



**Řízení letového provozu
České republiky**

**Smlouva o poskytování SW aplikace umožňující kvantitativní hodnocení výkonnosti
procesů**

uzavřená podle § 1746 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
ve znění pozdějších předpisů (dále jen „občanský zákoník“)

(dále jen „smlouva“)

1 Smluvní strany

Řízení letového provozu České republiky, státní podnik (ŘLP ČR, s.p.)

se sídlem: Navigační 787, 252 61 Jeneč

zastoupená: [redacted]

IČO: 49710371

DIČ: CZ49710371

bankovní spojení: ČSOB Praha 5, č. účtu: 88153/0300

SWIFT kód: CEKOCZPP

zapsáný v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, v oddíle A, vložce 10771

(dále jen „objednatel“)

a

DET NORSKE VERITAS CZ s.r.o.

se sídlem: Thákurova 4, 160 00 Praha 6

zastoupená: [redacted]

IČO: 26705125

DIČ: CZ26705125

bankovní spojení: [redacted]

[redacted]
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, v oddíle C, vložce 88567

(dále jen „poskytovatel“).

(objednatel a poskytovatel rovněž „smluvní strany“)

2 **Předmět smlouvy**

2.1 Poskytovatel se zavazuje, že za podmínek stanovených v této smlouvě a jejích přílohách bude poskytovat pro objednatele SW aplikaci umožňující kvantitativní hodnocení výkonnosti procesů integrovaného systému managementu v podmínkách ŘLP ČR, s.p., včetně odborné podpory při prováděném hodnocení. Podrobný popis SW aplikace a její rozsah je uveden v příloze č. 1 této smlouvy.

Požadovaná odborná podpora obsahuje:

- a) poskytnutí zaškolení a dohledu při zavádění SW aplikace;
- b) poskytnutí odborné podpory v procesu hodnocení v jednotlivých oblastech zahrnutých do hodnocení;

Maximální rozsah požadované odborné podpory je 6 člověkodnů/rok.

2.2. Objednatel se zavazuje zaplatit poskytovateli za výše uvedené plnění cenu za podmínek stanovených v článku 3 smlouvy.

3 **Cena a platební podmínky**

3.1 Celková cena za poskytování aplikace dle čl.2 smlouvy a přílohy č. 1 smlouvy je stanovena dohodou. Detailní kalkulace je následující:

- 3.1.1 Cena za užívání SW aplikace za 1 rok..... ██████████
- 3.1.2 Cena za poskytování odborné podpory (v Kč za člověkodenní), při předpokládaném max. rozsahu 6 člověkodenní/ročně..... ██████████

Ceny jsou uvedeny bez DPH.

3.2 Cena uvedená v článku 3, odst. 3.1 této smlouvy je sjednána smluvními stranami jako cena pevná a zahrnuje veškeré náklady poskytovatele spojené s poskytováním SW aplikace podle této smlouvy.

Poskytovatel tímto ve smyslu § 2620 odst. 2 občanského zákoníku prohlašuje, že přebírá nebezpečí změny okolností a že v takovém případě nemá nárok na zvýšení ceny.

3.3 K ceně uvedené v této smlouvě bude účtována příslušná sazba DPH v souladu se zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o DPH“).

3.4 S ohledem na zákon o veřejných zakázkách celková maximální cena za plnění vyplývající z této smlouvy nesmí za dobu trvání smlouvy přesáhnout 1,9 mil Kč.

3.5 Platby objednatele dle odst. 3.1.1 budou prováděny jednou ročně na základě faktur – daňových dokladů vystavených poskytovatelem vždy k prvnímu dni příslušného období 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

3.6 Platby objednatele dle odst. 3.1.2 budou prováděny na základě faktur – daňových dokladů vystavených poskytovatelem do 15 dnů ode dne poskytnutí odborné podpory. Nedílnou součástí faktury bude protokol, obsahující detailní rozpis poskytnuté podpory a její rozsah odsouhlasený oprávněnou osobou za ŘLP ČR, s.p., jinak bude vrácena.

3.7 Splatnost faktur se stanovuje na 30 kalendářních dnů ode dne obdržení faktury objednatelem. Faktura - daňový doklad musí splňovat veškeré náležitosti daňového dokladu dané zákonem o DPH, jinak bude poskytovateli vrácena. Oprávněným vrácením faktury přestává běžet lhůta její splatnosti. Nová lhůta splatnosti počíná běžet až ode dne doručení opravené či doplněné faktury objednateli.

3.8 Faktura s odvoláním na číslo smlouvy objednatele, musí být zaslána na adresu objednatele Navigační 787, 252 61 Jeneč.

