpovědný. Poukazují také na to, že decentralizovaný systém řízení přispěl ke vzniku závažných havárií. Jako jeden z příkladů havárie uvádí havárii v rafinérii BP v Texas City, ke které došlo v roce 2005, kdy společnost delegovala odpovědnosti na manažery rafinérie bez toho, aniž by byly jasné definovány odpovědnosti za bezpečnost procesů.

V Seveso objektech je běžné, s ohledem na velké množství povinností a úkolů, rozdělení hlavního cíle PZH na dílčí cíle. Tyto cíle jsou poté realizovány jednotlivými organizačními jednotkami formou konkrétních úkolů. Proto je důležité, aby byly úkoly jasné definovány a bylo stanoveno, kdo za plnění těchto úkolů odpovídá. Činnosti musí být mezi těmito odděleními koordinované, v opačném případě by tak mohl být stanovený cíl těžko dosažitelný nebo by nemusel být dosažen vůbec.

Ačkoliv organizační struktura s vazbami v oblasti PZH musí být ušitá na míru každé společnosti, z poskytnutých bezpečnostních dokumentací provozovateli bylo zjištěno, že obvyklým používaným typem organizační struktury v PZH je liniová nebo liniově-štabní. Typické složení organizačních struktur PZH je pak následující:

- ředitel společnosti – představitelem vedení společnosti odpovědným za systém řízení PZH v souladu s požadavky zákona č. 224/2015 Sb.,
- zmocněnec pro PZH (představitel pro PZH) - zástupce vedení jmenovaný rozhodnutím ředitele, který je odpovědný za zavádění a funkčnost SŘB,
- koordinátor PZH – odpovědný za oblasti havarijní připravenosti (bývá jím např. vedoucí HZS podniku)
- vedoucí jednotlivých provozů – odpovědní za zajištění bezpečnosti a havarijní připravenosti na všech úsecích své činnosti,
- vedoucí ostatních útvarů (např. vedoucí kontroly, vedoucí odboru ŽP) - odpovědní za zajištění bezpečnosti a havarijní připravenosti na všech úsecích své činnosti.

Jak z dokumentací vyplynulo, k tvorbě organizační struktury není přistupováno stejným způsobem. Většina uvedených organizačních struktur začíná ředitelem společnosti. S ohledem na skutečnost, že členové statutárního orgánu (v případě s.r.o. jednatel) jsou nejvýše postavenými osobami, které nesou konečnou odpovědnost za bezpečnost v podniku, měli by být tak zahrnuti do organizační struktury PZH. Jak z výše uvedených informací vyplynulo, na omezování rizik spojených se vznikem závažných havárií může mít významný vliv také samotný vlastník objektu. Avšak ani tato osoba není vždy součástí organizační struktury používané pro řízení bezpečnosti. Důvod, proč podniky neuvádí jako součást organizační struktury PZH právě valnou hromadu, jejíž součástí je vlastník společnosti, je

pravděpodobně takový, že vlastníkem je právnická osoba a ta nemůže za společnost jednat. Místo toho musí být zastoupena fyzickou osobou, která je oprávněna jednat jejím jménem. Touto fyzickou osobou bývá například jednatel nebo člen představenstva. Nicméně s přijetím již zmiňovaného zákona o evidenci skutečných majitelů (ČESKO, 2021) s účinností k 1. červnu 2021 se situace mění a právnickým osobám vznikla nová povinnost zapsat svého skutečného majitele, kterým je fyzická osoba. Na základě této skutečnosti by tak i vlastníci s koncovým vlivem měli být součástí organizační struktury PZH a měli by být pro ně stanoveny úkoly související se zajištěním bezpečnosti v podniku.

V rámci popisu úkolů, povinností a odpovědností zaměstnanců s vlivem na omezování rizik je nezbytné věnovat pozornost i řadovým zaměstnancům. Jsou to právě zaměstnanci, kteří vykonávají práci v nebezpečných provozech, a proto je důležité, aby měli podle svého profesního zařazení potřebné znalosti, které potřebují pro práci, kterou vykonávají a znali své povinnosti a odpovědnosti tak, aby mohli bezpečně vykonávat svou práci a nepřispěli tak ke vzniku závažné havárie.

Optimálně nastavená struktura organizace však nezaručuje, že bude SŘB efektivní. Aby organizování opravdu splnilo svůj účel závisí na samotných lidech, jejich přístupu a kulturních hodnotách. Je tak zřejmé, že lidé působící v podnicích, kde se manipuluje s nebezpečnými látkami, musí disponovat potřebnými kompetencemi.

4.2 Kompetence klíčových osob zodpovědných za bezpečnost

Seveso objekty představují z důvodu možného vzniku závažných havárií potenciální nebezpečí nejen pro samotné zaměstnance, ale také pro okolní obyvatele podniku a ŽP. Proto je pro provoz těchto nebezpečných zařízení, ať už se jedná o zařazený objekt do skupiny A nebo B, stanoveno mnoho pravidel, a to jak na evropské, tak národní úrovni. S ohledem na velké množství povinností a potřebné vědomosti pro práci s riziky je tak nutné zabezpečit, aby byli do funkce nejvyšších osob odpovědných za plnění úkolů v oblasti PZH v souladu s požadavky vyplývajícími ze zákona č. 224/2015 Sb. vybráni odborníci, kteří budou schopni aplikovat management rizik v rámci celé společnosti a zajistí tak bezpečné prostředí v podniku.

Skutečnost, že zaměstnanci na pracovních pozicích významných z hlediska PZH jsou pro efektivní fungování SŘB zásadní, vedla k tomu, že problematika lidských zdrojů a jejich řízení je začleněna do SŘB vyžadovaného Seveso III. Provozovatelé pak v rámci zpracování bezpečnostní dokumentace mimo jiné mají povinnost stanovit požadavky na kompetence pro tyto klíčové osoby a způsob zajištění pro udržování a rozvoj jejich potřebných znalostí a dovedností například formou školení.

Jednou z kompetencí, kterou musí disponovat vedoucí pracovníci, kteří se podílejí na zajišťování bezpečnosti v oblasti PZH, jsou znalosti. Vzhledem k tomu, že tyto pracovníci působí v chemických podnicích, je obecně základním předpokladem pro efektivní vykonávání povinností souvisejících s PZH patřičná znalost z oblasti procesní bezpečnosti a bezpečnostního inženýrství. Konkrétní a další potřebné znalosti pro tyto osoby jsou uvedeny například ve studii (Mohylová, 2024; Sluka a Skřínský, 2016).

Kromě těchto znalostí by měli být manažeři vybaveni také tzv. měkkými dovednostmi, které vychází z osobních předpokladů člověka. Podle Mohylové (2024) se jedná o velmi ceněné dovednosti a často jsou považovány za důležitější než dovednosti tvrdé. Mezi tyto dovednosti patří např. komunikační

dovednosti, schopnost týmové spolupráce či vedení týmu, organizační schopnosti, strategické myšlení, samostatnost, empatie.

Protože se v současné době prostředí ve společnosti mění, dochází k různým změnám, ať už technologií, ke změnám pracovních postupů nebo organizačním změnám, je jednou z klíčových kompetencí, kterou by si měl každý pracovník rozvíjet, také flexibilita, tedy schopnost přizpůsobit se změnám a novým situacím (npi, 2023). Flexibilita je nezbytná schopnost nejen pro management a vedení podniku pro udržení kontinuity v bezpečnostních procesech a postupech a řízení týmu směrem k cílům, ale také pro samotné zaměstnance, kteří se musí rychle adaptovat na nové změny. Zaměstnanci, kteří jsou flexibilní, jsou schopni lépe plnit své nové pracovní úkoly a přispívat tak k bezpečnosti v podniku. Z tohoto důvodu je důležité, aby vedení podniku podporovalo a rozvíjelo flexibilitu svých zaměstnanců prostřednictvím vhodného školení, mentoringu a motivace k inovacím a přizpůsobení se změnám. Určitým vodítkem by přitom mělo být v první řadě pochopení toho, jak lidé reagují setkají-li se změnou.

Při stanovování požadavků na vrcholové vedení nelze opomenout normy ISO související se systémy managementu, konkrétně normu ČSN EN ISO 45001 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití (ČAS, 2018). Podle kapitoly 5 Vedení (leadership) a spoluúčast pracovníků této normy musí vrcholové vedení prokazovat svou vůdčí úlohu a závazek s ohledem na systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). K zajištění tohoto požadavku jsou specifikovány další podrobné požadavky, a to např.:

- přijmout celkovou odpovědnost a povinnosti týkající se prevence pracovních úrazů a poškození zdraví, zajištění bezpečných a zdravých pracovišť,
- zajistit, že jsou stanoveny politika BOZP a související cíle BOZP,
- zajistit, že jsou k dispozici zdroje potřebné pro vytvoření, zavedení, udržování a zlepšování systému managementu BOZP,
- komunikovat o důležitosti efektivního managementu BOZP,
- rozvíjet, vést a podporovat kultury v organizaci, která podporuje zamýšlené výstupy systému managementu BOZP a další.

Ačkoliv je tato norma určena pro systémy řízení BOZP, lze ji aplikovat také v oblasti PZH.

Z informací uvedených výše je zřejmé, že být úspěšným manažerem v Seveso podniku vyžaduje mnoho znalostí, dovedností i osobních předpokladů. Sluka a Skřínský (2016) však poznamenává, že osoby odpovědné za oblast PZH nemusí disponovat stejnou hloubkou kompetencí. Úroveň znalostí by měla být odstupňována na základě charakteru vykonávaných činností, stanoveným povinností a postavením v organizaci (např. jednatel společnosti nemusí mít stejnou hloubku znalostí v oblasti PZH jako osoba odpovědná za zavádění a funkčnost SŘB). Obecně však platí, že daná osoba by měla mít takové kompetence, které ji umožní své úkoly a povinnosti efektivně vykonávat (Sluka a Skřínský, 2016).

V současné době je běžnou praxí mnoha organizací využívání externích pracovníků. Proto je důležité, aby měli i tito zaměstnanci potřebné znalosti, dovednosti a kvalifikace k úspěšnému plnění svých úkolů.

Tímto způsobem se minimalizuje riziko chyb nebo nedostatků spojených s prací externích pracovníků a zároveň se zajistí, že jsou plně integrováni do pracovního prostředí a kultury organizace.

Vedle stanovení kompetencí je dalším zásadním faktorem také zastupitelnost, kterou je třeba brát v úvahu při zajišťování bezpečnosti v Seveso podnicích. Jak uvádí Janeček (2020), lze zavedením systému zastupitelnosti předejít situaci, kdy na pracovních pozicích, které jsou pro podnik z hlediska bezpečnosti klíčové, by nebyl potenciální zástupce v případě nepřítomnosti pracovníka z mnoha důvodů, jako je například nemocnost, odchod do důchodu, odchod do jiné firmy.

4.3 Kompetence vlastníků Seveso objektů

Osobám, které vlastní objekt spadající pod Seveso III, není věnována z pohledu PZH taková pozornost, jako osobám, které jsou přímo zodpovědné za zajištění bezpečnosti v podniku. Nicméně by mělo být i v zájmu samotného vlastníka zajistit, aby byly v jeho objektu dodržovány všechny příslušné požadavky právních předpisů, tedy i ty související s bezpečností v podniku. Zajištění bezpečnosti v objektu přispívá k ochraně majetku a dobré pověsti společnosti, což může pozitivně ovlivnit celkové hospodaření a obchodní výsledky společnosti.

A zde může vlastník objektu sehrát významnou roli. Jak bylo uvedeno výše v textu, vlastník objektu má všeobecně právo účastnit se klíčových rozhodnutí týkajících se společnosti a může se aktivně zapojit do řízení společnosti. Proto je žádoucí, aby měl i vlastník objektu určité kompetence související s provozem podniku, ve kterém se manipuluje s nebezpečnými látkami. Na rozdíl od osob s vazbami k PZH, však vlastníci Seveso objektů nejsou předmětem řešení problematiky řízení lidských zdrojů, jak vyplývá z analýz bezpečnostní dokumentace poskytnuté provozovateli objektu a informací poskytnutých odborníky z oblastí PZH.

Uvědoměním si nebezpečí, která může provoz objektu pro lidi a ŽP představovat, znalostmi o rizicích procesní bezpečnosti (OECD, 2018) a správným rozhodnutím o výběru vlastních odborníků pro PZH a jejich počtu ze strany vlastníka může výrazně přispět k prevenci havárií a ochraně životů a ŽP.

Podle OECD (2017) musí vedení pochopit rizika spojená s činnostmi své organizace a vyvážit hlavní rizika havárií s ostatními hrozbami, které představuje podnikání. I když k závažným haváriím dochází zřídka, potenciální následky jsou tak vysoké, že si musí vedení společnosti uvědomit následující:

- závažné havárie jsou součástí podnikatelských rizik,
- obchodní rizika, včetně možného narušení dodavatelského řetězce, jsou propojena a mohou ovlivnit různé aspekty podnikání,
- řízení rizik spojených s bezpečností procesů by mělo být stejně důležité jako řízení ostatních podnikových procesů.

Důležitost kompetencí je také zdůrazněna autory Sluka a Skřínský (2016). Ti kromě jiného uvádí přehled kompetencí, kterými by měl disponovat provozovatel objektu spadající pod zákon o PZH. Autoři sice nespécifikují, kdo je myšlen provozovatelem objektu, zda se jedná o vlastníka objektu, jednatele nebo nejvyšší osobu odpovědnou za plnění úkolů v oblasti PZH, avšak níže uvedené informace mohou poskytnout vodítko pro stanovení úrovně znalostí a dovedností vlastníků objektů, ve kterých se užívá nebezpečná látka. Podle Sluka a Skřínský (2016) by provozovatelé měli mít následující kompetence:

- znát proces a dotčené chemické látky, které se v objektu nachází,
- rozumět chemismu reakcí,
- znát základy chemického inženýrství,
- mít přehled o používaných zařízeních a jejich instrumentaci,
- být aktivní v systému řízení bezpečnosti,
- vybrat kompetentní odborníky na PZH,
- být schopný komunikace se zpracovateli analýz,
- plnit právní předpisy vztahující se k provozu Seveso objektu,
- zabezpečit vypracování analýzy rizik,
- být si vědom nebezpečí a následků, které provozování objektu představuje,
- být schopen přijmout adekvátní bezpečnostní a havarijní opatření.

Jak ze Zákoníku práce (ČESKO, 2006) vyplývá: „Zaměstnavatel je povinen nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával zakázané práce a práce, jejichž náročnost by neodpovídala jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti“. Je tedy na provozovateli objektu, aby zajistil kvalifikovaného zaměstnance, který má nejen odpovídající znalosti a dovednosti, ale také schopnosti efektivně řídit bezpečnost v podniku. Podle (VÚBP, 2021) vykazuje lidský kolektiv s odborně zdatnými pracovníky vyšší důvěru navzájem a podává vyšší a spolehlivější výkony.

Obrázek 6 uvádí souhrn nejdůležitějších kompetencí, kterými by vlastníci Seveso objektu měli disponovat. Informace uvedené na obrázku vychází z poznatků uvedených v příspěvku autorů Sluka a Skřínský (2016), informací uvedených v pokynech týkajících se změny vlastníka, které vypracovala OECD (OECD, 2018) a z obecných práv a povinností, které mají vlastníci společností.



Obrázek 6 – Kompetenční model vlastníka Seveso objektu

5 Řízení organizačních změn v PZH

Nedostatečné nebo chybějící systémy řízení změn v průmyslových podnicích vedly v minulosti k řadě závažných havárií s tragickými dopady na životy a zdraví lidí, velkým škodám na majetku a vážným poškozením ŽP. Efektivní řízení změn však může být klíčovým prvkem v předcházení těmto katastrofám. Jak uvádí odborná publikace MAHB (2017), řízení změn v průběhu celé existence podniku s vysokým rizikem vzniku havárie je jedním ze základních kamenů účinného SŘB.

Z dostupných zdrojů vyplývá, že mnoho společností má zavedeny systémy řízení změn (MOC). Nicméně tyto systémy zahrnují zejména technické a technologické změny v podniku, ale opomíjejí nebo se jen povrchně zabývají organizačními změnami. Mezi takové změny se řadí např. změna vlastnictví, personální změny, reorganizace podnikové struktury, outsourcing, úpravy pravomocí, odpovědností, úkolů nebo povinností apod. Jejich dopad bývá často podceňován nebo přehlížen. Jedním z důvodů může být, že dopady organizačních změn jsou méně zřejmé. V mnoha případech může trvat měsíce nebo dokonce roky, než si organizace uvědomí dopady na bezpečnost procesů. Mezi běžné typy selhání řízení změn spojených s chemickými haváriemi patří podle (MAHB, 2017) i vyloučení některých typů změn z procesu řízení změn (např. dočasné změny a změny souvisejících s postupy, personálním obsazením, řízením pracoviště a infrastruktury). Je proto nezbytné do procesu řízení změn zahrnout veškeré změny, které mají potenciál ovlivnit bezpečnost provozu a způsobit závažné havárie. (CCPS, 2013; MAHB, 2017)

Správné řízení změn vyžaduje podle OECD (2023) systematické procesy pro identifikaci, analýzu a řízení rizik spojených s jakýmkoli změnami v organizaci. Účelem je zajistit, aby žádná ze změn nevedla k zavedení nových nebezpečí nebo ke zvýšení rizik vzniku havárií nebo nežádoucích událostí. (CCPS, 2013) Vzhledem k možným závažným dopadům absence systematického řízení změn je tento prvek součástí požadavků legislativních a jiných dokumentů, které se vztahují k oblasti PZH a dalších odborných publikací.