4 **Nebezpečí škody a odpovědnost za vady**

4.1 Objednatel má právo reklamovat zjištěné vady kvality poskytovaných služeb dle této smlouvy, zejména pak nedostupnost SW aplikace dle odst. 5.3 této smlouvy. Nahlášení reklamace je možné učinit e-mailem nebo telefonem. Telefonní oznámení musí být následně potvrzeno písemně e-mailem.

- 4.2 Poskytovatel je povinen bez zbytečného odkladu a bezplatně po celou dobu trvání smluvního vztahu odstranit reklamovanou vadu, nejdéle však do 15 pracovních dní ode dne nahlášení reklamace.
- 4.3 V případě, že poskytovatel nebude plnit řádně a včas podmínky sjednané v této smlouvě, je objednatel oprávněn sám odstranit vadu nebo sjednat odstranění vady třetí osobou. Náklady spojené s odstraněním vady nese poskytovatel.
- 4.4 Pokud není v této smlouvě uvedeno jinak, řídí se odpovědnost za vady ustanovením § 2615 a násl. občanského zákoníku.
- 4.5 V případě, že jakákoliv jiná osoba, včetně zaměstnanců poskytovatele uplatní nárok proti objednateli z titulu porušení práv duševního vlastnictví v souvislosti s touto smlouvou, zavazuje se poskytovatel poskytnout objednateli potřebnou součinnost a uhradit mu veškeré náklady, které v souvislosti se sporem mezi objednatelem a jinou osobou objednateli vzniknou. Dále se poskytovatel zavazuje nahradit objednateli veškeré vzniklé škody, které mu vzniknou v důsledku uplatnění autorských nároků vůči objednateli v souvislosti s touto smlouvou, a to v plné výši bez jakéhokoliv omezení.

5 Práva a povinnosti poskytovatele

- 5.1 Poskytovatel se zavazuje, že osoba poskytující odbornou podporu bude dostatečně znalá s odpovídajícími zkušenostmi s prováděním hodnocení výkonnosti procesů integrovaného systému managementu a s praxí na pozici externího auditora v oblastech kvality, bezpečnosti a životního prostředí nebo obdobné pozici. Odborná podpora bude poskytována v českém a anglickém jazyce.
- 5.2 Poskytovatel se zavazuje, že dnem účinnosti této smlouvy umožní Objednateli přes webové rozhraní přístup k SW aplikaci
- 5.3 Případná nedostupnost databáze nesmí překročit 15 pracovních dní v kalendářním roce.
- 5.4 Poskytovatel je odpovědný za to, že SW aplikace a související odborná podpora budou poskytovány v souladu s platnými obecně závaznými právními předpisy, včetně autorského zákona.
- 5.5 Poskytovatel se zavazuje, že bez výslovného souhlasu objednatele spravovaná data ani jejich část neposkytne žádné další třetí osobě. Tento závazek platí i po ukončení smluvního vztahu.
- 5.6 Na požádání objednatele se poskytovatel zavazuje předat mu spravovaná data a ze svých systémů tato data bezpečně odstranit.
- 5.7 Poskytovatel je povinen neprodleně informovat objednatele o všech skutečnostech, které mohou mít vliv na poskytování služeb řádně a včas.
- 5.8 Poskytovatel je povinen při poskytování služeb respektovat podmínky objednatele ohledně režimu vstupu a vjezdu vozidel do objektů a na pozemky objednatele, jako i předpisy provozovatele letiště Praha-Ruzyně. Poskytovatel jako zaměstnavatel při provádění prací podle této smlouvy odpovídá za dodržování předpisů BOZP a PO svými zaměstnanci, popř. dalšími fyzickými osobami vykonávajícími práci v jeho prospěch. Veškeré škody, které vzniknou porušením těchto předpisů zaměstnanci poskytovatele nebo dalšími fyzickými osobami vykonávajícími práci v jeho prospěch, jdou k tíži poskytovatele. Pokud poskytovatel svojí činností vytvoří nebezpečná místa nebo situaci na pracovišti, je povinen je sám zabezpečit a neprodleně o tom informovat objednatele.
- 5.7 Veškeré škody, které vzniknou porušením těchto povinností ze strany poskytovatele, jdou k tíži poskytovatele.

6 Práva a povinnosti objednatele

- 6.1 Objednatel má k dispozici SW aplikaci, ve které může pracovat min. 10 zaměstnanců objednatele, tj. min. 10 přístupů k aplikaci. Aplikace bude provozována na hardware poskytovatele a bude zpřístupněna přes webové rozhraní.
- 6.2 Objednatel se zavazuje, že poskytne poskytovateli součinnost nezbytně nutnou k řádnému plnění této Smlouvy.
- 6.3 Objednatel je povinen nahlásit poskytovateli závady ve funkčnosti SW aplikace bez zbytečného odkladu po jejich zjištění. Ohlášení je možné učinit e-mailem či telefonem. Telefonní oznámení musí být následně potvrzeno písemně e-mailem.
- 6.4 Objednatel je povinen neprodleně informovat poskytovatele o všech skutečnostech, které mohou mít vliv na poskytování služeb řádně a včas.

10. Odstoupení od smlouvy

- 10.1 Od smlouvy lze odstoupit pouze v případech stanovených občanským zákoníkem nebo touto smlouvou.
- 10.2 Objednatel je oprávněn odstoupit od této smlouvy v případě, že poskytovatel poruší tuto smlouvu podstatným způsobem. Za podstatné porušení této smlouvy s možností okamžitého odstoupení se považuje zejména:
- prodlení poskytovatele s termínem odstranění vady dle odstavce 4.2 této smlouvy delším než 30 kalendářních dní;
 - úpadek poskytovatele ve smyslu zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- 10.3 Poskytovatel je oprávněn odstoupit od této smlouvy v případě, že objednatel bude v prodlení se zaplacením faktury delším než 30 dní. Na neplnění sjednaných závazků upozorní písemně poskytovatel objednatele a současně uvede lhůtu k nápravě, která nesmí být kratší než 14 dní. Pokud v této lhůtě nedojde ke splnění stanovených povinností, končí platnost této smlouvy dnem doručení písemného oznámení o odstoupení od této smlouvy objednateli. Odstoupení bude zasláno doporučeným dopisem prostřednictvím držitele poštovní licence.
- 10.4 V případě odstoupení kterékoliv smluvní strany od této smlouvy, budou vyrovnány nároky obou smluvních stran tak, aby nedošlo k bezdůvodnému obohacení ani jedné smluvní strany.
- 10.5 V případě odstoupení kterékoliv smluvní strany od této smlouvy, končí platnost a účinnost této smlouvy dnem doručení písemného oznámení o odstoupení od této smlouvy druhé smluvní straně.

11 Vyšší moc (vis maior)

- 11.1 Smluvní strany se osvobozují od odpovědnosti za částečné nebo úplné nesplnění smluvních závazků, jestliže se tak prokazatelně stalo v důsledku vyšší moci. Za vyšší moc se pokládají okolnosti, které vznikly po uzavření této smlouvy v důsledku smluvními stranami nepředvídaných a neodvratitelných událostí, mimořádné povahy a mají bezprostřední vliv na plnění předmětu této smlouvy. Nastanou-li výše uvedené okolnosti, jsou obě strany povinny se neprodleně o těchto okolnostech vzájemně informovat.
- 11.2 Lhůty pro plnění povinností podle této smlouvy se prodlužují o dobu, po kterou prokazatelně trvá okolnost vylučující odpovědnost.
- 11.3 Jestliže důsledky vyplývající ze zásahu vyšší moci prokazatelně trvají déle než tři (3) po sobě jdoucí kalendářní měsíce, může kterákoliv ze smluvních stran od této smlouvy odstoupit s tím, že se nároky smluvních stran vyrovnají tak, aby žádné ze smluvních stran nevzniklo bezdůvodné obohacení.

12 Závěrečná ustanovení

- 12.1 Tuto smlouvu lze měnit nebo doplňovat pouze písemně výslovným oboustranně potvrzeným smluvním ujednáním, a to ve formě dodatku k této smlouvě, podepsaným oprávněnými zástupci obou smluvních stran.
- 12.2 Tato smlouva vstupuje v platnost a nabývá účinnosti dnem podpisu obou smluvních stran.
- 12.3 Obě smluvní strany prohlašují, že jednotlivé články této smlouvy jsou dostatečné z hlediska náležitosti pro vznik smluvního vztahu, a že bylo využito smluvní volnosti stran a tato smlouva se uzavírá určitě, vážně a srozumitelně. Smluvní strany se dohodly, že jejich závazkový vztah se řídí ustanoveními občanského zákoníku.
- 12.4 Poskytovatel prohlašuje a odpovídá za to, že má oprávnění k podnikání v rozsahu plnění této smlouvy, a že při poskytování služeb bude postupovat s odbornou péčí. Poskytovatel odpovídá za škodu způsobenou porušením jeho povinností nebo způsobenou jeho činností pokud není stanoveno v této smlouvě jinak.
- 12.5 Tato smlouva je vyhotovena v českém jazyce ve čtyřech (4) stejnopisech, z nichž každá smluvní strana obdrží dva (2) stejnopisy.
- 12.6 Tato smlouva má 11 stran vč. 1 přílohy.