Seveso III (EU, 2012) je základním dokumentem vztahujícím se k PZH. Seveso III stanovuje rámcové požadavky. Konkrétní požadavky na provozovatele nebezpečných zařízení vymezují legislativní dokumenty jednotlivých členských států.

Základní povinností všech členských států je podle (EU, 2012) zajistit, že provozovatel přijme veškerá nezbytná opatření k PZH a omezení jejich následků pro lidské zdraví a ŽP. Mezi tato opatření patří i řízení změn, které je součástí SŘB. Ten by měl jasně definovat organizační strukturu, odpovědnosti, postupy, procesy a zdroje nezbytné pro naplňování cílů politiky PZH. Nedílnou součástí je řešení otázek týkajících se organizace a zaměstnanců, zejména vymezení odpovědností a povinností zaměstnanců, kteří mohou ovlivnit bezpečnost provozu a prevenci havárií. Jakékoliv změny v obsazení pracovních pozic nebo změny odpovědností mohou mít významný dopad na bezpečnost provozu, a proto musí být řádně zváženy a řízeny v rámci SŘB.

V návaznosti na provádění změn dále stanovuje článek 11 (EU, 2012) požadavek na přezkoumání a aktualizaci oznámení, politiky PZH, SŘB a bezpečnostní zprávy v případě změn „zařízení, závodu, skladovacího zařízení nebo procesu anebo povahy, fyzikální formy nebo množství nebezpečných látek, které by mohly významně ovlivnit nebezpečí závažné havárie nebo které by mohly způsobit přeměnu závodu s podlimitním množstvím na závod s nadlimitním množstvím či opačně“ (EU, 2012). Pokud dojde ke změnám provozovatele a řízení společnosti nebo změnám výše uvedeným, musí provozovatel tuto

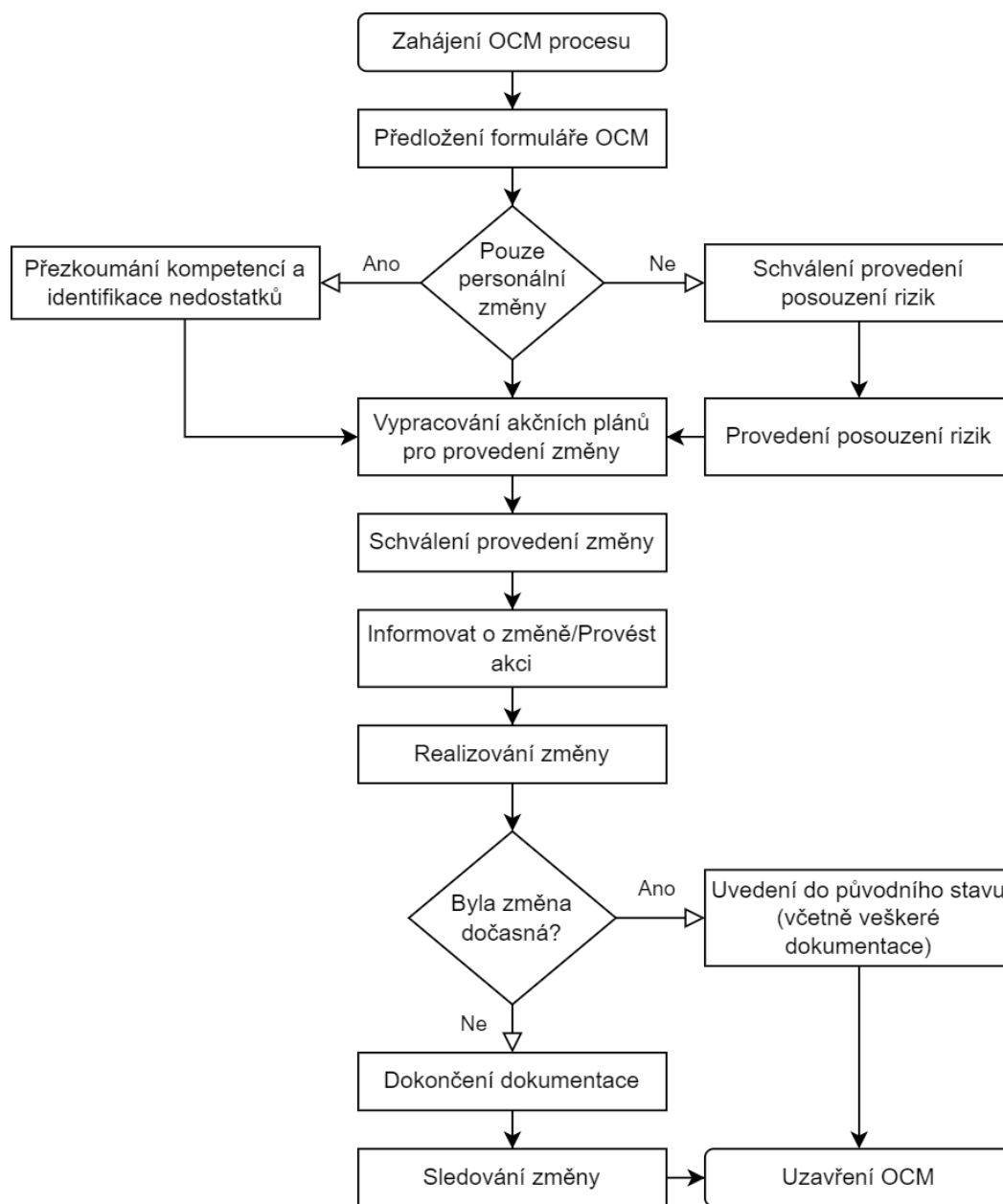
informaci v předstihu oznámit příslušnému orgánu. V souvislosti se změnou vlastníka nebo dalších změn v organizační struktuře společnosti však Seveso III žádné další specifické požadavky nestanovuje. (EU, 2012)

5.1 Proces MOC a OCM

Všechny změny by měly být podle (Braben & Morris, 2019) naplánovány důkladně, systematicky a realisticky (procesní i organizační změny). Řada organizací nakládajících s nebezpečnými látkami má zavedeny systémy řízení změn (MOC). Tyto systémy jsou často doplněny elektronickými systémy, vývojovými diagramy nebo kontrolními seznamy. Jedná se o systematické procesy přezkoumávání a schvalování navrhovaných úprav. Je důležité, aby byl proces MOC navržen a implementován tak, aby zachytil všechny možné změny, které by mohly ovlivnit vznik nebo dopady závažné havárie. (MAHB, 2017) (CCPS, 2013)

Procesy řízení organizačních změn (OCM) mohou být součástí stávajících procesů MOC nebo mohou být zavedeny jako samostatné postupy. Podle Center for Chemical Process Safety (CCPS) (2013) je účelem postupu MOC zajistit, aby fyzické změny nezaváděly nebo nezvyšovaly nebezpečí v procesu, zatímco účelem postupu OCM je zajistit, aby organizační změny neměly nepříznivý dopad na schopnost organizace identifikovat, vyhodnocovat a řídit nebezpečí procesu. Rozdíly mezi jednotlivými procesy uvádí publikace CCPS (2013).

Jednotlivé publikace používají pro popis procesu OCM různý počet fází. Shodují se ale na základních krocích: plánování změny, posouzení rizik, kontrola, provedení změn a monitorování. Z takového modelu je patrné, že se autoři opírají o principy Demingova cyklu (Plan – Do – Check – Act). Obrázek 7 znázorňuje vývojový diagram OCM, který zahrnuje jednotlivé kroky procesu. Společným prvkem publikací je rovněž informování zaměstnanců o změnách, jejich vtažení do procesu a vytváření plánu změny (akční plán). Systémy by také měly zahrnovat definování změn, které podléhají procesu MOC.



Obrázek 7 – Příklad procesu OCM podle (CCPS, 2013)

HSE (2003) shrnuje proces OCM do tří základních kroků: organizování změn (plánování), posouzení rizik a provádění a monitorování změn. Prvním krokem organizování změn je fáze plánování a stanovení systémů zahrnující provádění změn. Organizace by podle (HSE, 2003) měly mít jasnou politiku pro OCM. Politika by se měla zavázat k přiměřenému posuzování všech organizačních změn (včetně malých změn, které mohou mít nepřímý dopad na bezpečnost). Vrcholové vedení musí svým jednáním od počátku jasně prokázat závazek k bezpečnosti. Je důležité ustanovit garanta pro provádění změn, kterým by měl být vysoce postavený a vlivný manažer. Ten by měl zajistit, aby bezpečnostním aspektům změny byly věnovány odpovídající zdroje a pozornost. (HSE, 2003)

(HSE, 2003) dále doporučuje kategorizaci jednotlivých změn podle důležitosti. Nezbytné je stanovení odpovědností za jejich provádění a vytvoření plánu implementace. Do procesu organizačních změn je zásadní od počátku zapojit všechny zúčastněné. Zaměstnanci na jednotlivých úrovních budou mít jedinečné znalosti o tom, co jejich vlastní práce obnáší a jak se skutečně dělá (může jít i o smluvní a agenturní zaměstnance, pokud mají vliv na bezpečnost a vznik havárií). Tyto znalosti jsou často klíčové a je třeba jim věnovat náležitou pozornost. Zapojení v tomto kontextu znamená aktivní účast na rozhodování, nikoli pouze pasivní konzultace. (HSE, 2003)

Ve druhém kroku se pozornost přenáší na navrhovanou změnu a předvídání rizik, která z ní vyplývají. Posouzení rizik je pro plánování a zavádění změn nezbytné. Organizace musí zvážit potenciální dopady na bezpečnost provozu v celém rozsahu předvídatelných podmínek a scénářů prováděné změny. Výsledkem posouzení rizik je stanovisko, zda a do jaké míry plánovaná změna zvýší rizika, která vyžadují opatření. Doporučuje tvorbu akčních plánů pro zavedení opatření vycházejících z posouzení rizik a identifikaci klíčových ukazatelů výkonnosti, které lze následně použít ke sledování dopadu procesu změny na řízení hlavních rizik. V tomto kroku může dojít k přehodnocení plánované změny na základě posouzení rizik.

Třetí krok se týká samotného přechodu. (HSE, 2003) klade důraz na přezkoumávání plánu změn, aby se zajistilo, že při provádění změn nedojde ke zvýšení rizika. Je nutné sledovat a monitorovat změny a provádět revize kontrol provedené změny – účinky se mohou projevit se zpožděním. Kontroly by měl provádět manažer na vyšší úrovni vedení, který je odpovědný za prosazování změny. HSE navrhuje využití externích nebo interních nezávislých hodnotitelů. (HSE, 2003)

5.2 Řízení organizačních změn v PZH v ČR

Legislativními dokumenty, které převádějí požadavky evropské směrnice Seveso III (EU, 2012) do českého prostředí jsou zákon č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií (ČESKO, 2015a) a příslušné prováděcí předpisy. V souvislosti se změnou vlastníka a organizačními změnami se jedná zejména o vyhlášku č. 227/2015 Sb., o náležitostech bezpečnostní dokumentace a rozsahu informací poskytovaných zpracovateli posudku, (ČESKO, 2015b). Tyto legislativní dokumenty stanovují konkrétní požadavky na provozovatele nebezpečných zařízení. Pro potřeby výzkumné zprávy byly dohledány a prozkoumány další dokumenty a materiály, které mohou poskytnout vodítko k řízení změn v podnicích spadajících pod zákon o PZH.

Zákon (ČESKO, 2015a) stanovuje systém PZH pro objekty, ve kterých je umístěna nebezpečná látka, ukládá povinnosti právnických nebo podnikajících fyzických osob, které takový objekt užívají a vymezuje působnost orgánů veřejné správy na úseku PZH. Jednou ze základních povinností provozovatelů podle (ČESKO, 2015a) je zpracování bezpečnostní dokumentace, jejíž součástí je popis SŘB. Zákon dále ve věcech řízení organizačních změn stanoví, že pokud dojde k takové organizační změně, která ovlivňuje SŘB, musí provozovatel bez zbytečného odkladu zajistit aktualizaci bezpečnostního programu nebo bezpečnostní zprávy. (ČESKO, 2015a)

Vyhláška (ČESKO, 2015b) konkretizuje požadavky na zpracování bezpečnostní dokumentace a stanovuje obsah a tematické oblasti SŘB, který je jednou z jejích obsahových částí. Je definován jako souhrn plánovacích, rozhodovacích, koordinačních, řídicích, organizačních, motivačních, informačních, kontrolních a vyhodnocovacích aktivit, které jsou zaměřeny na prevenci havárie nebo pokud již

k havárií dojde na minimalizaci jejích následků. Jedná se o pomocný organizační řídicí nástroj pro provádění politiky PZH a určených zásad a cílů. Povinnost zpracovat SŘB je v ČR uložena zařazeným podnikům (skupina A, B).

Část SŘB se zaměřuje na charakteristiku systému řízení, obecné aspekty. Jde o nastavení organizační struktury, povinnosti a odpovědnosti, pravidla a postupy pro zajištění správného provádění politiky PZH. Popis SŘB dále zahrnuje šest tematických oblastí, které znázorňuje Obrázek 8, mezi nimi i řízení změn. Obrázek 9 pak znázorňuje popis oblasti řízení změn v objektu. Jedná se pouze o rámcový výčet informací, které musí být uvedeny v popisu SŘB. (ČESKO, 2015b)



Obrázek 8 – Tematické okruhy SŘB podle (ČESKO, 2015b)



Obrázek 9 - Tematické okruhy pro oblast řízení změn podle (ČESKO, 2015b)

Vyhláška (ČESKO, 2015b) udává podnikům povinnost uvést v SŘB informace o postupech v procesu řízení změn v technických a technologických řešení, v provozních činnostech, v programovacích systémech, personálním obsazení a při změnách vnitřních a vnějších podmínek. Dále musí organizace uvést informace o procesu MOC, a to, zda je odborné posouzení změny z hlediska bezpečnosti součástí procesu plánování a provádění změny, informace o personální odpovědnosti, pravidlech a postupech informování zaměstnanců, o zásadách kontrolní činnosti a nápravných opatřeních. Jedná se ale pouze o požadavek uvedení informací, a ne povinnost provádění uvedených kroků. Zejména odborné posouzení změny by mělo být legislativně vyžadováno.

Vyhláška dále stanovuje obsah a strukturu záznamu o provedeném přezkumu bezpečnostního programu a zprávy o posouzení bezpečnostní zprávy. Součástí je seznam a popis změn provedených v objektu. Provozovatel do záznamu o přezkumu bezpečnostního programu a zprávy o posouzení bezpečnostní zprávy uvede popis změn v SŘB, kde zohledňuje i změny v lidských zdrojích a jejich řízení (např. změny pracovních pozic, změny v řízení lidských zdrojů). Důležitou součástí je i zhodnocení vlivu provedených změn na bezpečnost. (ČESKO, 2015b)

V souvislosti s ochranou ŽP se na provozovatele dále vztahuje zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci (ČESKO, 2002). Vlastník vstupuje jako účastník do řízení o vydání integrovaného povolení a řízení o vydání rozhodnutí o jeho zániku. Pokud dojde ke změně vlastníka/provozovatele, dojde i k přechodu práv a povinností vyplývajících z integrovaného povolení. Zákon (ČESKO, 2002) stanovuje právnímu nástupci povinnost oznámit přechod integrovaného povolení příslušnému úřadu do 15 dnů ode dne účinnosti přechodu práv a povinností.

Kromě legislativních dokumentů nebyla v ČR nalezena žádná metodika, která by poskytovala návod k řízení organizačních změn nebo změny vlastníka. Většina materiálů zaměřených na řízení změn se zabývá zejména změnami procesů, činností a technologií. Existují pouze pomocné materiály, které ale neuvádí konkrétní postupy v případě organizačních změn nebo přímo změně vlastníka. Například (SÚJB, 2010) se postupy při organizačních změnách věnuje pouze rámcově, a to v rámci vzdělávání zaměstnanců, obsazování pracovních míst a bilance zaměstnanců. (SÚJB, 2010) dále odkazuje na povinnost provozovatele nebezpečného zařízení stanovit způsob změny organizační struktury. Pokud jsou prováděny změny ovlivňující bezpečnost, musí být podle (SÚJB, 2010) zhodnoceno, zda organizační změna odpovídá svému účelu. Tyto změny je nutné předem odůvodnit a naplánovat, a po zavedení vyhodnotit jejich vliv na bezpečnost. Další postup publikace nestanovuje.

Odborné pracoviště pro PZH Výzkumného ústavu bezpečnosti práce zpracovalo výklad obsahového zaměření jednotlivých položek popisu systému řízení PZH (VÚBP, 2016). Tento materiál popisuje jednotlivé položky ke zpracování zásad, cílů a politiky PZH a SŘB. K postupu při organizačních změnách je uvedeno pouze následující: „Očekává se popis postupů v jednotlivých etapách u tohoto typu změny“ (VÚBP, 2016). VÚBP dále doporučuje uvést název vnitřního předpisu, který se vztahuje k problematice personálních změn. Tento krok je označen za vhodný, ale nepovinný. (VÚBP, 2016)

Při řízení organizačních změn lze postupovat podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 45001 (ČAS, 2018), která může sloužit jako užitečný návod. Přestože se norma využívá v souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví při práci, mohou být uvedené požadavky aplikovány i na oblast PZH. Norma mimo jiné stanovuje procesy pro neustálé zlepšování systému a řízení změn v organizaci. Rámec zahrnuje identifikaci a hodnocení rizik spojených se změnami, plánování a implementaci opatření, efektivní komunikaci změn všem relevantním stranám a následné monitorování a přezkoumávání jejich účinnosti. Implementace těchto postupů může výrazně přispět k předcházení závažným haváriím a zajištění bezpečného pracovního prostředí.

5.3 Analýza bezpečnostní dokumentace

V rámci zpracování výzkumné zprávy byla pro přehled způsobů řešení organizačních změn v ČR provedena analýza bezpečnostní dokumentace a dalších předpisů několika podniků uvedených v seznamu literatury. Pozornost byla věnována zejména zpracování postupů pro řízení organizačních změn, tedy jakým způsobem a do jaké míry mají podniky tyto změny zakotveny ve své řízené dokumentaci a zda je v interní dokumentaci zakotvena změna vlastníka.

Bezpečnostní dokumentace bývá velmi rozvětvená a složitá na orientaci. Informace uvedené v dokumentaci mají často obecný charakter a konkrétní postupy a informace jsou uvedeny v interních předpisech, na které bezpečnostní dokumentace odkazuje. V těchto dokumentech jsou kromě postupů uváděny definice změn, odpovědnosti a pravomoci, schémata a diagramy apod. V oblasti řízení změn

se podniky zaměřují zejména na řízení změn technického charakteru, na které jsou zpracovány procesy MOC a organizačním změnám nevěnují velkou pozornost. Ty jsou řízeny zejména v oblasti personálního obsazení v souvislosti s bilancováním počtu zaměstnanců a systémů nástupnictví. V některých společnostech však konkrétní postupy pro řešení organizačních změn v podniku chybí. Dopady organizačních změn jsou v mnoha případech podceňovány. Postupy pro změnu vlastnictví nemá zpracovány žádný z posuzovaných podniků.

Níže jsou uvedeny příklady dobré praxe z posuzovaných bezpečnostních dokumentací citovaných v seznamu literatury a souvisejících interních předpisů:

- **Definice změny, jejich příklady a stanovení oblastí změn**

Některé podniky definují typy změn, které podléhají procesům řízení změn. V oblasti technologických změn jsou uváděny konkrétní příklady již provedených změn. Za organizační změny jsou podle jednoho z podniků považovány např. změny:

- systému řízení a organizační struktury,
- při vzniku, sloučení, rozdělení, vyčlenění, začlenění a zrušení organizačního útvaru,
- při vzniku a zrušení pracovního místa,
- ve vztazích nadřízenosti a podřízenosti.

- **Rozlišení typů změn podle rozsahu**

Podniky rozlišují typy změn podle jejich rozsahu jako jsou významné, nepodstatné, nečekané nebo velmi významné změny. Pro každý typ změny jsou stanoveny specifické postupy, které zohledňují její rozsah a dopady. Tento přístup umožňuje efektivně a přiměřeně reagovat na různé druhy změn v organizaci.

- **Proces řízení změn (MOC)**

Je zaveden proces řízení změn (Management of Change, MOC) pro plánované změny, který zahrnuje žádost o změnu, stanovení týmu pro hodnocení rizik, schválení a analýzu změn, dokončení změny a sledování a kontrolu zavedených změn. Tento proces zajišťuje systematické a řízené provádění změn, přičemž je kladen důraz na hodnocení rizik a sledování dopadů změn. Procesy řízení změn se ale často vztahují pouze na technologické změny v zařízení. Postupy řízení změn jsou doplněny o vývojové diagramy.

- **Řízení personálních změn a zajištění kvalifikace zaměstnanců**

Vybrané podniky se v rámci organizačních změn zaměřují zejména na personální změny, které zahrnují dostatečné personální obsazení pracovišť a zajištění dostatečné kvalifikace zaměstnanců. Tato problematika je řízena interními předpisy. Je stanovena osoba odpovědná za řízení lidských zdrojů, výběr, přípravu a hodnocení zaměstnanců, aby splňovali požadovanou kvalifikaci.

- **Stanovení postupů pro řízení organizačních změn**

Jsou stanoveny postupy pro řízení organizačních změn, které zahrnují zpracování návrhu změny, jeho posouzení a projednání, schválení nebo zamítnutí, realizaci a následnou kontrolu a vyhodnocení. Kontroly změnových řízení probíhají v rámci interních auditů.

- **Využití principů projektového řízení**

Při realizaci významných změn v oblasti lidských zdrojů, řízení, technologií a partnerství využívají některé podniky principy projektového řízení. Tyto projekty jsou koordinovány řídicím týmem, což zajišťuje systematický a řízený přístup k zavádění změn.

- **Informování zaměstnanců o změnách**

Seznamování zaměstnanců se změnami probíhá prostřednictvím vedoucích zaměstnanců formou školení a vzdělávání. Postupy jsou uvedeny ve vnitropodnikových dokumentacích souvisejících se vzděláváním zaměstnanců.

5.4 Porovnání přístupů k řízení změn v PZH s vybranými státy

Bylo provedeno srovnání legislativních dokumentů vztahujících se k řízení organizačních změn v PZH s vybranými zeměmi EU. Prvním vybraným státem je Slovensko (SK). Jedná se o sousední stát, se kterým Českou republiku pojí podobná kultura a společná historie, což může ovlivnit i legislativní dokumenty v oblasti řízení organizačních změn v PZH. Podle informačního systému prevence závažných průmyslových havárií (IS PZPH) bylo k 20. březnu 2024 zaregistrováno 79 Seveso podniků, z toho 34 podniků zařazených do skupiny A a 45 podniků zařazených do skupiny B (SAŽP, 2023).

Slovenským legislativním dokumentem, který přenáší požadavky Seveso III je zákon č. 128/2015 Z. z., o prevenci závažných průmyslových havárií a o změně a doplnění některých zákonů (SLOVENSKO, 2015a). V souvislosti se změnou vlastníka udává provozovatel povinnost oznámit příslušnému úřadu změnu identifikačních údajů podniku a provozovatele. Prováděcím předpisem zákona o prevenci závažných průmyslových havárií (SLOVENSKO, 2015a) je vyhláška MŽP Slovenské republiky č. 198/2015 Z. z., kterou se provádějí některá ustanovení zákona (SLOVENSKO, 2015b). Ta kromě dalšího stanovuje strukturu a obsah programu prevence, SŘB a bezpečnostní dokumentace.

Provozovatel zařazeného podniku (skupina A i B) musí vypracovat SŘB a program prevence, který pravidelně (nejméně jednou za pět let) přezkoumává a v případě potřeby jej aktualizuje. V případě závažné změny, která by mohla vést ke změně zařazení podniku ze skupiny A do skupiny B je provozovatel povinen přehodnotit program prevence a SŘB a v případě potřeby je aktualizovat a informovat příslušný orgán ještě před provedením této změny. Zákon ani vyhláška však nestanovují vypracování dokumentu o přezkumu jako je tomu u české legislativy. (SLOVENSKO, 2015a; SLOVENSKO, 2015b)

Program prevence musí mimo jiné obsahovat principy činnosti provozovatele včetně struktur, systémů řízení, rolí a odpovědností konkrétních osob při řízení podniku tak, aby bylo zajištěno trvalé zlepšování kontroly rizik vedoucích ke vzniku závažné průmyslové havárie (ZPH) a závazek neustálého zlepšování SŘB. (SLOVENSKO, 2015b)

SŘB musí zahrnovat systém a lhůty přezkoumání programu prevence a všech aspektů SŘB vrcholovým managementem podniku, a to včetně zohlednění změn v organizaci a technologiích. V oblasti organizační struktury musí být uvedeno: organizační schéma, úlohy a odpovědnosti zaměstnanců, zabezpečení lidských zdrojů, školení, potřeby vzdělávání a počty zaměstnanců. Oblast řízení změn pak musí obsahovat určení a uplatňování postupů pro trvalé, dočasné nebo naléhavé změny. Vyhláška

(SLOVENSKO, 2015b) uvádí výčet změn, mezi než zařazuje i plánované změny v počtu a kvalifikaci zaměstnanců. Postupy pro řízení změn musí zahrnovat následující:

- definice změny;
- určení odpovědností a pravomocí iniciovat a schválit změnu;
- identifikace a dokumentace navrhované změny a jejího uplatnění;
- identifikace a analýza potenciálních bezpečnostních důsledků navrhované změny;
- určení a zdokumentování nezbytných bezpečnostních opatření, včetně požadavků na školení a výcvik a na nezbytné změny provozních postupů a příslušné dokumentace;
- určení a zavedení nezbytných postupů pro hodnocení po změně a následné monitorování, včetně nezbytných nápravných mechanismů a opatření. (SLOVENSKO, 2015a; SLOVENSKO, 2015b)

Provozovatel podniku skupiny B zpracovává bezpečnostní zprávu, kterou přezkoumává nejméně jednou za pět let a v případě potřeby ji aktualizuje. Stejně jako u programu prevence není ani v případě bezpečnostní dokumentace požadavek na vypracování dokumentu o jejím posouzení. Zákon (SLOVENSKO, 2015a) ani vyhláška (SLOVENSKO, 2015b) výslovně nestanovují aktualizaci bezpečnostní zprávy v případě změn identifikačních údajů provozovatele nebo podniku, které by mohly souviset se změnou vlastníka.

V porovnání s českou legislativou, která požaduje vypracování informací o postupech pro případ změn v personálním obsazení, se slovenská vyhláška (SLOVENSKO, 2015b) zaměřuje konkrétně na počet a kvalifikaci zaměstnanců. Současně navíc udává povinnost definovat v SŘB co je považováno za změnu. Naproti tomu podle (ČESKO, 2015b) musí provozovatel uvést v SŘB i informace o pravidlech a postupech informování zaměstnanců o změně.

Druhým vybraným členským státem EU je Německo, jež je jednou ze zemí s nejvyšším počtem Seveso podniků (podle zprávy z roku 2020: celkem 3 655 podniků – 2 502 podniků skupiny A (nižšího stupně), 1 153 podniků skupiny B (vyššího stupně)(EC, 2001)). Vzhledem k vysokému počtu zařazených podniků je možné předpokládat, že jsou stanoveny vyšší požadavky na bezpečnost. Problematika PZH v Německu je v gesci Spolkového ministerstva hospodářství a ochrany klimatu. Základním dokumentem je federální zákon o kontrole imisí (NĚMECKO, 1974). Požadavky Seveso III pak do německého prostředí převádí Dvanácté nařízení o provádění spolkového zákona o kontrole imisí (nařízení o závažných haváriích - 12. BImSchV) (NĚMECKO, 2000).

Provozovatel je podle (NĚMECKO, 2000) povinen nejméně měsíc předem písemně oznámit odpovědnému orgánu mimo jiné změny identifikačních údajů provozovatele a podniku (jméno nebo firma provozovatele, sídlo a úplná adresa, jméno a funkce odpovědné osoby). Mezi jeho základní povinnosti patří vytvoření koncepce PZH, která musí být na vyžádání předložena příslušnému orgánu. V případě podniků skupiny B může být koncepce součástí bezpečnostní zprávy. Koncepce musí kromě dalšího obsahovat úlohu a odpovědnost vedení a závazek neustále zlepšovat kontrolu rizik ZH. Její provádění provozovatel zajistí vhodnými prostředky a strukturami a SŘB. Přezkoumání koncepce a SŘB musí proběhnout minimálně jednou za pět let. (NĚMECKO, 2000)

Do SŘB musí být začleněna část obecného systému řízení zahrnující organizační strukturu a oblasti odpovědností. Mezi tematické oblasti SŘB patří úkoly a odpovědnosti pracovníků odpovědných za PZH. Mezi obsahové náležitosti SŘB dle vyhlášky (NĚMECKO, 2000) patří organizace a personál, identifikace

a hodnocení rizik mimořádných událostí, monitorování provozu, bezpečné provádění změn, plánování pro mimořádné události, sledování výkonnosti SŘB a systematické přezkoumávání a hodnocení. K řízení změn je uvedena pouze definice a použití postupů pro plánování úprav stávajících zařízení nebo procesů nebo pro návrh nového zařízení nebo procesu. Z uvedeného vyplývá, že německá legislativa se zaměřuje pouze na změny technického charakteru. (NĚMECKO, 2000)

Stejně jako v ČR a SK patří v Německu mezi rozšířené povinnosti podniku skupiny B zpracování bezpečnostní zprávy. Tato musí zahrnovat informaci, že byla zavedena koncepce PZH a SŘB pro její uplatňování. Bezpečnostní zpráva musí být nejméně jednou za pět let nebo v souvislosti se změnami kdykoliv, pokud to vyžadují okolnosti přezkoumána a případně potřeby aktualizována. (NĚMECKO, 2000)

Německé legislativní předpisy stejně jako slovenské neudávají provozovatelům povinnost zpracovat dokumenty o přezkumu koncepce PZH nebo posouzení bezpečnostní zprávy. V souvislosti s řízením organizačních změn vyhláška (Německo, 2000) nestanovuje žádné specifické požadavky a v případě změn procesů a zařízení neuvádí požadavky na vypracování postupů řízení změn tak, jak je tomu u české a slovenské legislativy. V souvislosti s řízením organizačních změn nebo přímo změnou vlastnictví Seveso podniků nebyly nalezeny žádné podpůrné materiály nebo metodiky.

5.5 Významné odborné materiály

Společnosti a odborníci věnující se bezpečnosti zpracovali materiály zaměřené na problematiku organizačních změn v podniku, které ovlivňují bezpečnost a vznik závažných havárií. Do přehledu byly zahrnuty publikace zaměřující se na PZH, jejichž součástí jsou organizační změny a materiály zabývající se změnou vlastnictví. Jednotlivé publikace vychází zejména z poznatků získaných během vyšetřování závažných havárií. Jedná se především o výzkumné zprávy, případové studie nebo odborné materiály určené pro vzdělávání osob v oblasti procesní bezpečnosti. Přehled bude sloužit jako podklad pro vytvoření postupů ke změně vlastníka zařazených podniků v ČR.

Většina dostupných dokumentů se zaměřuje obecně na změny v podniku, popisují proces řízení změn zejména technického a procesního charakteru. Při rešerši zahraničních pokynů a metodik společností, které se zabývají PZH, zaměřených na řízení organizačních změn byla nalezena jediná publikace zabývající se výhradně změnou vlastníka. Jedná se o rámcové pokyny, jejichž cílem je pomoci společnostem řídit rizika před, během a po změně vlastnictví nebezpečného zařízení.

OECD Guiding Principles for Chemical Accident Prevention, Preparedness and Response (OECD)

OECD aktualizovala v roce 2023 Hlavní zásady pro prevenci, připravenost a odezvu na chemické havárie. Cílem dokumentu je stanovení obecných pokynů pro bezpečné plánování a provoz zařízení s nebezpečnými látkami k předcházení havárií a v případě jejich vzniku ke zmírnění následků. Zásady zohledňují mezinárodní regulační nástroje, poradenské materiály a nejnovější osvědčené postupy v oblasti prevence, připravenosti a reakce na havárie. Jedná se například o materiály vypracované v souvislosti se směrnicí Seveso III. (OECD, 2023)

V publikaci (OECD, 2023) jsou definovány organizační změny a jejich typy. OECD se v rámci organizačních změn v dokumentu zaměřuje zejména na změnu vlastnictví, outsourcing a snižování počtu zaměstnanců, restrukturalizaci odpovědností za bezpečnost a směnný provoz. Zabývá se důležitostí řízení změn a jejich dopady na bezpečnost a klade důraz na zavedení postupů, které zajišťují,

že organizační změny neohrozí bezpečnost. Dokument poskytuje pokyny pro efektivní řízení uvedených organizačních změn a předkládá obecné principy, informace a zásady pro prevenci, připravenost a reakci na chemické havárie.

Guidance on Change of Ownership in Hazardous Facilities (OECD)

OECD zpracovala Pokyny ke změně vlastníka v nebezpečných zařízeních (OECD, 2018). Jsou určeny zejména malým a středním podnikům. Cílí na vedoucí pracovníky, kteří mají zásadní roli při komunikaci a řízení změny. Dokument poskytuje rámec, který pomáhá zúčastněným stranám identifikovat, porozumět a minimalizovat rizika během a po změně vlastnictví v nebezpečném zařízení. Napomáhá tomu, aby se změna vlastnictví stala informovanějším procesem, do kterého jsou zapojeni samotní zaměstnanci podniku. Úspěch přechodu společnosti k novému majiteli závisí na tom, jak pracovníci takovou změnu přijmou. (OECD, 2018)

Cílem pokynů je zejména zvýšit povědomí o tom, že změna vlastníka s sebou může přinést zvýšení rizik, poskytnout obecné zásady pro bezpečnou změnu vlastníka a poskytnout rámec pro řízení rizik během změny. Vztahují se na všechny typy změn vlastnictví, včetně akvizic, fúzí, nepřátelských převzetí, rozdělení velké společnosti apod. Provedení všech kroků navrhovaných v (OECD, 2018) může být finančně i časově náročné. Pokyny jsou nastaveny tak, aby si v nich zainteresované strany mohly vybrat jen ty prvky, které jsou pro jejich účely nejdůležitější. (OECD, 2018)

(OECD, 2018) předkládá teoretický základ pro změnu vlastníka, kterou popisuje v pěti krocích. U jednotlivých kroků jsou uvedeny klíčové aspekty, kterým by měla být věnována pozornost. Prvním krokem k převzetí zařízení je technická due diligence. Autoři v (OECD, 2018) uvádí seznam dokumentace, tzv. „šablonu transparentnosti“, kterou by měl původní vlastník poskytnout novému pro zhodnocení aktuálního stavu společnosti. Následně probíhá posouzení, jehož výsledkem je rozhodnutí, zda potenciální vlastník k transakci přistoupí. Dalším krokem je příprava na převzetí, sestavení plánů pro integraci nových systémů řízení a sledování pokroku během fáze integrace. Následuje změna vlastnictví zařízení a implementace nového systému řízení. (OECD, 2018)

Součástí dokumentu je soubor sebehodnotících otázek pro původního a potenciálního nového vlastníka, aby mohli zhodnotit, jak dobře jejich organizace zvládá změnu vlastnictví, popisuje povinnosti vlastníků. Jedná se o návodné otázky týkající se přímých nositelů rizik a odpovědností, postojů a záměrů zúčastněných stran převodu zařízení. Nástroj může pomoci odhalit kritické oblasti, které by mohly být opomenuty. Pokyny dále poskytují seznam rizikových faktorů před, během a po změně vlastníka a seznam faktorů, které mají zvážit regulační orgány. (OECD, 2018)

Management of Change (MAHB)

Publikace evropského společenství o společných kontrolních kritériích (MAHB, 2017) je určena ke sdílení znalostí o technických opatřeních a postupech prosazování v souvislosti s kontrolou závažných nebezpečí a prováděním směrnice Seveso III. MAHB (2017) se zaměřuje především na MOC. Popisuje jednotlivé kroky a obsahuje vzorový vývojový diagram MOC. Publikace dále uvádí základní popis a definice změn technických, organizačních, dočasných a mimořádných změn v nouzových situacích. Za typické organizační změny, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost označuje mimo jiné změnu vlastnictví, ztrátu klíčových zaměstnanců nebo snížení počtu zaměstnanců. Změnou vlastnictví se detailněji tento dokument nezabývá.