Příloha č. 1 – Popis SW aplikace a její rozsah

V Jenči dne *10.10.2014*

Říz



Příloha č. 1 – Popis SW aplikace a její rozsah

ISRS - Zvyšování výkonnosti integrovaného systému řízení s podporou skupiny nástrojů ISRS od Det Norske Veritas a s využitím nejlepší praxe v bezpečnosti.

V rámci projektu DNV poskytne služby odborné pomoci, a web nástroje ISRS pro zvyšování výkonnosti řízení procesů, bezpečnosti, udržitelnosti podnikání se současnou optimalizací jednotného rizikového přístupu. Tyto služby, odborná pomoc a web aplikace ISRS podporují také zvyšování rizikové způsobilosti zaměstnanců a zvyšování efektivnosti řízení procesů, řízení rizik v bezpečnosti, environmentu a při plnění očekávání zákazníka.

Hlavním cílem je zlepšování výkonnosti systému řízení pomocí osvědčených nástrojů DNV při zapojením vlastních zaměstnanců, kteří mají přístup ke zdrojům nejlepší praxe v bezpečnosti.

A. ZAMĚŘENÍ PROJEKTU

1. **Podmínka :** Vykonat minimálně kvantitativní hodnocení výkonnosti vybraných procesů pomocí nástroje ISRS s ukázkou aplikace jednotného rizikového přístupu, zaměřením na udržitelnost řízení a na zlepšování integrovaného systému. Hodnocení má být zaměřené minimálně na 5 až 6 procesů, které jsou vzájemně logicky provázané.
2. **Poskytnout zdroje poznatků a vědomostí, nejlepší praxe v řízení procesů a v bezpečnosti** umožněním přístupu vybraným zaměstnancům zákazníka k webovým nástrojům ISRS. Pomocí nich mohou hodnotit výkonnost zvolených procesů, vykonávat interní audity a porovnávat výkonnost organizačních jednotek mezi sebou. Zároveň je možné stanovit si kvantitativní cíle pro další zlepšování, kontrolovat je a hodnotit míru jejich plnění. K tomu je potřebná smlouva o licenci, která pokryje roční poplatek.
3. **Vyškolit vybrané zaměstnance na metodiku ISRS a používání web nástrojů** na podporu sjednocení systematického přístupu k řízení rizik a pro využívání poznatků nejlepší praxe v bezpečnosti.
4. **Poskytovat podporu a odbornou pomoc prostřednictvím workshopů při zlepšování výkonnosti procesů,** popř. manažerských systémů, popř. hodnocení výkonnosti procesů zákazníka vlastními zaměstnanci pomocí ISRS, pro účely hodnocení výkonnosti dodavatelů, při reportování výsledků apod.
5. **Vyškolit zaměstnance klienta v moderním řízení bezpečnosti a rizikové způsobilosti s orientací na zlepšení kultury bezpečnosti.**

B. METODY A NÁSTROJE

Při poskytování služby podpůrné pomoci a workshopů využívá DNV svoje zkušenosti z řízení projektů, hodnocení procesů a bezpečnosti a používá vlastní modely a web nástroje, především:

- Web aplikace ISRS - strukturovaný systém založený na 15 procesech, které jsou zasazené do spirály trvalého zlepšování. ISRS se využívá jako zdroj nejlepší praxe pro účely hodnocení výkonnosti a stanovování cílů pro zlepšování výkonnosti procesů a v bezpečnosti.
- Web aplikace „Kniha vědomostí a poznatků ISRS“ – je ve formě web wikipédie a slouží jako zdroj nejlepší praxe, poskytuje množství vysvětlení, souvislostí a návodů, jak plnit požadavky ISRS a zlepšovat výkonnost.
- SCAT ISRS – Systematic Cause Analysis Technique – metodika systémové analýzy příčin problémů.
- Model rizikové způsobilosti – strukturovaný a jednoduchý model na hodnocení a zlepšování způsobilosti jak vnímat, hodnotit a přiměřeně reagovat na rizika, která jsou základem bezpečného chování a zlepšování kultury bezpečnosti.
- Příčinný model ztrát DNV – model pro určování kořenových příčin a ztrát, které jsou základem nástrojů ISRS a metodiky SCAT.