Guidelines for Managing Process Safety Risks During Organizational Change (CCPS)

CCPS vytvořilo pokyny pro řízení rizik bezpečnosti procesů při organizačních změnách (CCPS, 2013), které představují rámec pro vytvoření programu OCM. Zabývají se implementací postupů OCM pro vybrané typy změn, které mohou v podnicích nastat. Témata v (CCPS, 2013) zahrnují podnikový standard pro řízení organizačních změn, úpravu pracovních podmínek, fluktuaci zaměstnanců, změny v přidělování úkolů, změny v organizační hierarchii a změny v organizační politice. Pokyny mezi organizační změny s vazbou na bezpečnost zařazují i změnu vlastníka (prodej společnosti) a s tím spojené akvizice a fúze. Jednotlivé typy změn jsou ilustrovány na případových studiích skutečných incidentů.

Kniha se zaměřuje výhradně na změny, které mohou ovlivnit bezpečnost procesů. Účelem je poskytnout pochopení toho, jak mohou organizační změny potenciálně vést k incidentům v oblasti procesní bezpečnosti, i když jejich vliv na bezpečnost nemusí být tak zřejmý jako vliv změn technického charakteru. (CCPS, 2013) obsahuje přístupy a pokyny k navrhování, vývoji, zavádění a neustálému zlepšování programu řízení organizačních změn a příklady postupů a standardů z různých společností. Součástí jsou příklady nástrojů pro vyhodnocení dopadů a rizik spojených se změnami, checklisty a příklady postupů pro řízení organizačních změn.

Organisational change and major accident hazards (HSE)

HSE vydal pokyny (HSE, 2003), „chemický informační list“, zabývající se organizačními změnami podniků s vysokým rizikem vzniku nebezpečných havárií. HSE (2003) mezi organizační změny mimo jiné zahrnuje fúze a akvizice, snižování počtu zaměstnanců, outsourcing nebo změnu klíčových pracovníků. Publikace je určena zejména pro pobřežní a pevninská ropná, plynová a chemická zařízení, provozovatele železnic a jaderná zařízení, nicméně je využitelná napříč různými odvětvími.

HSE (2003) v publikaci navrhuje třístupňový rámec pro řízení organizačních změn – organizování změn (plánování), posouzení rizik a provádění a monitorování změn. Dokument uvádí podrobné popisy jednotlivých kroků a k nim příslušná témata, kterým by měla být věnována pozornost. Pro snazší naplnění doporučených postupů a jednotlivých kroků řízení organizačních změn obsahuje (HSE, 2003) jednoduché kontrolní seznamy.

Trevor Kletz a Paul Amyotte – (What Went Wrong)

Publikace What Went Wrong? (Kletz a Amyotte, 2019) se soustředí na příčiny velkých havárií, které jsou popisovány na jednotlivých příkladech takových událostí. Kletz a Amyotte (2019) rozdělují příčiny do dvou širokých kategorií, a to bezprostřední technické faktory a základní nedostatky systému řízení. Ve své publikaci se tedy věnují i organizačním změnám jako příčinou závažných havárií. Mezi organizační změny zařazují např. snižování počtu zaměstnanců, sloučení společností, reorganizace, rozšíření společnosti akvizicemi, změnou vlastníka a další. Autoři se v publikaci zaměřují zejména na nepředvídatelné důsledky změn v organizaci.

Kromě rozboru havárií obsahuje (Kletz a Amyotte, 2019) i doporučení pro vytvoření pokynů k provádění organizačních změn v podniku. Tyto pokyny by měly obsahovat definici změny a varianty změn, které mohou nastat. V (Kletz a Amyotte, 2019) jsou rovněž navrženy otázky, které by měly být položeny při vytváření zásad pro řízení organizačních změn. Autoři zdůrazňují důležitost řádného plánování a monitorování změn a informovanost zaměstnanců. Navrhují systém zahrnující schválení

kompetentními osobami, studii nebezpečnosti a provozuschopnosti, kontrolní seznamy a sledování všech variant plánované změny. Celkově publikace poskytuje užitečný návod, který může sloužit k lepšímu řízení organizačních změn.

Guidelines for Acquisition Evaluation and Post Merger Integration (CCPS)

Zásadním dokumentem pro řízení akvizic a fúzí jsou pokyny pro hodnocení akvizice a integrace po fúzi (CCPS, 2010), které byly vytvořeny CCPS. Tato kniha je kompilací osvědčených postupů z technického i finančního hlediska. Zabývá se otázkami slučování a rozdělování podniků souvisejícími s procesní bezpečností. Popisuje přehled jednotlivých kroků těchto typů změn. Věnuje se prověřování potenciálních kandidátů, hloubkové kontrole, vypracování plánu integrace, provádění integračního plánu, kontrolnímu seznamu bezpečnosti procesu fúzí a akvizic a vzorovým plánem, integrace a rozpočtu. (CCPS, 2010)

5.5.1 Další relevantní zdroje

Cílem této kapitoly je poskytnout přehled relevantních zdrojů, které mohou pomoci k lepšímu pochopení problematiky řízení změn v oblasti PZH, identifikaci potenciálních rizik a implementaci účinných postupů pro systematické řízení změn v podniku. Správné pochopení a aplikace zásad řízení změn je klíčem k PZH a zajištění bezpečného provozu. Níže je uvedeno několik publikací, které souvisí s organizačními změnami v podnicích s rizikem vzniku závažné havárie:

Corporate Governance for Process Safety – OECD Guidance for Senior Leaders in High Hazard Industries

Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/environment/corporate-governance-for-process-safety_9789264274846-en#page1

CSB Best Practice Guidance for Corporate Boards of Directors and Executives in the Offshore Oil and Gas Industry for Major Accident Prevention

Dostupné z: [https://www.csb.gov/assets/1/6/csb_macondo_bod_guidance_05_\(1\).pdf](https://www.csb.gov/assets/1/6/csb_macondo_bod_guidance_05_(1).pdf)

Leadership for the major hazard industries

Dostupné z: <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg277.pdf>

Icheme guidance risk management

Dostupné z: <https://www.icheme.org/media/20298/icheme-guidance-risk-management.pdf>

ISC Process Safety Competency Guidance

Dostupné z: <https://www.icheme.org/media/9391/supplementary-guide-march-2019.pdf>

Competence assessment for the hazardous industries

Dostupné z: <https://www.hse.gov.uk/Research/rrpdf/rr086.pdf>

The First 90 Days, Updated and Expanded

Dostupné z:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=675210>

Mergers and Acquisitions from A to Z

Dostupné z

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1662507>

Safety Leadership Competence and Organizational Safety Performance

Dostupné z: https://openaccess.cms-conferences.org/publications/book/978-1-4951-2100-5/article/978-1-4951-2100-5_14

5.6 Dílčí závěr

Organizační změny byly v minulosti příčinou mnoha závažných havárií. Zejména OCM bylo často opomíjeno a nebyla mu věnována taková pozornost jako řízení fyzických změn, MOC. Problematika organizačních změn je i v současnosti v řadě podniků podceňována. CCPS (2013) upozorňuje na to, že organizační změny často nepodléhají schvalovacímu procesu a mohou je tak dokončit jednotlivci, kteří nerozumí tomu, jak by tyto změny mohly ovlivnit bezpečnost procesů a následně zdraví a bezpečnost zaměstnanců, dodavatelů nebo okolní komunity. Odborníci v oblasti PZH se shodují v tom, že by mělo být řízení změn systematické a mělo by zahrnovat i změnu vlastnictví, která může nepřímo vyvolat vznik závažné havárie. Kritické jsou dle odborných publikací např. změny kompetencí klíčových zaměstnanců nebo jejich ztráta.

Současná legislativa pro PZH stanovuje v souvislosti s organizačními změnami pouze obecný rámec a ukládá provozovatelům povinnost zahrnout řízení organizačních změn do SŘB. Vyhláška (ČESKO, 2015b) sice stanovuje tematické oblasti, které musí být řešeny v rámci řízení změn a kroky korespondující s MOC, které musí být splněny, ale nastavením řízení změn v podniku a konkrétními postupy se dále nezabývá. Požadavky se tak zaměřují pouze na formální splnění, a ne na samotný proces.

Změna vlastníka pak není zahrnuta v českých legislativních dokumentech ani ve směrnici Seveso III a není ani součástí bezpečnostní dokumentace podniků. Na základě těchto informací lze předpokládat, že problematika změny vlastnictví Seveso podniků není legislativně řešena v žádném z členských států. V České republice doposud nebyla nalezena ani žádná metodika, která by poskytla ucelený návod k tomu, jak postupovat v případě organizačních změn v objektu s nebezpečím vzniku závažné havárie, zejména pak při změnách vlastnictví. Základní jednotný přístup k řízení organizačních změn (včetně změny vlastnictví podniku) by mohl pomoci snížit rizika vznikající během jejich provádění.

V rámci provedené analýzy zahraniční literatury byly nalezeny pokyny pro změnu vlastnictví (OECD, 2018), ze kterých je možné vycházet při řízení takové změny. Jedná se o pokyny v angličtině, jejichž použití pro české prostředí může být vzhledem k jazykové vybavenosti obtížné. Uvedené pokyny jsou i poměrně obsáhlé, což praktické využití znesnadňuje. Výzkumná zpráva se tak bude zabývat vytvořením jednoduchých nástrojů využitelných v ČR. Z důvodu delegování odpovědností za PZH budou cílovou skupinou zejména manažeři společností. Jedná se o osoby, které budou propojovat zájmy vlastníků a zaměstnanců společnosti, jsou pověřeni jejím řízením.

6 Problematika změny vlastníka v praxi

Za účelem získání aktuálních informací o problémech, se kterými se podniky setkávají během procesu změny vlastníka a zjištění potřeb podniků pro řízení změn souvisejících se změnou vlastníka objektu bylo provedeno u objektů, které spadají pod zákon o PZH, dotazníkové šetření a proběhly odborné rozhovory se zástupci vybraných provozovatelů. Zjištěné informace poslouží jako jeden ze stěžejních podkladů pro návrh nástrojů a opatření, které by měly být implementovány při změně vlastnictví Seveso objektů.

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v období březen–duben 2024. Snahou bylo oslovit všechny podniky na území ČR spadající pod zákon o PZH. Na základě informací ze seznamu zařazených objektů uvedeného na stránkách MŽP (Seznam objektů v režimu tohoto zákona včetně informací pro veřejnost, c2008–2023) bylo ke dni 1. 3. 2024 zjištěno celkem 149 unikátních zařazených podnikatelských subjektů. Kvůli nemožnosti získat kontaktní údaje na kompetentní osoby u všech těchto podniků bylo nakonec distribuováno pouze 117 dotazníků. Návratnost dotazníků po zaokrouhlení činila 46 %.

Do šetření se tak aktivně zapojilo celkem 54 respondentů. O vyplnění byl, prostřednictvím emailu, požádán zaměstnanec odpovědný za SŘB (HSE/BOZP) a PZH v podniku. Kromě samotného dotazníku byl respondentovi zaslán průvodní dopis obsahující pokyny a vysvětlení účelu dotazníkového šetření.

Rozeslaný dotazník obsahoval kromě otázek týkajících se změny vlastníka také otázky zjišťující aktuální situaci stavu kultury bezpečnosti v podnicích v ČR, které sloužily pro získání dat, které byly využity v rámci výzkumného úkolu zabývajícího se kulturou bezpečnosti projektu „Centrum environmentálního výzkumu: Odpadové a oběhové hospodářství a environmentální bezpečnost (CEVOOH). Aby nebyl dotazník příliš rozsáhlý a neodradil tak dotazované od jeho vyplnění, sestavil výzkumný tým 5 otázek souvisejících s problematikou změny vlastníka zařazeného objektu, které považoval za klíčové pro získání potřebných informací. Vzhledem k tomu, že organizačním změnám, které může přinést nový vlastník, není věnována taková pozornost jako změnám technickým, je dotazníkové šetření primárně zaměřeno právě na vybrané aspekty těchto změn. Dotazovaní vybírali z předem připravených odpovědí, přičemž mohli zatrhnout i více odpovědí a měli také možnost přidat svoji odpověď či komentář.

První otázkou v dotazníku bylo zjišťováno, zda v podniku došlo v minulosti ke změně vlastníka. Výsledky ukázaly, že u 24 provozovatelů (44 %) došlo alespoň jednou ke změně vlastníka. Podniky, u nichž došlo ke změně vlastníka, následně odpovídaly na další otázky týkající se řešené problematiky. Ostatní podniky již další otázky v dotazníku nevyplňovaly.

Jednou z otázek, která byla položena provozovatelům, u nichž došlo ke změně vlastníka byla, zda změna vlastníka přinesla změnu, která ovlivnila SŘB. Jak vyplývá z Graf 3, změna vlastníka objektu nejčastěji přináší změny strategie řízení (k této změně došlo u 16 provozovatelů) a změny v organizační struktuře (u 16 provozovatelů). Dalšími změnami, které provozovatelé uvedli, byly změny v přidělování úkolů a odpovědnostech, outsourcingu, organizaci práce, změny/ztráty klíčových zaměstnanců, změny funkčního zařazení zaměstnanců a v kvalifikacích nových zaměstnanců. Přestože 5 podniků uvedlo, že nejsou schopny posoudit, jak změna vlastníka ovlivnila SŘB v podniku, je podle odpovědí zřejmé, že

změna vlastníka je obvykle doprovázena změnami ovlivňujícími úroveň provozní bezpečnosti v podniku.

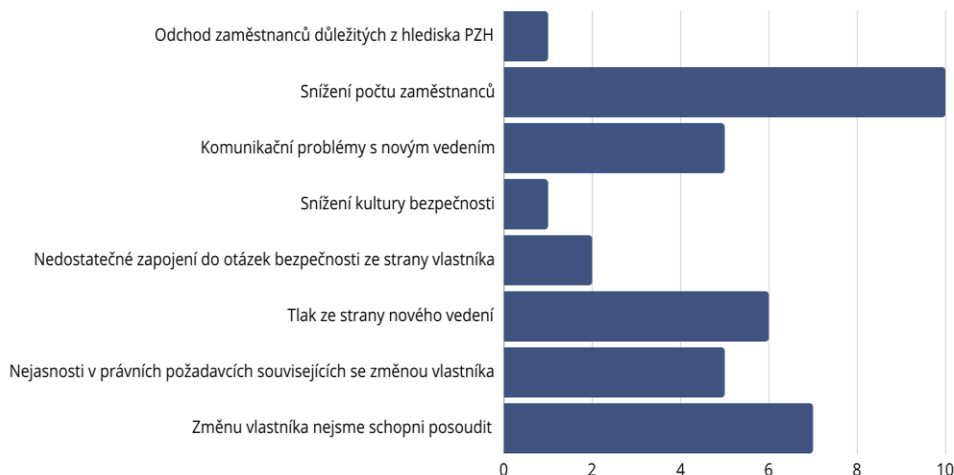
Přinesla změna vlastníka objektu změnu, která ovlivnila SŘB?



Graf 3 – Výsledky dotazníkového šetření – změna s vlivem na SŘB

V další otázce týkající se výskytu problémů v souvislosti se změnou vlastníka, které měly vliv na bezpečnost v podniku 10 provozovatelů uvedlo, že v důsledku změny nového vlastníka došlo ke snížení počtu zaměstnanců v objektu. Jedná se o nejčastější problém, které podniky v dotazníkové šetření zaškrtnuly, který může naznačovat, že nový vlastník pravděpodobně snižuje náklady, aniž by plně zvažoval důsledky pro bezpečnost a efektivitu provozu. Se snahou snižovat náklady pak může souviset i druhý nejčastěji uváděný problém, a to je tlak ze strany nového vedení. Mezi další vyskytující se problémy spojené se změnou vlastníka byly uvedeny: komunikační problémy s novým vedením, nejasnosti v právních požadavcích souvisejících se změnou vlastníka, nedostatečné zapojení nového vlastníka do otázek bezpečnosti, odchod zaměstnanců důležitých z hlediska PZH, snížení kultury bezpečnosti. Detailní přehled odpovědí udává Graf 4.

Vyskytly se v souvislosti se změnou vlastníka některé z problémů majících vliv na bezpečnost?



Graf 4 – Výsledky dotazníkového šetření – problémy s vlivem na bezpečnost

Další otázka, která v rámci dotazníkového šetření byla položena, se týkala změny zařazení objektu do skupiny A nebo B podle zákona o PZH, která mohla nastat v důsledku změny vlastníka např. z důvodu prodeje části podniku novému vlastníkov. Přeměna zařazeného podniku na nezařazený a opačně, ať už z důvodu změny druhu nebo množství látky v objektu, by znamenala významný vliv na míru plnění povinností v oblasti PZH. Cílem této otázky proto bylo zjistit, zda k těmto změnám v praxi dochází, aby bylo možné posoudit, zda je potřebné tuto problematiku zahrnout do pokynů a navrhnout odpovídající opatření. Podle odpovědí respondentů nenastala situace, kdy by došlo vlivem změny vlastníka ke změně zařazení objektu do skupiny. Avšak s ohledem na význam tohoto problému a vzhledem k faktu, že se v blízké budoucnosti očekává nárůst počtu přeměn obchodních společností (2024 M&A Outlook: Ready for a Rebound, 2024), by bylo žádoucí, aby podniky a orgány veřejné správy měli k dispozici návod, který by napomohl efektivně řešit změny v zařazení objektů. Navíc by mohla v praxi nastat situace, kdy v důsledku odprodeje části/částí společnosti novému vlastníku, se bude v jednom areálu nacházet více provozovatelů různých objektů a mohou tak vyvstat nejasnosti okolo zařazení jednotlivých objektů. Nesprávné zařazení by pak mohlo vést k tomu, že nebudou přijata opatření úměrná velikosti nebezpečí pro lidi a ŽP. Zákon o PZH sice stanoví principy a způsob zařazení objektu do skupiny A nebo B, nicméně neřeší otázku zařazení objektů v kontextu rozdělení společnosti. Z hlediska legislativních požadavků může krajský úřad při rozhodování o zařazení či nezařazení objektů vycházet pouze z požadavku týkajícího se možného dominoefektu, který může nastat v důsledku vzájemné blízkosti jednotlivých objektů. Pro usnadnění plnění požadavků zákona ohledně zařazení objektu do skupiny byl vypracován metodický pokyn (Metodický pokyn pro zařazení objektu podle zákona č. 224/2015 Sb., 2016), ten však v souvislosti se zařazením objektů v rámci jednoho areálu pouze uvádí, že každý provozovatel musí zpracovat svůj vlastní seznam potřebný pro určení umístění i množství nebezpečných látek, který je nutný pro určení umístění a množství látky.

Součástí dotazníků byla také otázka týkající se potřeb podniků pro efektivní provedení změny vlastníka, popřípadě co podniky v této oblasti postrádají. Požadavky v této oblasti uvedlo 10 podniků, a to pouze zaškrtnutím předem nadefinované odpovědi. Tyto požadavky jsou následující:

- stanovení požadavků na nového vlastníka,
- lepší komunikace s regulačními orgány,
- návod, jak postupovat při prodeji části společnosti.

Přestože provozovatelům byly nabídnuty předem definované odpovědi, což mohlo ovlivnit přesnost a úplnost výsledků dotazníkového šetření, poskytly tyto odpovědi cenné informace, díky kterým je evidentní, že změna vlastníka není neobvyklým jevem a pokyny pro změnu vlastníka by mohly být v praxi velmi užitečné.

6.2 Odborný rozhovor s provozovatelem

Dne 14. března 2024 se uskutečnil odborný rozhovor se zástupcem společnosti BorsodChem MCHZ s.r.o. na téma změny vlastnictví. Vybraná společnost je zařazena do skupiny B podle zákona o PZH (ČESKO, 2015a). Jednalo se o předem připravený semistrukturovaný rozhovor, kterého se zúčastnili tři zástupci výzkumného týmu VŠB-TUO, Fakulty bezpečnostního inženýrství a osoba odpovědná za oblast PZH z vybrané společnosti. Důvodem výběru podniku byla skutečnost, že u podniku došlo k rozštěpení, a tedy ke změně vlastnictví jeho částí. Po rozdělení společnosti došlo ke vzniku 3 samostatných subjektů, které mají vlastní bezpečnostní dokumentaci. V rámci společnosti nedošlo ke změně zařazení podniku.

Otázky byly strukturovány do několika částí:

- Odpovědnosti za bezpečnost se zaměřením na povinnosti vlastníka.
- Převod podniku na nového vlastníka.
- Rozdělení společnosti.
- Organizační změny zaměřené na změnu v lidských zdrojích.
- Zapojení orgánů VS do procesu změny vlastníka.
- Změna vlastníka jako informovaný proces.

Shrnutí informací získaných během rozhovoru

Nejvyšší osobou odpovědnou za oblast bezpečnosti a SŘB je jednatel společnosti. Vlastník ani jednatel do řízení podniku z hlediska bezpečnosti nezasahují. Formální záležitosti řeší zplnomocnění zástupci, řízení bezpečnosti a odpovědnost za oblast PZH jsou pak delegovány na odpovědné osoby (výrobního a technického manažera). Byla položena i otázka týkající se kompetencí vlastníka zařazeného objektu. Podle dotazovaného by měl být vlastník schopen delegovat práci a odpovědnosti na kompetentní osoby. Odborné pravomoci a kompetence by pak měly být delegovány na odborně způsobilé osoby.

Pro řízení organizačních změn není ve společnosti zaveden specifický proces ani metodický postup. Je využíván korporátně zaveden proces MOC určený i pro technické a technologické změny. Změny v personálním obsazení se řídí tzv. „profesiogramy“, v nichž jsou uvedeny popisy pracovního místa a kompetence pro danou pozici. Na základě informací získaných během rozhovoru vyplývá, že

nejčastějšími organizačními změnami, ke kterým v podniku dochází jsou slučování funkcí, změny funkčního zařazení klíčových zaměstnanců či jejich ztráta. Důsledkem takových změn je často ztráta firemní paměti. V podniku rovněž neexistuje ani žádný pokyn nebo postup, který řeší změnu vlastníka. Tato změna není součástí bezpečnostní dokumentace podniku.

V minulosti došlo ke změně vlastnictví vybraného podniku. V souvislosti s informováním zaměstnanců o provedeném rozštěpení společnosti byly zjištěny následující skutečnosti. Změna nebyla se zaměstnanci komunikována již ve fázi plánování. Zaměstnanci jsou běžně informováni pouze o jednoznačných a neměnných změnách. Změna vlastníka tak byla komunikována až ve finální fázi převodu vlastnictví.

Uskutečněné rozdělení společnosti způsobilo odliv kompetentních osob. U některých oddělení, které nebylo možné rozdělit, došlo k přechodu celého útvaru. V oddělených částech podniku tak musely být tyto útvary znovu obsazeny. Noví zaměstnanci ovšem neznají provoz, což může zvýšit riziko. Tyto nedostatky se často řeší prostřednictvím outsourcingu, což může přinést řadu problémů souvisejících s nízkou znalostí provozu. Při odprodeji dle dotazovaného nesou větší riziko oddělené části společnosti. Pokyny vytvořené v rámci projektu by tak měly směřovat zejména právě na oddělené společnosti.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že zásadní problém spatřuje zástupce společnosti v užívání společné infrastruktury v rámci areálu, kterou vlastní dotazovaný podnik, zejména kanalizace, komunikace nebo železniční vlečka. Bylo navrženo ukotvení povinnosti informování podniků mezi sebou ležících v jednom areálu v legislativě (např. vzájemné informování zaměstnavatelů o rizicích, komunikování změn a událostí). Zástupce pro obdobné situace doporučuje mezi podniky stanovit horizontální organizační strukturu (tzv. master – slave systém) a podmínit využívání dostupných zdrojů v rámci areálu v oblasti havarijní připravenosti (např. využití HZS podniku).

Shrnutí identifikovaných problémů a požadavků v souvislosti se změnou vlastnictví:

Problémy spojené se změnou vlastníka:

- tlak na snižování pracovníků a zvyšování outsourcingu,
- konflikty mezi podniky v souvislosti s využíváním jedné infrastruktury,
- problémy v oblasti havarijní připravenosti,
- nekompetentní osoby v tzv. slave podniku.

Požadavky podniku:

- návod, jak postupovat při prodeji části společnosti včetně pokynů pro užívání společné infrastruktury a služeb,
- doporučení k zachování informací související se ztrátou firemní paměti.

6.3 Příklad dobré praxe – rozdělení společnosti

Pro získání nejnovějších poznatků a postupů v praxi při odštěpení části podniku s ohledem na PZH byla dne 20. 9. 2024 navštívena společnost TEVA Czech Industries s.r.o., která v současné době prochází procesem přeměny společnosti za účelem provedení rozhovoru se zástupci společnosti odpovědnými za oblast PZH.

Zjištěné informace měly být prezentovány jako příklad dobré praxe v podobě kompletního postupu, jehož obsahem měly být jasně definované kroky k realizaci změny vlastníka. Nicméně společnost se nyní nachází v přípravné fázi procesu rozdělování, proto bude uveden pouze přehled aktivit, které byly v rámci této fáze realizovány. Informace zjištěné při návštěvě podniku budou brány v úvahu při zpracování praktických nástrojů pro změnu vlastníka Seveso objektu a návrhu opatření pro minimalizaci rizik s tímto procesem spojené.

Společnost TEVA Czech Industries s.r.o. (TEVA) je podnik zařazený do skupiny A podle zákona o PZH. Hlavním předmětem podnikání je výroba léčivých látek a léčivých přípravků v pevných i kapalných lékových formách. K 1. 11. 2024 dojde k oddělení chemické výroby a vytvoření nového právního subjektu TAPI Czech Industries s.r.o. (TAPI), který bude následně nabídnut k odprodeji novému vlastníkovi. Toto rozdělení je součástí globální strategie, kdy dochází k odprodeji veškeré chemické výroby společnosti. Tento proces se tak týká všech 13 závodů TAPI vlastněných TEVOU po celém světě.

Prvním krokem v souvislosti s PZH bylo neoficiální oznámení chystaného rozdělení společnosti TEVA zainteresovaným orgánům, zejména krajskému úřadu a České inspekci životního prostředí (ČIŽP). Proběhlo úvodní osobní setkání, kde byly předběžně prodiskutovány podmínky rozdělení. Předmětem setkání bylo zejména projednání zařazení obou společností do skupiny podle zákona o PZH a vypracování bezpečnostní dokumentace PZH.

Zařazení objektů podle z. o PZH

- Společnost TEVA se vzhledem k množství a druhu nebezpečných látek, které bude přítomné v objektu po rozdělení společnosti, stane nezařazeným podnikem. Do 1 měsíce od změny musí provozovatel zaslat krajskému úřadu protokol o nezařazení.
- Nově vzniklá společnost TAPI, jejíž součástí bude chemická výroba, bude pak vzhledem k umístění nebezpečných látek zařazena do skupiny A. Do 1 měsíce od vzniku společnosti musí provozovatel zaslat krajskému úřadu návrh na zařazení do skupiny A.

Bezpečnostní dokumentace, plán fyzické ochrany

- Společnost TEVA – s ohledem na nezařazení podniku do systému PZH po rozdělení nebude po provozovateli vyžadováno zpracování bezpečnostní dokumentace ani plánu fyzické ochrany.
- Nově vzniklá společnost TAPI – provozovatel musí zpracovat návrh bezpečnostní dokumentace konkrétně bezpečnostní program a předložit jej do 6 měsíců od rozhodnutí o zařazení ke schválení krajskému úřadu a plán fyzické ochrany, jehož zpracování je u podniků zařazených do skupiny A povinné. Plán fyzické ochrany se bude odvolávat na režimová opatření TEVY v oblasti ostražky a ochrany objektu.

Společnost TEVA má k vedení systému PZH zpracovaný dokument označovaný jako „Opatření jednatelů společnosti“. Jedná se o vnitropodnikový předpis zpracovaný jednateli společnosti zahrnující opatření, která společnost implementuje, aby zajistila soulad s právními požadavky týkajícími se prevence rizik spojených s nebezpečnými látkami a provozu. Tato dokumentace bude po rozdělení společnosti plně převedena na nově vzniklou společnost TAPI.

V rámci příprav na rozdělení podniku bylo vedení obou společností seznámeno s postupem po rozdělení na pravidelných měsíčních schůzkách, tzv. EHS councilích. Těchto jednání se účastní

jednatelé společností a vedoucí jednotlivých výrobních činností či jejich zástupci. Byly diskutovány otázky týkající se oddělení technologií a systémů, personálního zajištění, aj.

Předmětem projednávání byla také otázka týkající se HZS podniku. Bylo rozhodnuto, že HZS podniku, který je zřízený společností TEVA bude po jejím rozdělení součástí nově vzniklé společnosti TAPI. Pro společnost TEVA pak bude zřízena nová jednotka požární ochrany z důvodu možnosti nutného zásahu při havárii v obou firmách zároveň. S ohledem na skutečnost, že nezařazený podnik TEVA se bude nacházet ve společném areálu s podnikem skupiny A, budou i po rozdělení podniku zaměstnanci společnosti TEVA nadále školeni v oblasti havarijního plánování. Toto opatření je důležité pro minimalizaci dopadů případné havárie, protože zajistí, že všichni zaměstnanci pracující v jednom areálu budou obeznámeni s postupy a správným chováním v případě vzniku havárie.

Kromě výše uvedeného byla v souvislosti s rozdělováním společností projednávána také záležitost týkající se integrovaného povolení, v rámci něhož byly stanoveny podmínky pro provozování obou společností z hlediska ochrany ŽP. Předmětem řešení bylo např. využívání společné infrastruktury podniku, stanovení postupů při nakládání s odpady nebo odstraňování staré ekologické zátěže. Protože problematika integrovaného povolení není předmětem řešení tohoto projektu, nejsou k této záležitosti uvedeny další podrobnosti. Zpráva se zabývá pouze problematikou související s požadavky zákona o PZH.

Písemný postup či plán řešící výhradně záležitosti týkající se rozdělení podniku v souvislosti s PZH sepsán nebyl. Přijaté kroky implementuje oddělení EHS.

6.3.1 Shrnutí zjištěných informací

Zaměstnanci společnosti odpovědní za oblasti PZH ve společnosti TEVA neidentifikují žádné zásadní problémy v rámci příprav na rozdělení společnosti. Legislativa jasně stanovuje požadavky na termíny, a potřebnou dokumentaci, kterou je nutné zpracovat. K bezproblémovému průběhu rozdělení přispívá skutečnost, že celý proces rozdělení společnosti je v kompetenci právnických firem a vrcholového managementu, kteří disponují dostatečnými znalostmi pro efektivní řízení všech potřebných záležitostí v souladu s platnou legislativou. Veškeré aspekty spolupráce mezi oběma provozovateli budou řešeny prostřednictvím krátkodobých nebo dlouhodobých smluv. Krátkodobé smlouvy slouží především k snadnému překlenutí přechodného období po rozdělení. Dlouhodobé smlouvy mají za cíl garantovat oběma subjektům vhodné podmínky pro podnikání – např. čištění odpadních vod, zdroje energií, využívání komunikací, aj.

K bezpečnému průběhu přeměny společnosti napomáhá také fakt, že nejsou plánovány žádné podstatné změny, které by mohly mít vliv na procesní bezpečnost v podniku. V oblasti zabezpečení lidských zdrojů je zamýšleno, že společnost TAPI bude od TEVA oddělena i s lidskými zdroji, tzn. zaměstnanci, kteří pracovali v části společnosti, která se odštěpí, v této části podniku zůstanou i nadále, čímž bude zajištěna kontinuita provozu a zachování znalostí v oblasti bezpečnosti.

O veškerých krocích souvisejících s procesem rozdělení jsou zaměstnanci průběžně informováni na setkání generálního ředitele se zaměstnanci. Tento přístup tak potvrzuje, že společnost dodržuje kroky, které jsou důležité pro efektivní řízení změn.

Podle dotazovaných mohou problémy s bezpečností nastat spíše při prodeji odštěpené části podniku novému vlastníkovi. Nejen že nový vlastník nemusí mít dostatečné znalosti a zkušenosti s vedením podniku s výskytem nebezpečných látek, ale nemusí si být také vědom rizik, které mohou vyplynout ze změn, které ve společnosti provede. Proto doporučují, v rámci zpracování postupů pro zajištění úrovně bezpečnosti v Seveso podnicích, se zaměřit především na ty podniky, u nichž dojde k převodu společnosti na jiného vlastníka.

6.4 Dílčí závěr

Nejen analýza proběhlých havárií, ale i současná praxe ukazuje na potřebu řešení problematiky změny vlastníka. Celkově tato zjištění poukázala, že:

- změna vlastníka přináší zásadní změny, které mohou mít negativní dopad na zavedená opatření k PZH a ke zmírnění a odstraňování jejich následků,
- chybí postupy a podpora pro efektivní řízení změn při změně vlastníka objektu, zejména pokud se jedná o změnu vlastnictví části společnosti,
- problémy s bezpečností mohou nastat při odprodeji části podniku novému vlastníkovi.

Výsledky této výzkumné zprávy by měly přispět k lepšímu porozumění a řešení problematiky změny vlastníka a poskytnout informace a praktické nástroje pro řízení rizik spojených se změnou vlastnictví objektů, na které se vztahuje zákona o PZH.