Definice a stručný popis procesů isrs7

- **1. Vůdcovství**
- Dobré vůdcovství je nezbytné pro efektivní fungování každé organizace. Dobré vůdcovství začíná definováním očekávání organizace (účel, vize, hodnoty, cíle a politiky), srovnáním těchto očekávání s očekáváními ostatních zainteresovaných stran a vytvořením strategie pro dosažení těchto očekávání. Vůdcové jsou odpovědní za definování klíčových podnikatelských činností organizace a identifikaci hlavních podnikatelských rizik. Vůdcové musí také demonstrovat odhodlání ke zlepšování prostřednictvím praktického vedení formou „obchůzek s cílem hovořit“.
- 1.1. Účel a hodnoty
- 1.2. Cíle
- 1.3. Politiky
- 1.4. Strategie
- 1.5. Zapojení zainteresovaných stran
- 1.6. Podnikatelské procesy
- 1.7. Podnikatelské rizika
- 1.8. Odpovědnosti a pravomoci
- 1.9. Závazek vedení

- **2. Plánování, administrativa a řízení dokumentace**
- Efektivní plánování a sledování plnění plánovaných ukazatelů zajistí, že podnikatelských cílů bude dosaženo včas, v požadované kvalitě a v rámci rozpočtu. Strategické plány a krátkodobé podnikatelské plány podrobně stanovují odpovědnosti a zdroje, které jsou potřebné ke splnění očekávaní vedení. Efektivní systémy řízení dokumentace a záznamů pomohou ochránit vynikající podnikatelské procesy a uchovávat znalosti organizace.
- 2.1. Plánování při podnikání
- 2.2. Plánování a kontrola prací
- 2.3. Sledování činností
- 2.4. Systém řízení dokumentace
- 2.5. Záznamy
- **3. Hodnocení rizik a procesů**
- Prvořadou povinností manažerů je efektivně řídit rizika. Řízení rizik začíná identifikací a vyhodnocením zdravotních a bezpečnostních rizik, technických rizik a environmentálních rizik. Potencionálními selháními při uspokojování očekávání zákazníků, a to jak interních, tak i externích, jsou rizika v kvalitě. Aby byly dodávány vysoce kvalitní produkty a služby, musí organizace identifikovat současné a budoucí očekávání zákazníků a zajistit, aby byla schopná je uspokojit. Zaměstnanci si musí být neustále dobře vědomi příslušných rizik. Týmový přístup k hodnocení rizik v rámci procesů a úkolů bude motivovat a pohánět k silné kultuře rizik v organizaci.
- 3.1. Identifikace a hodnocení zdravotních rizik
- 3.2. Identifikace a hodnocení rizik bezpečnosti při práci
- 3.3. Identifikace a hodnocení rizik fyzické bezpečnosti
- 3.4. Identifikace a hodnocení environmentálních rizik
- 3.5. Identifikace a hodnocení očekávání zákazníků
- 3.6. Identifikace a hodnocení rizik procesů
- **4. Lidské zdroje**
- Lidé a znalosti, které mají, jsou nejdůležitějšími aktivy v mnoha organizacích. Dobře navržené a prováděné řízení lidských zdrojů zaručuje, že je tyto aktiva jsou řízena efektivně od výběru zaměstnanců až po jejich odchod z organizace. Systémy zaměřené na rozpoznání, disciplínu a pravidelná přezkoumávání výkonnosti vedou a doprovázejí rozvoj jednotlivců. Výběr kritické funkce, kontrola a řízení kariérního postupu jsou nedílnou součástí systému. Organizační změny jsou konstantou na moderním pracovišti, a měli by být kontrolovány prostřednictvím procesu řízení efektivních změn.
- 4.1. Systém řízení lidských zdrojů
- 4.2. Přijímání pracovníků
- 4.3. Řízení výkonnosti jednotlivců
- 4.4. Oceňování a disciplinární postihy
- 4.5. Odchod z organizace
- 4.7. Řízení organizačních změn
- **5. Zajišťování shody**
- Společnost očekává zavedení stále přísnějších norem v oblasti zdraví, bezpečnosti a environmentu, co se projevuje nárůstem počtů vyhlášek, nařízení, předpisů a rozhodnutí s kterými je třeba být ve shodě. Každá organizace potřebuje systém, který by identifikoval příslušná vyhlášky, nařízení, předpisy a normy a který by také ohodnotil jejich dopad na podnikání. Pro dodržování vnitřních a vnějších norem je důležitá bezpečnost informací. Společnost taktéž očekává a požaduje přísné normy na sledování životního cyklu výrobků od jeho návrhu až po likvidaci.
- 5.1. Předpisy a vyhlášky
- 5.2. Externí povolení na provoz/ výrobu
- 5.3. Průmyslové normy a předpisy
- 5.4. Hlášení dozorným orgánům
- 5.5. Bezpečnost informací
- 5.6. Životní cyklus výrobků
- 5.7. Hodnocení shody
- **6. Řízení projektů**
- Projekty jsou jedinečnými činnostmi, které mají stanoveny svůj začátek a konec. Jejich jedinečný charakter vnáší na pracoviště nová rizika a vyžaduje pečlivé plánování s cílem řídit tyto rizika a tým zajistit, že projekty budou dokončeny včas, v rámci rozpočtu a v požadované kvalitě. Pro každý projekt by měly být přesně vymezeny odpovědnosti. Plány projektů vymezují cíle, odpovědnosti, zdroje a rizika po celou dobu životního cyklu projektu. Efektivní realizace a kontrola zaručuje, že změny jsou řízeny, práce je správně dokončena a že očekávání zainteresovaných stran je splněno. Přezkoumání po ukončení projektů zaručuje, že se organizace poučí z průběhu projektu a získané poznatky uplatní u dalších projektů.
- 6.1. Koordinace projektů