7 Klíčové zdroje rizik související se změnou vlastníka

Tato kapitola má za cíl přehledným způsobem upozornit na zdroje rizik související se změnou vlastníka, jenž mohou mít negativní vliv na SŘB v Seveso objektu a měly by být tak zahrnuty do procesu řízení změn.

Byl tak vytvořen jasný a strukturovaný seznam klíčových potenciálních zdrojů rizik, které se mohou vyskytnout v důsledku konkrétních změn v podniku. Jako klíčové vodítko při členění zdrojů rizik do kategorií změn posloužila zejména struktura záznamu o provedeném přezkumu bezpečnostního programu uvedená v příloze č. 4 k vyhlášce č. 227/2015 Sb. Většina zdrojů rizik jsou relevantní pro všechny typy obchodních přeměn. Některé zdroje rizik mohou být však specifické pouze pro určitý typ změny vlastnictví.

Nejedná se o kompletní výčet zdrojů rizik, avšak pro potřeby analýzy rizik, která je základním pilířem při snaze o zamezení vzniku havárií a snižování jejich následků, představuje užitečný výchozí seznam pro identifikaci zdrojů rizik. Může rovněž pomoci novému vlastníkovi získat lepší informovanost o možných zdrojích rizik, které se mohou vyskytnout v souvislosti s provedenými změnami v podniku a které mohou vyvolat možnost vzniku havárie s vážnými následky. Havárie pak pro podnik znamená významný zásah do podnikatelské činnosti např. sankce za nedodržení regulačních požadavků, vysoké finanční ztráty, poškození pověsti firmy vedoucí ke ztrátě odběratelů.

Zpracovaný seznam zdrojů rizik vychází z údajů literatury citovaných v této zprávě a z informací získaných z praxe. Zdroje rizik byly rovněž konzultovány s odborníky na oblast PZH. Klíčové zdroje rizik související se změnou vlastníka jsou zpracovány také v podobě obrázku, který je součástí přílohy 1.

Klíčové zdroje rizik související se změnou vlastníka:

Změny v lidských zdrojích a jejich řízení

- Nedostatečné kompetence a zájem nového vlastníka o bezpečný provoz;
- Nedostatečný počet pracovníků;
- Ztráta klíčového personálu s odbornými znalostmi;
- Přetěžování pracovníků;
- Nedostatečná kvalifikace a zkušenosti pracovníků, dodavatelů a externích subjektů;
- Nedostatečný výběr zaměstnanců, dodavatelů a externích subjektů u pracovních činností významných z hlediska PZH;
- Žádné nebo nedostatečné školení a zcvik zaměstnanců;
- Nedostatečné ověřování znalostí a dovedností;
- Nedostatečné zapojení zaměstnanců k problematice PZH;
- Nedostatečné seznámení zaměstnanců s novými bezpečnostními postupy.

Změny v řízení provozu

- Snížení investic do prevence a bezpečnostních opatření;
- Nedostatečná komunikace mezi novým a předchozím vlastníkem;

- Nedostatečně nastavené zásady a cíle politiky PZH;
- Nedostatečně zavedené preventivní bezpečnostní opatření;
- Nevhodně nastavená organizační struktura;
- Nejasné stanovení úkolů a odpovědností za bezpečnost;
- Nedostatečné aktivní zapojení vedení do bezpečnosti;
- Chybějící nebo nedostatečná komunikace včetně informovanosti pracovníků dotčených změnou/změnami;
- Nedostatečné řešení změn včetně dočasných nastalých v důsledku změny vlastníka;
- Nedostatečná kontrola fungování SŘB.

Změny zařízení, technologií, druhu, množství a umístění nebezpečných látek

- Nedostatečné bezpečnostní systémy u nových zařízení;
- Nejasné bezpečnostní postupy;
- Nedostatečná analýza rizika u nových zařízení, technologií, NL;
- Chybné zařazení objektu do skupiny z důvodu legislativní nejasnosti při změně zařazení podniku v případě rozpadu společnosti.

Změny v havarijním plánování

- Nedostatečné zajištěné ochranné a zásahové prostředky, včetně havarijní obsluhy;
- Nedostatečné havarijní postupy;
- Špatná koordinace v oblasti havarijní připravenosti podniků v rámci společného areálu.

Změny související s rozpadem a slučováním podniků

- Nedostatečné stanovení podmínek užívání společné infrastruktury nově vzniklými společnostmi v rámci jednoho areálu;
- Nedostatek personálu a zařízení v podnicích po rozdělení společnosti;
- Nejednotný přístup k bezpečnosti v případě slučování podniků (např. problémy se sjednocením systému povinností a odpovědností za oblasti bezpečnosti, rozdílná kultura bezpečnosti).

Změny důležité z hlediska PZH (obecně)

- Nedostatečná bezpečnostní dokumentace.

I když se nejedná o kompletní výčet zdrojů rizik, je ze seznamu patrné, že změn vyvolaných změnou vlastníka, které mohou snížit celkovou schopnost podniku efektivně předcházet rizikům, může být celá řada. Zvýšená pozornost by měla být věnována v případě výskytu několika změn najednou. Pokud má nový vlastník v úmyslu provést více změn, měly by být realizovány postupně. V opačném případě se může náročnost řízení změn výrazně zvýšit, což může vést k chybám při zavádění jednotlivých opatření.

8 Praktické nástroje usnadňující bezpečnou změnu vlastníka

V rámci této studie byly vytvořeny praktické nástroje, které mohou pomoci podnikům zařazeným podle zákona o PZH zvládnout změnu vlastnictví společnosti při zachování stejné nebo vyšší úrovně provozní bezpečnosti. Tyto nástroje jsou určeny zejména pro případy, kdy dojde k převodu vlastnictví společnosti, ať už celého podniku nebo jeho části, na jinou osobu, která má rozhodující vliv na řízení podniku nebo významný podíl ve společnosti (tzv. skutečného majitele), se zaměřením na minimalizaci rizik spojených se změnami, které může nový vlastník společnosti přinést. Zaměření na tento typ změny vychází z faktu, že se jedná o jeden z nejčastějších typů změn obchodních společností v ČR, jak ukázaly informace z obchodního rejstříku, a je podpořeno odborníky na oblast PZH působící ve společnostech, které změnou vlastníka prošly nebo se na tuto změnu chystají. Na potřebu řešení tohoto typu změny poukazuje také absence legislativních požadavků kladených na provozovatele objektu. Vlastníkem společnosti se tak může stát osoba, která nemá dostatečné kompetence potřebné pro řízení podniku, v němž se vyskytuje nebezpečná látka nebo si plně neuvědomuje závažnost dopadů zaváděných změn na PZH. Svými zásahy do chodu společnosti může nový vlastník nevědomky ohrozit zavedený SŘB a zvýšit tak pravděpodobnost vzniku závažné havárie.

8.1 Základní zásady při změně vlastníka Seveso objektu

Na základě proběhlých rozhovorů s odborníky z praxe a ze studia literatury, zejména pak s využitím publikace od mezinárodní organizace OECD (OECD, 2018; OECD, 2023), byly zpracovány základní zásady pro hlavní zainteresované strany, které se podílejí na změně vlastnictví nebo jsou změnou/změnami dotčeni. Klíčovým účastníkem v procesu změny vlastnictví je v první řadě samotný vlastník objektu. Přestože je v praxi běžné, že odpovědnosti jsou delegovány na manažery podniku, je to právě vlastník, kdo činí zásadní rozhodnutí, které může ovlivnit bezpečnost v objektu. Cílovou skupinou, pro kterou jsou zásady určeny, jsou rovněž vedoucí pracovníci. Ti mají klíčovou roli při zajišťování úrovně bezpečnosti v objektu a mají tedy na starosti také bezpečné provedení všech změn, které vlastník může přinést. Další zainteresovanou skupinou jsou zaměstnanci podniku, a to jak vlastní, tak externí, protože ti mohou být změnami nejvíce dotčeni a jejich činnost má vliv na případný vznik nebo rozsah závažné havárie. V procesu změny vlastníka průmyslového procesu hrají významnou roli rovněž orgány veřejné správy, které mohou přispět k PZH. Ačkoli pokyny OECD (2018) označují za klíčového účastníka v procesu změny vlastnictví také původního vlastníka, tato studie s ohledem na své zaměření jeho roli neřeší. Jak bylo zmíněno výše, hlavní důraz je kladen na podporu nového vlastníka při zvládání změn, které mohou ovlivnit bezpečný provoz převzatého podniku.

8.1.1 Základní zásady pro nového vlastníka

- ✓ Zjistěte důvody prodeje společnosti.
- ✓ Naplánujte si schůzku se současným vlastníkem společnosti, kde prodiskutujete všechny relevantní záležitosti týkající se bezpečnosti provozu.
- ✓ Před koupí proveďte technickou due diligence a zjistěte tak, zda provoz společnosti bude bezpečný, efektivní a v souladu s příslušnými předpisy.
- ✓ Uvědomte si nebezpečí a následky, které provozování objektu představuje, protože mohou poškodit vaše podnikání.

- ✓ Buďte připraveni investovat do bezpečnosti.
- ✓ Oznamte změnu vlastnictví společnosti příslušným úřadům.
- ✓ Pro pomoc s administrativními procesy a zajištěním souladu s platnými předpisy využijte právnícké a poradenské firmy zabývající se přeměnami obchodních společností.
- ✓ Zajišťujte vysokou prioritu PZH a připravenosti na havárie za účelem ochrany zdraví, ŽP a majetku.
- ✓ Komunikujte a spolupracujte s ostatními vlastníky společnosti a členy vrcholového managementu ve všech aspektech havarijní prevence a připravenosti.
- ✓ Pokud to není nezbytné, neprovádějte změny, které mohou zásadně ovlivnit zavedený SŘB.
- ✓ Vyhněte se provádění několika změn, které mohou mít vliv na bezpečnosti, současně.
- ✓ V případě plánovaných změn zabezpečte vypracování plánů (např. implementační plán), který pomůže zajistit kontinuitu provozu bez snížení úrovně bezpečnosti.
- ✓ Ujistěte se, že pracovní pozice důležité z hlediska PZH jsou obsazovány kompetentními osobami, které jsou schopné efektivně řídit provoz a zajistit bezpečnost v podniku.

i Při změně vlastníka je důležité udržet efektivitu systému řízení bezpečnosti. K tomu mohou pomoci novým vlastníkům sebehodnotící otázky vypracované mezinárodní organizací OECD, které se zaměřují na klíčové oblasti, jako je technická due diligence, právní požadavky, řízení rizik, personální zajištění a investice do bezpečnostních opatření:
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/11/guidance-on-change-of-ownership-in-hazardous-facilities_ce50077c/95fad137-en.pdf

8.1.2 Základní zásady pro management

- ✓ Spolupracujte se zúčastněnými stranami v procesu změny vlastníka na usnadnění účinné prevence a připravenosti na havárie.
- ✓ Zajistěte, aby byly dodržovány veškeré požadavky právních předpisů vztahující se k provozu Seveso objektu.
- ✓ Podílejte se na vypracování nebo aktualizaci dokumentace PZH, jako jsou např. dokumenty týkající se zařazení/nezařazení objektu, bezpečnostní dokumentace PZH, havarijní plány.
- ✓ Komunikujte se zpracovateli analýz rizik.
- ✓ Každá změna (organizační i technická), která může ovlivnit bezpečnost, musí být řádně řízena – v dostatečném předstihu pečlivě naplánována, posouzena z hlediska bezpečnosti a po zavedení kontrolována jejich úspěšnost.
- ✓ Zvažte i zdánlivě nevýznamné změny (např. drobné přerozdělení pracovních úkolů) a buďte připraveni efektivně zvládnout také náhlé a nečekané změny, (např. náhlá ztráta klíčových zaměstnanců).
- ✓ Prověřte a aktualizujte bezpečnostní a havarijní opatření tak, aby SŘB dosahoval přijatelné limitní úrovně provozní bezpečnosti i po provedených změnách.
- ✓ Zajistěte, aby organizační struktura PZH byla vhodně nastavená a rozdělte povinnosti a úkoly mezi dostatečný počet pracovníků tak, aby byly jasně definovány a efektivně vykonávány.

- ✓ Neprovádějte změny klíčových zaměstnanců důležitých pro PZH, aby nedošlo ke ztrátě znalostí a zkušeností s provozem, které jsou zásadní pro udržení bezpečnosti.
- ✓ Věnujte velkou pozornost výběru a kvalifikaci pracovníků, dodavatelů a externích subjektů v chemickém provozu.
- ✓ Informujte zaměstnance o všech změnách, které se jich týkají.
- ✓ Zaveďte systémy pro zaznamenávání zkušeností a událostí, jejich uchovávání a sdílení informací s využitím digitalizace a centralizace dat pro zajištění snadného a přehledného přístupu ke všem relevantním informacím.
- ✓ Zajistěte proškolení všech zaměstnanců o nových rizicích, nových bezpečných postupech a dalších bezpečnostních opatřeních vyplývajících z provedených změn.
- ✓ I přes to, že změna vlastnictví může vyžadovat řešení mnoha záležitostí, usilujte o neustálé zlepšování kultury bezpečnosti.
- ✓ Zapojte zaměstnance aktivně do procesu změn tím, že jim poskytnete příležitost sdílet své návrhy a obavy.
- ✓ Neustále se vzdělávejte a sledujte aktuální právní předpisy a regulační požadavky, aby byly vždy plně implementovány do praxe.

i Pro zajištění bezpečnosti v podniku je nezbytné efektivně řídit veškeré změny, které může zavést nový vlastník společnosti. Pro usnadnění řízení změn existuje celá řada praktických nástrojů, které mohou pomoci pracovníkům zodpovědným za oblasti PZH efektivně zvládat a kontrolovat změny, jež mohou mít dopad na bezpečnost. Lze využít například kontrolní seznamy vypracované úřadem HSE: <https://www.hse.gov.uk/pubns/chis7.pdf> nebo organizací CPPS: [\(CPPS, 2013\)](#)

8.1.3 Základní zásady pro zaměstnance

- ✓ Vždy se řiďte existujícími bezpečnými postupy a dodržujte stanovená bezpečnostní opatření i během přechodu vlastnictví.
- ✓ Snažte se být informováni o všech plánovaných i provedených změnách.
- ✓ Spolupracujte s kolegy, abyste zajistili, že znalosti a zkušenosti jsou uchovávány a sdíleny, zejména dojde-li k personálním změnám, jako je odchod klíčových pracovníků či jejich výměna za nové zaměstnance s nedostatečnými kompetencemi.
- ✓ Aktivně se účastněte školení, zejména pokud změna vlastnictví může ovlivnit vaše pracovní role a odpovědnosti.
- ✓ Aktivně se podílejte na rozhodování o otázkách bezpečnosti a neváhejte se obrátit na management s dotazy týkajícími se jakýchkoli nejasností spojených se změnou vlastnictví.
- ✓ Pokud zaznamenate jakékoli odchylky od standardních provozů nebo potenciální rizika vyplývající ze změn, okamžitě informujte vedení, aby mohla být přijata včasná nápravná opatření.

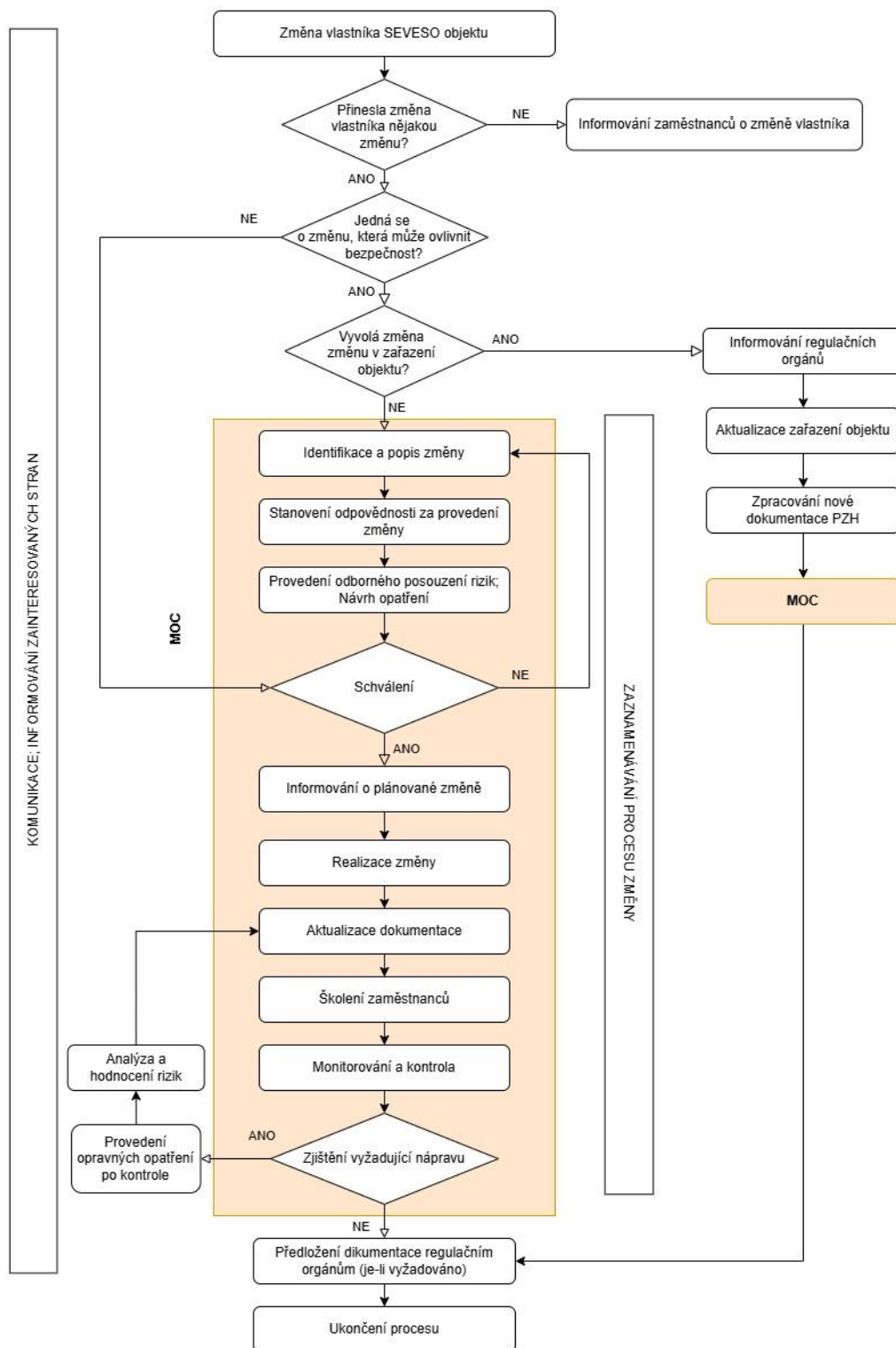
8.1.4 Základní zásady pro orgány VS

- ✓ Monitorujte průmysl, abyste zajistili, že rizika jsou správně pochopena a řešena.
- ✓ Zkontrolujte, zda nedošlo ke změně zařazení podniku do skupiny A nebo B podle zákona o PZH.
- ✓ Pomozte zajistit účinnou komunikaci a spolupráci mezi zúčastněnými stranami.

i Pro zajištění účinné podpory bezpečného provozu a ověření efektivního systému řízení bezpečnosti během procesu změny vlastnictví v Seveso objektu mohou posloužit další zásady zpracované organizací OECD, které by měly regulační orgány dodržovat: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/11/guidance-on->

8.2 Návrh postupu pro bezpečné provedení změn

Zavedené postupy pro plánování a provádění změn v podniku jsou základem pro jejich efektivní řízení (MAHB, 2017). Proto byl vytvořen postupový diagram (viz Obrázek 10) zahrnující kroky, které je nezbytné podniknout při změně vlastníka Seveso objektu, přičemž respektuje legislativní požadavky na řízení změn podle v. č. 227/2015 Sb. (ČESKO, 2015b). Je určený především pro top management zodpovědný za oblast PZH v podniku.