- 6.2. Plánování projektů
- 6.3. Realizace projektů
- 6.4. Kontrola projektů
- 6.5. Ukončování projektů

- 7. Výcvik a způsobilost
- Personál by měl mít potřebnou způsobilost na efektivní provádění stanovených úkolů. Pro organizaci je důležité mít zaveden efektivní systém přípravy zaměstnanců, který slouží na identifikaci a uspokojování potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Příprava a vzdělávání by se měly orientovat pouze k naplnění zjištěných potřeb a měla by vycházet z analýzy existujících způsobilostí, požadavků na dané funkce, cílů školení a aspirací zaměstnanců. Přípravu a vzdělávání by měli provádět způsobilí instruktoři a s použitím vhodných komunikačních metod a prostředků. Je důležité, aby byli vedoucí pracovníci a zaměstnanci správně zaškoleni a uvedeni do funkce, abychom zajistili, že nebudou vystaveni riziku, když nastoupí na novou pozici.
- 7.1. Systém výcviku a způsobilostí
- 7.2. Analýza potřeb pro výcvik
- 7.3. Způsobilost školitelů
- 7.4. Poskytování služeb výcviku a školení
- 7.5. Zacvičení a úvod do úřadovství
- 7.6. Všeobecné zacvičení, zaškolení a příprava
- 7.7. Zaškolení, příprava na funkci
- 7.8. Hodnocení systému výcviků

- 8. Komunikace a propagace
- Dobrá komunikace je nezbytná pro efektivní řízení změn. Na každém měnícím se pracovišti je efektivní komunikace rozhodující pro informovanost a motivaci zaměstnanců. Dobrá komunikace znamená daleko více než jen sdělení – měla by představovat interaktivní proces „poskytování a získávání porozumění“. Propagační kampaně a různé komunikační kanály by měly být využity jako součást podpory k zlepšování v oblasti HSEQ a to způsobem, který je inovativní a zajímavý. Střetnutí managementu a skupinové porady by měly být zaměřeny na klíčové otázky HSEQ a měly by být koordinovány tak, aby bylo zabezpečeno, že informace jsou přiměřeně efektivně filtrovány a poskytovány na nižší úrovni řízení. Organizace by měla identifikovat mimořádné pracovní výkony týmů a jednotlivců a seznamovat s nimi ostatní zaměstnance k podpoře správného chování.
- 8.1. Systém komunikace
- 8.2. Koordinační porady
- 8.3. Manažerské porady
- 8.4. Skupinové střetnutí a porady
- 8.5. Společný výbor /rada
- 8.6. Koučování
- 8.7. Oceňování
- 8.8. Podpůrné a propagační kampaně
- 8.9. Mimopracovní informace

- 9. Řízení rizik
- Jakmile byla jednou identifikována zdravotní a bezpečnostní rizika, fyzická a environmentální rizika, měla by být stanovena a zavedena hierarchie opatření a kontrol na řízení rizik. Technické/projektové opatření jsou první linií k eliminaci rizik tam, kde je to možné. Administrativní opatření, zahrnující postupy, pravidla, pracovní povolení a varovné signály a značení, jsou další linií ke zmírnění rizika. Osobní a environmentální ochranné pomůcky jsou poslední obrannou linií. Materiály a produkty by měly být efektivně identifikovány, označeny, uskladněny a kontrolovány k zajištění řízení kvality. Organizace by měla mít zaveden systém opatření, aby bylo zajištěno, že procesy jsou realizovány v rámci kritických parametrů.
- 9.1. Řízení zdravotních rizik
- 9.2. Řízení rizik bezpečnosti práce
- 9.3. Řízení rizik fyzické bezpečnosti
- 9.4. Řízení environmentálních rizik
- 9.6. Řízení kvality materiálů a produktů
- 9.5. Řízení procesů a výrobní postupy
- 9.7. Pravidla
- 9.8. Povolení k pracím
- 9.9. Výstražní značky a upozornění
- 9.10. Osobní ochranné pracovní pomůcky

- 10. Řízení fyzických aktiv
- Řízení fyzických aktiv je zejména údržba fyzických aktiv na pracovišti s cílem zajistit přijatelně nízkou míru rizika pro optimalizaci provozuschopnosti a nákladů. Programy údržby popisují režimy údržby pro každé fyzické aktivum (zařízení a budovy) v registru aktiv. Zaměstnanci údržby a provozu by měli koordinovat činnosti plánování a uskutečňování programů řízení. Inspekce příslušných oblastí zaručují, že je udržován želaný stav

aktiv. Proces řízení efektivních změn návrhu je nezbytný k zajištění toho, že rizika jsou řízena v okamžiku, kdy jsou zařazena do činnosti nová aktiva. Ve chvíli, kdy jsou aktiva získána nebo prodána, musí být provedeno hodnocení rizik.

- 10.1. Program údržby
- 10.2. Plánování údržby a harmonogramy
- 10.3. Provádění údržby
- 10.4. Přezkoumání údržby
- 10.5. Inspekce všeobecných podmínek
- 10.6. Pochůzky a kontroly na místě
- 10.7. Kontroly vybraných zařízení
- 10.8. Kontroly před použitím zařízení
- 10.9. Řízení změn projektů
- 10.10. Kontrolní, měřicí a zkušební zařízení
- 10.11. Akvizice a prodej fyzických aktiv

- **11. Řízení dodavatelů a nakupování**
- Ve snaze o co největší efektivitu organizace stále více využívají dodavatelů, outsourcing a dočasných zaměstnanců. Největší výzva spojena s tímto trendem je jak zajistit, aby pracovníci dodavatelů, které řídí samotní dodavatelé, splňovali bezpečnostní a environmentální normy organizace. Efektivní řízení dodavatelů vyžaduje přísný a pečlivý proces jejich výběru, jasné definování odpovědností, kontroly způsobilostí, přiměřený dohled a důkladné monitorování výkonů. K zajištění efektivní koordinaci se zaměstnanci a postupy společnosti je zapotřebí prvotřídní komunikace. Účinným řízením nákupního a dodavatelského řetězce zajistíme, že materiál a zařízení jsou dodány včas, v požadované kvalitě a při optimálních nákladech.
- 11.1. Výběr dodavatelů
- 11.2. Řízení dodavatelů
- 11.3. Zajišťování dodavatelů
- 11.4. Dodavatelský řetězec a nakupování
- 11.5. Logistika

- **12. Havarijní připravenost**
- Ne všem nehodám lze předcházet. Efektivní havarijní připravenost znamená plánování a nácvik v předstihu tak, že v případě výskytu havarijní situace je poškození lidí, environmentu s podnikání minimální. Nejprve je třeba potenciální mimořádné situace identifikovat a kategorizovat. A poté je potřeba vytvořit plány odezvy na tyto havarijní situace. Je třeba zavést systémy komunikace pro mimořádné situace a také technické systémy, např. protipožární ochranu a nouzové napájení energiemi. Ze zkušených zaměstnanců by se měly pro mimořádné situace vytvořit týmy na realizaci havarijních plánů a jejich způsobilost by měla být zajišťována pravidelnými nácviky a zkouškami. Nakonec je třeba zajistit, aby byla v případě potřeby k dispozici první pomoc a lékařská podpora.
- 12.1. Posuzování požadavků na havarijní připravenost
- 12.2. Místní havarijní plán
- 12.3. Havarijní plán pro externí ohrožení
- 12.4. Krizový plán
- 12.5. Plán obnovení výroby
- 12.6. Přezkoumání havarijních plánů
- 12.7. Havarijní komunikace
- 12.8. Výstražné systémy při havarijních
- 12.9. Řízení zdrojů energií
- 12.10. Havarijní týmy
- 12.11. Nácviky a cvičení
- 12.12. První pomoc
- 12.13. Lékařská podpora
- 12.14. Společná pomoc a podpora organizovaná zvenčí