Obrázek 10 Postupový diagram pro bezpečné provedení změny vlastnictví

Úvodní fáze začíná zjištěním, zda změna vlastníka vyvolala nějakou změnu. Pokud žádná změna nenastane, je nezbytné, aby byli zaměstnanci včas informováni o tom, že změna vlastníka společnosti nebude mít dopad na jejich pracovní podmínky a ani neohrozí jejich pracovní pozice. Tím se předejde nejasnostem a případným obavám spojeným s procesem změny vlastnictví.

V případě, že nový vlastník má v úmyslu provést změny v podniku, je nutné posoudit, zda tyto změny mohou ovlivnit bezpečnost v objektu. Pokud bezpečnost není ohrožena, následuje schválení změn odpovědnou osobou, informování zaměstnanců prostřednictvím školení a zajištění aktualizace všech interních dokumentů, které jsou změnami dotčeny.

Změny, ať už trvalé nebo dočasné, které mohou mít vliv na zavedený SŘB v objektu, vyžadují proces řízení změn (MOC). Společnosti by měly mít, v rámci své podnikové dokumentace věnované postupům při řízení změn, jasně definované změny, které mají být zahrnuty do procesu MOC. Mezi typické příklady těchto změn patří:

- změna/ztráty klíčových osob důležitých z hlediska PZH,
- snížení počtu zaměstnanců,
- změny v organizační struktuře,
- změny v odpovědnostech,
- změny v outsourcingu,
- změny v systému řízení,
- změny v množství a druhů používaných nebezpečných látek,
- změny v zařízení s nebezpečnou látkou,
- změny ve výrobních postupech,
- změny v řídicích a softwarových systémech.

Proces MOC začíná identifikací, popisem a zdůvodněním navrhovaných změn, stanovením odpovědností za provádění změn. Dalším krokem zásadním pro rozhodnutí o realizaci změny je odborné posouzení rizik, na které navazuje návrh opatření k minimalizaci potenciálních rizik spojených s plánovanou změnou. Klíčovou roli v posouzení rizik hraje výběr vhodné metody posouzení rizik, která musí odpovídat povaze a rozsahu změny. Například pro hodnocení organizačních změn doporučuje publikace (CCPS, 2013) využít metody, jako je brainstorming, kontrolní seznamy, metodu What-If nebo HAZOP. Všechny tyto kroky by měly být součástí plánu realizace, který je následně předložen ke schválení kompetentním osobám.

Jsou-li změny schváleny, následuje informování dotčených zaměstnanců o plánovaných změnách např. formou školení. V rámci tohoto školení by měly být zaměstnanci informováni zejména o tom, jaké změny v podniku proběhnou včetně jejich dopadu na organizaci. Zaměstnanci by měly být seznámeni s možnými novými riziky souvisejícími s provedenými změnami a způsoby jejich eliminace. V případě potřeby by měl být zajištěn výcvik zaměstnanců pro danou změnu.

Po tomto kroku je možná samotná realizace změn. Jakmile jsou změny implementovány, je nezbytné uvést veškerou dokumentaci k zajištění bezpečnosti do souladu s aktuálním stavem provozu po

změnách. Mezi důležité dokumenty, které mohou být změnami dotčeny, patří např. bezpečnostní dokumentace PZH, havarijní plány, provozní postupy, záznamy o školení. Správně vedená a udržovaná dokumentace v aktuálním stavu bude rovněž určitou zárukou toho, že zaměstnancům, veřejným orgánům a veřejnosti v okolí objektu budou poskytnuty relevantní a aktuální informace vztahující se k PZH, což přispěje ke snížení rizika vzniku a minimalizaci následků případné havárie. Aktualizovanou dokumentaci, která podléhá posouzení regulačním úřadům, je nutné ve stanovených lhůtách předložit ke schválení.

Po provedení změn je rovněž důležité opět zajistit školení zaměstnanců a dodavatelů, kterých se změny týkají. Školení by mělo být provedeno co nejdříve po implementaci změn, aby zaměstnanci mohli efektivně a bezpečně přejít na nové pracovní podmínky.

K zajištění účinnosti řízení rizik je rovněž důležitá kontrola ze strany vedení, která by měla odhalit všechny nedostatky související s provedenými změnami. Zjistí-li se, že realizace změny je nevyhovující, je nutné přijmout nápravná opatření (tj. zabezpečení technických a organizačních opatření), která by měla být prověřena opakovanou analýzou a hodnocením rizika. Poté by měla opět následovat úprava dokumentace a proškolení zaměstnanců o nově zavedených opatření. Následně by měl být prováděn systematický monitoring a důsledná kontrola implementace těchto opatření v praxi, aby bylo ověřeno, že zavedená opatření již účinně eliminují identifikovaná rizika.

Další nezbytnou činností v rámci procesu řízení změn je řádné zdokumentování každého jeho kroku. Díky dokumentaci lze získat jasný přehled o všech změnách v podniku a ověřit, že byly splněny všechny nezbytné kroky při plánování a realizaci každé změny, která může ovlivnit bezpečnost provozu. Pro tento účel mohou podnikům posloužit například softwarové programy pro řízení změn nebo formuláře pro zaznamenávání změn, které zajistí, že všechny změny budou pečlivě vyhodnoceny a budou tak přijata vhodná opatření k minimalizaci rizik vyplývajících z provedených změn. Příklad formuláře pro sledování změn souvisejících se změnou vlastníka je uveden v příloze 2. Při jeho vypracování byly zohledněny požadavky na řízení změn podle vyhlášky č. 227/2015 Sb. (ČESKO, 2015b) a poznatky z odborných publikací v oblasti řízení změn. Formulář obsahuje zejména klíčová kritéria, jako je odborné posouzení, odpovědnost za změnu, informování zaměstnanců, kontrolní činnost a opatření po provedené změně. Je však důležité zdůraznit, že tento formulář slouží pouze jako vodítko, šablona, kterou mohou podniky využít v praxi. Každý podnik by měl formulář přizpůsobit svým individuálním podmínkám a specifickým potřebám, aby efektivně reflektoval jeho provozní strukturu a bezpečnostní požadavky.

Stejně jako u obecného managementu rizik podle normy ČSN ISO 31000 (ČAS, 2018b), je i ve věci managementu změn spojených se změnou vlastníka zásadním krokem komunikace a konzultace se zainteresovanými stranami, a to během všech fází tohoto procesu. Do komunikace a konzultace by měly být zapojeni nejen osoby zodpovědné za realizaci změn, ale také samotní zaměstnanci, kteří mohou poskytnout zpětnou vazbu, která je důležitá pro rozhodování a implementaci změn.

Jednou ze změn, která může zásadně ovlivnit zavedený SŘB, je změna zařazení podniku do skupiny A nebo B podle zákona o PZH (ČESKO, 2015a), která může nastat v důsledku úpravy druhu a množství nebezpečných látek v podniku. Před provedením této změny je provozovatel povinen o změně zařazení uvědomit krajský úřad a předložit návrh na zařazení objektu ze skupiny A do skupiny B nebo ze skupiny B do skupiny A, a to do 1 měsíce ode dne, kdy dojde ke změně zařazení objektu do skupiny A nebo B (ČESKO, 2015a).

Změna zařazení objektu ze skupiny A do skupiny B nebo opačně má přímý dopad na rozsah plnění povinností v oblasti PZH a znamená nutnost zpracovat novou dokumentaci odpovídající zařazení objektu do skupiny A nebo B, která je vyžadována zákonem o PZH, přičemž i v případě změny zařazení je nezbytné, aby samotná realizace změny probíhala v souladu s jednotlivými kroky procesu MOC. Lhůty pro předložení dokumentace PZH příslušným regulačním orgánům jsou uvedeny v zákoně o PZH.

Závěr

Změna vlastníka může mít dopad na systém řízení bezpečnosti v průmyslových podnicích v rámci prevence závažných havárií. Nejzávažnější dopad na systém řízení podniku by mohla mít změna klíčových osob důležitých pro PZH, aby nedošlo ke ztrátě znalostí a zkušeností s provozem, které jsou zásadní pro udržení bezpečnosti. Změna vlastníka může vyvolat nepřímo změnu zařazení podniku do skupiny A nebo B. Kromě negativních vlivů na bezpečnost může ale změna vlastníka přinést i pozitivní změny, zejména pokud se novým vlastníkem stane zahraniční provozovatel, kdy dobrá praxe nového vlastníka může přispět ke zvýšení bezpečnosti.

Cílem této studie je předložit provozovatelům návrh postupu pro bezpečné provedení změny vlastníka, dílčím cílem bylo upozornit na klíčové zdroje rizik související se změnou vlastníka a rovněž předložit hlavní zásady při řešení změny vlastníka. Z předložené studie vyplývají následující doporučení pro provedení bezpečné změny vlastníka:

- Začlenit problematiku změny vlastníka do legislativy – do řízení změn v systému řízení bezpečnosti.
- Stanovit minimální požadavky na skutečného majitele Seveso objektů.

Při implementaci navrhovaných postupů změny vlastníka lze spatřovat omezení v různorodosti podniků, kdy každý podnik je jiný a navrhované postupy je nutno přizpůsobit potřebám daného podniku. Pro další výzkum je navrhováno se zaměřit také na další aspekty, jako jsou např. oblasti ochrany životního prostředí (integrované povolení), bezpečnosti práce a dále rozlišovat různé typy změny vlastníka, jako jsou např. fúze a rozpad společnosti. Toto širší pojetí by přispělo ke komplexnímu řešení problematiky změny vlastníka.

Zdroje

BERGER, Filip, 2022. *Kultura bezpečnosti v podnicích zařazených dle zákona o prevenci závažných havárií*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta bezpečnostního inženýrství.

BRABEN, Lorraine a MORIS, Nick, 2019. *Organisational Change: Learning from Experience*. Dostupné z: <https://www.icheme.org/media/19382/hazards-29-paper-02.pdf>. [cit. 2024-02-12]

CENTER FOR CHEMICAL PROCESS SAFETY [CCPS], 2010. *Guidelines for Acquisition Evaluation and Post Merger Integration*. Online. New York, NY: John Wiley. ISBN: 9780470644195. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470644195>. [cit. 2024-02-12]

CENTER FOR CHEMICAL PROCESS SAFETY [CCPS], 2013. *Guidelines for managing process safety risks during organizational change*. New York, NY: John Wiley. ISBN 978-1-118-37909-7.

ČESKÁ AGENTURA PRO STANDARDIZACI [ČAS], 2018a. ČSN EN ISO 45001:2018 (010801), *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití*. Praha: Česká agentura pro standardizaci.

ČESKÁ AGENTURA PRO STANDARDIZACI [ČAS], 2018b. ČSN ISO 31000:2018 (010351), *Management rizik - Směrnice*. Praha: Česká agentura pro standardizaci.

ČESKO, 2002. Zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování a o změně některých zákonů (zákon o integrované prevenci). In: *Sbírka zákonů ČR*. Částka 34.

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů ČR*. Částka 84.

ČESKO, 2008. Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev. In: *Sbírka zákonů ČR*. Částka 40.

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů ČR*. Částka 33.

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů ČR*. Částka 34.

ČESKO, 2015a. Zákon č. 224/2015 Sb. o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými směsmi a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, (zákon o prevenci závažných havárií). In: *Sbírka zákonů ČR*. Částka 93.

ČESKO, 2015b. Vyhláška č. 227/2015 Sb., o náležitostech bezpečnostní dokumentace a rozsahu informací poskytovaných zpracovateli posudku. In: *Sbírka zákonů ČR*. Částka 94.

ČESKO, 2021. Zákon č. 37/2021, o evidenci skutečných majitelů. In: *Sbírka zákonů ČR*. Částka 17.

DUNCAN, Robert, 1979. What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer. Online. *Organizational Dynamics*. Roč. 7, č. 3, s. 59-80. Dostupné z: [https://doi.org/doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90027-5](https://doi.org/doi.org/10.1016/0090-2616(79)90027-5). [cit. 2024-02-07].

eMARS, 2020. Online. European Commission [EC]. Dostupné z: <https://emars.jrc.ec.europa.eu/EN/emars/content>. [cit. 2023-10-06].

ERŠILOVÁ, Nela, 2017. *Příprava fúze obchodních společností*. Online. Brno. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/a8dpo/Diplomova-prace-10.5.__2_.pdf. [cit. 2024-03-16].

EUROPEAN COMMISSION [EC]. *eSPIRS*, 2001. Online. Dostupné z: <https://espairs.jrc.ec.europa.eu/en/espairs/content>. [cit. 2023-11-09]

EUROPEAN UNION [EU], 2012. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/18/EU ze dne 4. července 2012 o kontrole nebezpečí závažných havárií s přítomností nebezpečných látek a o změně a následném zrušení směrnice Rady 96/82/ES Text s významem pro EHP. In: *Úřední věstník Evropské unie*.

EUROPEAN COMMISSION, 2009. *EMARS. Self-heating and deflagration during the cleaning of unstable residues in a still vessel*. Online. Dostupné z: <https://emars.jrc.ec.europa.eu/en/emars/accident/view/83e9eabf-4427-e9e8-22b1-0949f17c6b3f>. [cit. 2023-10-26].

FERJENČÍK, Miloš a DECHY, Nicolas, 2020. Loss of Memory as a Cause of Failure of Foresight in Safety. Online. In: *Enhancing Safety: The Challenge of Foresight" - ESReDA Project Group Foresight in Safety*. European Safety and Reliability Data Association (ESReDA) and EU/EC Joint Research Center (JRC), s. 84-100. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/347240996_Loss_of_Memory_as_a_Cause_of_Failure_of_Foresight_in_Safety_-_Chapter_4_of_book_Enhancing_Safety_The_Challenge_of_Foresight_-_ESReDA_Project_Group_Foresight_in_Safety#fullTextFileContent. [cit. 2024-03-07].

FRANEK, Tomáš, 2021. *Fúze a akvizice na českém pojistném trhu*. Online, Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/f9kgv/Diplomova_prace_Franek.pdf. [cit. 2024-03-14].

Fúze a akvizice v roce 2023, 2024. Online. Mediatel. Dostupné z: <https://www.mediatel.cz/fuze-a-akvizice-v-roce-2023/>. [cit. 2024-03-14].

Fúze, akvizice, sloučení nebo splynutí firem. Jaký je v tom rozdíl?, 2022. Online. Jake&James. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/fuze-akvizice-sloucení-spolecnosti>. [cit. 2024-03-14].

HAN SIONG, P.; CHIN, K.Y.; BAKAR, H.T.A.; LING, C.H.; KIDAM, K. et al., 2017. The contribution of management of change to process safety accident in the chemical process industry. *Chemical Engineering Transactions*. Roč. 56, s. 1363-1368. ISSN 2283-9216.

HSE, 1994. *The Fire at Hickson & Welch Ltd. A report of the investigation by the Health and Safety Executive into the fatal fire at Hickson & Welch Ltd, Castleford on 21 September 1992*. Online. ISBN 071760702x. Dostupné z: <https://www.icheme.org/media/13704/the-fire-at-hickson-and-welch-ltd.pdf>. [cit. 2023-10-26].

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE [HSE], undated. *Leadership for the major hazard industries*. Dostupné z: <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg277.pdf>. [cit. 2024-03-08]

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE [HSE], 2003. *Organisational change and major accident hazards*. Online. Dostupné z: <https://www.hse.gov.uk/pubns/chis7.pdf>. [cit. 2023-10-18].

Institution of Chemical Engineers [ICHEME], 2018. *ISC Process Safety Competency Guidance*. Dostupné z: <https://www.icheme.org/media/9391/supplementary-guide-march-2019.pdf>. [cit. 2024-03-08]

JANEČEK, Jakub, 2020. *Management zastupitelnosti a úrovně zaškolení pracovníků*. Online, Diplomová práce. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Fakulta strojní. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/40c08f25-f469-490b-8ee0-2baf5d653f6f/content>. [cit. 2024-03-17].

KLETZ, Trevor, 1993. *Lessons from Disaster: How Organizations Have No Memory and Accidents Recur*. Gulf Professional Publishing. ISBN 0884151549.

KLETZ, Trevor, 2001. *Learning from Accidents*. Online. Third Edition. Elsevier Ltd. All. ISBN 978-0-7506-4883-7. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/book/9780750648837/learning-from-accidents>. [cit. 2023-10-18].

KLETZ, Trevor a AMYOTTE, Paul, 2019. *What Went Wrong?* Sixth Editon. Elsevier. ISBN 978-0-12-810539-9.

KOLOUCHOVÁ, Radka, 2021. *Principy péče řádného hospodáře*. Online, Závěrečná práce. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/gw90s/Principy_pece_radneho_hospodare.pdf. [cit. 2024-01-26].

KUNCOVÁ, Magdaléna, 2019. *Vliv fúze na finanční výkonnost společnosti*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

KUČEROVÁ, Zuzana, 2012. *Fúze a klastry v České republice*. Online, Bakalářská práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/46326/KucerovaZ_FuzeAKlastry_RK_2012.pdf?sequence=2. [cit. 2024-03-14].

Lidský faktor a BOZP, 2022. Online. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/lidsky-faktor-a-bozp.pdf>. [cit. 2023-11-04].

MAJOR ACCIDENT HAZARDS BUREAU [MAHB], 2017. *Management of Change*. Online. *Seveso inspection series*. Č. 5, s. 1-8. Dostupné z: <https://minerva.jrc.ec.europa.eu/en/shorturl/minerva/managementofchangefinalv1formattedpdf>. [cit. 2024-01-24].

MAJOR HAZARDS COMMITTEE, 2023. *Icheme guidance risk management*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.icheme.org/media/20298/icheme-guidance-risk-management.pdf>. [cit. 2024-03-08]

MELHEM, G.; OZOG, H.; KENNEY, G.; GROVES, G. a KALELKAR, A., 2010. *Safety Guidelines for the merger and acquisition process*. Online. *Process Safety Progress*. Roč. 29, č. 2, s. 118-122. ISSN 1066-8527. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/prs.10353>. [cit. 2024-03-14].

Metodický pokyn pro zařazení objektu podle zákona č. 224/2015 Sb., 2016. Online. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/metodicke_pokyny_odboru_enviro_rizik/\\$FILE/OERE_S-met_pokyn_zarazeni-20160510.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/metodicke_pokyny_odboru_enviro_rizik/$FILE/OERE_S-met_pokyn_zarazeni-20160510.pdf). [cit. 2024-07-29].

MOHYLOVÁ, Denisa, 2024. *Vliv organizačních změn na systém prevence závažných havárií*. Diplomová práce. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta bezpečnostního inženýrství.

MONTEIRO, Gilsa Pacheco; HOPKINS, Andrew a E MELO, Paulo Fernando Frutuoso, 2020. How do organizational structures impact operational safety? Part 1 – Understanding the dangers of decentralization. Online. *Safety Science*. Roč. 123. Dostupné z: <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104568>. [cit. 2024-02-08].

NĚMECKO, 1974. *Bundes-Immissionsschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 17. Mai 2013 (BGBl. I S. 1274), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 18. Juli 2017 (BGBl. I S. 2771) geändert worden ist*. Dostupné z: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Gesetze/Energie/BlmSchG.html>. [cit. 2024-02-12]

NĚMECKO, 2000. *Zwölfte Verordnung zur Durchführung des Bundes-Immissionsschutzgesetzes (Störfall-Verordnung - 12. BImSchV)*. Dostupné z: https://www.gesetze-im-internet.de/bimschv_12_2000/BJNR060310000.html. [cit. 2024-02-12]

Obchodní rejstřík, c2000-2024. Online. Dostupné z: <http://www.obchodnirejstrik.cz/>. [cit. 2024-06-02].

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT [OECD], 2017. *Corporate governance for process safety: Guidance for senior leaders in high hazard industries*, Series on Chemical Accidents, OECD Publishing, Paris, Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264274846-en> [cit. 2024-02-10].

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT [OECD], 2018. *Guidance on Change of Ownership in Hazardous Facilities*. Online. Environment, Health and Safety, Environment Directorate, OECD. Dostupné z: <https://www.oecd.org/chemicalsafety/chemical-accidents/oecd-guidance-on-change-of-ownership-in-hazardous-facilities.pdf>. [cit. 2024-02-14].

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT [OECD], 2023. *OECD Guiding Principles for Chemical Accident Prevention, Preparedness and Response - Third Edition*, Series on Chemical Accidents. Online. Paris: OECD Publishing. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/162756bf-en>. [cit. 2024-02-29].

PHILLEY, Jack, 2002. Potential impacts to process safety management from mergers, acquisitions, downsizing, and re-engineering. Online. *Process Safety Progress*. Roč. 21, č. 2, s. 151-160. ISSN 1066-8527. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/prs.680210212>. [cit. 2024-03-14].

PROCHÁZKOVÁ, Dana, 2013. Organizační havárii. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie*. Žilina: STRIX/Edícia ESE-15, s. 153-156. ISBN 978-80-89281-91-6.

Registr objektů a bezpečnostní dokumentace. Online databáze. VÚBP mapis. Dostupné z: <https://mapis.vubp.cz/PBD/Prehled/Provozovatele.aspx>

ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K., 2004. *Management*. Profesionál. Praha: Grada. ISBN 80-247-0495-1.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT [npi], 2023. *Rozvoj kompetencí: Flexibilita v pracovním prostředí*. Vzdělávání a práce. Online. Dostupné z: <https://vzdelavaniaprace.cz/rozvoj-kompetenci-flexibilita-v-pracovnim-prostredi/>. [cit. 2024-02-22].

Seznam objektů v režimu tohoto zákona včetně informací pro veřejnost, c2008–2023. Online. Ministerstvo životního prostředí. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/seznam_objektu/\\$FILE/OERS-seznam_a_info-20240301.xlsx](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/seznam_objektu/$FILE/OERS-seznam_a_info-20240301.xlsx). [cit. 2024-07-24].

SHERMAN, Andrew J., 2018. *Mergers and Acquisitions from A to Z*. Fourth Edition. HarperCollins Leadership. ISBN 978-0814439029.

SIEGEL, Donald S. a SIMONS, Kenneth L., 2006. Assessing the Effects of Mergers and Acquisitions on Firm Performance, Plant Productivity, and Workers: New Evidence from Matched Employer-Employee Data. Online. In: *Wharton Conference on Careers and the National Bureau of Economic Research*. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/7084521.pdf>. [cit. 2024-03-11].

SLOVENSKÁ AGENTÚRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA [SAŽP]. Informačný systém prevencie závažných priemyselných havárií. Enviro portál. 2023, 3.22. Dostupné z: <https://app.sazp.sk/SevesoPublic/>. [cit. 2024-03-20]

SLOVENSKO, 2015a. *Zákon č. 128/2015 Z. z., o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. Online. Dostupné z: ZBIERKA ZÁKONOV SLOVENSKEJ REPUBLIKY, https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2015/128/ZZ_2015_128_20160701.pdf. [cit. 2024-02-21]

SLOVENSKO, 2015b. 198/2015 Z. z. vyhláška Ministerstva životného prostredia Slovenskej republiky ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona č. 128/2015 Z. z. o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Online. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/198/20150901>. [cit. 2024-02-21]

SLUKA, Vilém a SKŘÍNSKÝ, Jan, 2016. Bezpečnostní inženýrství. Online. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti*. Roč. 9, č. speciální Prevence závažných havárií. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/bezpecnostni-inzenyrstvi>. [cit. 2024-02-22].

STÁTNÍ ÚŘAD JADERNÉ BEZPEČNOSTI, 2010. *POLITIKA BEZPEČNOSTI a ORGANIZAČNÍ STRUKTURA*, bezpečnostní návod JB-1.4. Praha: Státní úřad pro jadernou bezpečnost, prosinec. Dostupné z: https://sujb.gov.cz/fileadmin/sujb/docs/dokumenty/publikace/Navod_AB_final_PBaOS_PUBLIKACE.pdf. [cit. 2024-02-25]

Šimáčková, 2015. *Prevence vzniku závažných havárií v DIAMO státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu Stráž pod Ralskem*. Ostrava. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

TABULEVICH, Karina, 2015. *Analýza organizační struktury*. Bakalářská práce. Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha.

TAPPURA, Sari a NENONEN, Noora, 2019. Safety Leadership Competence and Organizational Safety Performance. Online. In: Pedro Arezes and Paulo Carvalho (eds) Advances in Safety Management and Human Factors. AHFE (2019) International Conference. USA: AHFE International, -. Dostupné z: <https://doi.org/10.54941/ahfe100157>. [cit. 2024-03-08].

TOMANKA, Marek, 2023. *Top dealy 2023. Fúzí a akvizic v Česku ubylo, oživení přijde příští rok*. Online. Forbes. Dostupné z: <https://forbes.cz/top-dealy-2023-fuzi-a-akvizic-v-cesku-ubylo-oziveni-prijde-pristi-rok/>. [cit. 2024-03-14].

TPA, 2024. *Aktivita na M&A trhu CEE a v ČR – 4Q 2023*. Online. [cit. 2024-03-14].

U.S. CHEMICAL SAFETY BOARD [CSB], 2007. *Investigation Report - Refinery Explosion and Fire: BP Texas City, Texas, March, 2005*. Online. Dostupné z: <https://www.csb.gov/file.aspx?DocumentId=5596>. [cit. 2023-10-25].

U.S. CHEMICAL SAFETY BOARD [CSB], undated. *CSB Best Practice Guidance for Corporate Boards of Directors and Executives in the Offshore Oil and Gas Industry for Major Accident Prevention*. Online. U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board - CSB. S. 7. Dostupné z: [https://www.csb.gov/assets/1/6/csb_macondo_bod_guidance_05_\(1\).pdf](https://www.csb.gov/assets/1/6/csb_macondo_bod_guidance_05_(1).pdf). [cit. 2024-02-12]

VALA, Jiří, 2016. Zabraňte haváriím, poučte se z chyb jiných. Online. *Bezpečnost a hygiena práce*. Roč. 7. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/9120/zabrante-havariim-poucte-se-z-chyb-jinych>. [cit. 2024-02-12].

VALA, Jiří, 2018. Leadership a pozitivní kultura BOZP podle normy ČSN ISO 45001. Online. *Bezpečnost a hygiena práce*. Roč. 11. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/4040/leadership-a-pozitivni-kultura-bozp-podle-normy-csn-iso-45001>. [cit. 2024-02-12].

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE [VÚBP], 2016. VÝKLAD OBSAHOVÉHO ZAMĚŘENÍ JEDNOTLIVÝCH POLOŽEK POPISU SYSTÉMU ŘÍZENÍ PZH. Online. Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., Odborné pracoviště pro prevenci závažných havárií. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/prevence-zavaznych-havarii/metodiky/vyklad-obsahoveho-zamereni-jednotlivych-polozek-popisu-systemu-rizeni-pzh-aktualizace-2023-zvyraznene-zmeny.pdf>. [cit. 2024-04-18].

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE [VÚBP], 2021. *Poučení z havárií*. Online. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/vyzkum/projekty/03-2020-VUBP/O-5-Pouceni-z-havarii.pdf>. [cit. 2024-02-12].

WATKINS, D. Michael, 2013. *The First 90 Days*. eISBN 978-1-4221-9139-2. Boston: Harvard Business Review Press. Dostupné z: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook?sid=b83269d2-ccc6-42f4-9550-3748dac10b41%40redis&vid=0&format=EB>. [cit. 2024-03-08]

WOOD, M.H., 2018. Analysing Accidents and Lessons Learned: You Can't Improve What You Don't Measure. Online. *Chemical Engineering Transactions*. Roč. 67, s. 391-396. Dostupné z: <https://doi.org/10.3303/CET1867066>. [cit. 2024-02-15].

WRIGHT, Michael; TURNER, David and HORBURY, Caroline, 2003. *Competence assessment for the hazardous industries*. Research report 086. ISBN 0-7176-2167-7. Sudbury: HSE BOOKS. Dostupné z: <https://www.hse.gov.uk/Research/rrpdf/rr086.pdf>. [cit. 2024-03-08]

Změna názvu společnosti: jak postupovat?, 2022. Online. Jake&James. Dostupné z: <https://www.jake-james.cz/blog/jak-zmenit-nazev-sro>. [cit. 2024-02-29].

2024 M&A Outlook: Ready for a Rebound, 2024. Online. Morgan Stanley. Dostupné z: <https://www.morganstanley.com/ideas/mergers-and-acquisitions-outlook-2024-trends>. [cit. 2024-07-29].

Interní dokumentace

Bezpečnostní dokumentace vybraných podniků. Nepublikované interní dokumenty.

BORSODCHEM, 2012. Regulation Management of Change (MoC). Nepublikovaný interní dokument.

BORSODCHEM. Záznamy o výrobě a operativní řízení změn výrobních a obslužných procesů, Část 3. Nepublikovaný interní dokument.

Rozhovory

Zástupce společnosti (BorsodChem MCHZ s.r.o.). 14. 3. 2024. Odborný rozhovor se specialistou PZH na téma změny vlastnictví. Osobní komunikace.

Zástupci společnosti (Teva Czech Industries s.r.o.). 20. 9. 2024. Odborný rozhovor se specialistou PZH na téma změny vlastnictví. Osobní komunikace.

Klíčové zdroje rizik související se změnou vlastníka

Změny v havarijním plánování

- Nedostatečné zajištění ochranné a zásahové prostředky, včetně havarijní obsluhy
- Nedostatečné havarijní postupy
- Špatná koordinace v oblasti havarijní připravenosti podniků v rámci společného areálu

Změny v lidských zdrojích a jejich řízení

- Nedostatečné kompetence a zájem nového vlastníka o bezpečný provoz
- Nedostatečný počet pracovníků
- Ztráta klíčového personálu s odbornými znalostmi
- Přetěžování pracovníků
- Nedostatečná kvalifikace a zkušenosti pracovníků, dodavatelů a externích subjektů
- Nedostatečný výběr zaměstnanců, dodavatelů a externích subjektů u pracovních činností významných z hlediska prevence závažných havárií
- Žádné nebo nedostatečné školení a zcvik zaměstnanců
- Nedostatečné ověřování znalostí a dovedností
- Nedostatečné zapojení zaměstnanců k problematice prevence závažných havárií
- Nedostatečné seznámení zaměstnanců s novými bezpečnostními postupy

Změny související s rozpadem a slučováním podniků

- Nedostatečné stanovení podmínek užívání společné infrastruktury nově vzniklými společnostmi v rámci jednoho areálu
- Nedostatek personálu a zařízení v podnicích po rozdělení společnosti
- Nejednotný přístup k bezpečnosti v případě slučování podniků (např. problémy se sjednocením systému povinností a odpovědností za oblasti bezpečnosti, rozdílná kultura bezpečnosti)

Změny zařízení, technologií, druhu, množství a umístění NL

- Nedostatečné bezpečnostní systémy u nových zařízení
- Nejasné bezpečnostní postupy
- Nedostatečná analýza rizika u nových zařízení, technologií, NL
- Chybné zařazení objektu do skupiny z důvodu legislativní nejasnosti při změně zařazení podniku v případě rozpadu společnosti

Změny v řízení provozu

- Snížení investic do prevence a bezpečnostních opatření
- Nedostatečná komunikace mezi novým a předchozím vlastníkem
- Nedostatečně nastavené zásady a cíle politiky PZH
- Nedostatečně zavedené preventivní bezpečnostní opatření
- Nevhodně nastavená organizační struktura
- Nejasné stanovení úkolů a odpovědností za bezpečnost
- Nedostatečné aktivní zapojení vedení do bezpečnosti
- Chybějící nebo nedostatečná komunikace včetně informovanosti pracovníků dotčených změnou/změnami
- Nedostatečné řešení změn včetně dočasných nastálých v důsledku změny vlastníka
- Nedostatečná kontrola fungování SŘB

Nedostatečná bezpečnostní dokumentace

Příloha č. 2 – Formulář pro zaznamenávání změn souvisejících se změnou vlastníka

FORMULÁŘ PRO ZAZNAMENÁNÍ ZMĚN SOUVISEJÍCÍCH SE ZMĚNOU VLASTNÍKA

A Identifikační údaje podniku:

Název a adresa podniku: _____

IČO: _____

Kontaktní osoba: _____

Datum vyplnění: _____

B Sledované změny

	Popis změny	Pracoviště	Datum provedení	Řízeno prostřednictvím MOC? (Odkaz)	Odborné posouzení (Ano/Ne)	Dopady	Odpovědná osoba (jméno, pozice, podpis)	Informování/výcvik zaměstnanců	Kontrolní činnost	Změny po kontrole	Schváleno Ano/Ne
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
...											

C Poznámky

--