- **13. Poučení z událostí**
- Poučení se z událostí je rozhodující z hlediska řízení neustálého zlepšování výkonnosti v oblasti bezpečnosti, environmentu a podnikatelské činnosti. Efektivní systém poučení se z událostí mění nechtěné události na příležitosti ke zlepšení. Manažeři by měli usilovat o to, aby v organizaci byla vytvořena kultura „neobviňování“, která by podporovala vysokou úroveň podávání hlášení o událostech. Zaměstnanci by měly být zejména povzbuzováni k oznamování skoro nehod, které skýtají nejvyšší počet příležitostí k poučení se. Všechny události by měly být vyhodnoceny z hlediska rizik a měly by být náležitě vyšetřeny, přičemž do vyšetřování by měli být zapojeni jak manažeři tak i zaměstnanci z první linie. Vyšetřování musí odhalit základní (kořenové) příčiny událostí ještě před tím, než budou stanovena nezbytná nápravná a preventivní opatření. Opatření musí být sledována až po jejich plnou realizaci a výsledky musí být sděleny všem významným akcionářům a zainteresovaným stranám. Vyspělé systémy budou zahrnovat podávání zpráv o mimopracovních úrazech k posílení dobré bezpečnostní a environmentální praxe i v domácnostech.

- 13.1. Systém poučení z událostí
 - 13.2. Poučení z úspěchů
 - 13.3. Účast na vyšetřování
 - 13.4. Skoro- nehody a nestandardní podmínky
 - 13.5. Řízení stížností
 - 13.6. Nahlašování událostí
 - 13.7. Mimopracovní nehody
 - 13.8. Sledování plnění opatření
 - 13.9. Ověřování hlášení poučení z událostí
 - 13.10. Analýza událostí
 - 13.11. Týmy na řešení problémů
- **14. Monitorování rizik**
- Monitorování rizik je nezbytné k tomu, aby poskytovalo jistotu manažerům a ostatním akcionářům, že všechna rizika jsou účinně řízena a že jsou pod kontrolou. Monitorování rizik je postaveno na Hodnocení rizik (Proces 3) a Řízení rizik (Proces 9) k uzavření smyčky neustálého zlepšování při řízení rizik. Efektivní monitorování by mělo určit, kde jsou opatření k řízení rizik nepřiměřena, a mělo by iniciovat přijetí nezbytných opatření ke zlepšení. Průzkumy spokojenosti zákazníků a vnímání zaměstnanců sledují představy klíčových zainteresovaných stran. Pozorování chování je důležité k posílení požadované bezpečnosti, environmentálního chování a chování vůči kvalitě na pracovišti. Pozorování plnění úkolů je důležité pro posílení dodržování postupů a zlepšení jejich kvality. Audity jsou až v poslední linii obrany a jejich posláním je kontrolovat, jestli jsou potřebné systémy zavedeny a fungují.
- 14.1. Monitorování zdravotních rizik
 - 14.2. Monitorování rizik bezpečnosti při práci
 - 14.3. Monitorování rizik fyzické bezpečnosti
 - 14.4. Monitorování environmentálních rizik
 - 14.5. Spokojenost zákazníků
 - 14.6. Efektivnost monitorování
 - 14.7. Průzkumy vnímání
 - 14.8. Pozorování chování
 - 14.9. Pozorování provádění prací
 - 14.10. Audity
- **15. Výsledky a přezkoumání**
- Aby podnik přežil a prosperoval, musí dosahovat dobrých výsledků. Hospodářské výsledky lze měřit jednoduše srovnáním skutečné výkonnosti a cílů v oblasti bezpečnosti a environmentu stanovených týmem lídrů (Proces 1). Výzva pro vůdce je usměrňovat podnikatelské činnosti a pracovní procesy tak, aby u obou byla řízena rizika a byly dosahovány dobré podnikatelské výsledky. Trvalý nebo neustále se zlepšující výkonnost podniku se dá prokazovat na trendech ve výsledcích podnikání. Ty organizace, které si přejí srovnání s předními lidmi nebo se světovou třídou v daném segmentu průmyslu, mohou vykonávat benchmarking své výkonnosti. Systém řízení je základním nástrojem vedení podniku k řízení rizik a k pohánění v zlepšování. Pro hodnocení výkonnosti systému řízení, identifikaci opatření pro zlepšování a pro zpětnou vazbu do strategie a procesu plánování je třeba vykonat strukturované přezkoumání managementu. Společenská odpovědnost podniků vyžaduje, aby podniky prokazovaly dobrou výkonnost v bezpečnosti, environmentu a podnikání všem významným akcionářům a zainteresovaným stranám (identifikovaným v Procesu 1).
- 15.1. Výsledky v podnikání
 - 15.2. Prozkoumání vedením
 - 15.3. Hlášení zainteresovaným stranám