

Možná úskalí implementace rizikové analýzy ve vodárenství

doc. Ing. Jaroslav Hlaváč, CSc., doc. Ing. Milan Látal, CSc.

VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s., Soběšická 156, 638 01 Brno

Úvod

Riziková analýza ve vodárenství se v současné době považuje za progresivní, avšak již dosti standardizovanou metodu, přesto existuje několik eventuelních úskalí, která mohou při její implementaci vzniknout. Jsou to zejména: ekonomický tlak, profesně-etické hledisko, snaha po zjednodušení problému, subjektivní aspekt a výskyt bezprecedentních situací. Kromě toho odborná literatura uvádí ještě další vlivy, cílem článku je upozornit odbornou veřejnost na tyto metodické problémy. Článek částečně navazuje na příspěvek na konferenci Voda Zlín 2010 a problematiku rozpracovává podle aktuálních praktických poznatků a zkušeností. Principy analýzy rizik jsou odborné veřejnosti dostatečně známy, proto tento článek nemá v úmyslu je vysvětlovat. Jsou již popsány v řadě jiných publikací, (např. v časopise SOVAK, č. 3/2009 [1] a 11/2009 [2] a ve sborníku z konference Pitná voda Tábor 2008 [3]). Existují i literární zdroje teoretického a ekonomického zaměření, např. časopis Moderní řízení (č. 12/2009). V současné době je již úspěšně uzavřen pětiletý grant Water Risk (hlavním řešitelem bylo VUT Brno a spoluřešiteli Státní zdravotní ústav Praha a Vodárenská akciová společnost Brno). Tato problematika se dále dynamicky rozvíjí, lze proto předpokládat další nárůst poznatků a zkušeností obdobného druhu.

Charakteristika metodických úskalí

Smyslem analýzy rizik obecně je vytvoření předpokladů k tomu, aby bylo možno lépe čelit stále častějším nestandardním situacím. I ve vodárenství, proto proběhlo několik projektů na praktické zvládnutí této metody a jsou vytvořeny její konkrétní aplikace. Formalizovaná stránka analýzy rizik je již natolik propracovaná, že její zvládnutí zpravidla nečiní potíže, poněkud složitější je fáze hodnocení rizik a zejména pak jejich řízení. Tehdy se mohou vyskytnout metodické problémy, z nichž zejména dále uvedené byly již v praxi řešeny.

1. Ekonomický aspekt, resp. jeho přeceňování, které může vyústit až v tlak. Ani vodárenství není bohužel ušetřeno situací kdy manažerské struktury nemají odbornou vodárenskou kvalifikaci. Ty pak inklinují k tomu poměřovat rizika výhradně ekonomickými, nebo i přímo finančními hledisky. To je sice obecně možné, ale je třeba vidět i to, že vodárenství není jen běžné podnikání, ale i služba ve veřejném zájmu. Tento pohled na zásobování vodou je promítnut i do poslední novely českého vodního zákona, platné od 1. 8. 2010. Zajistit funkčnost vodárenského systému je tedy v řadě situací nutné i přesto, že to není ekonomicky příliš atraktivní. V těchto případech se otevírá prostor pro uplatnění intervence nebo korekce ze strany veřejné správy. Je vhodné, aby veřejná správa se při tom opírala o expertní podklady renomovaných kapacit.

2. Etický aspekt, resp. profesní odpovědnost. V současné době se v souvislosti s globální ekonomickou krizí vracíme k tezi, že ekonomie byla původně chápána jako určitá forma etiky a bez etického hlediska se každé podnikání stává nemravným a lze ho i postihovat. Etická vyspělost by měla být součástí kvalifikace, a to nejen vodárenské ale dokonce i ekonomické. Dobře víme, že ne vždy tomu tak je. Proto může být např. vyžadováno zkreslení při hodnocení nebezpečí, aby bylo dosaženo „žádané“ úrovně rizika. To pak umožní, aby se v praxi nemusela realizovat potřebná opatření nebo naopak aby se nějaké opatření stalo prioritou. Je třeba mít na zřeteli, že vodárenství vytváří základní podmínky pro fungování zdravého životního prostředí. To je třeba opakovaně připomínat, aby i dlouholetí profesionálové neupadali v pokušení brát tento obor pouze jako technokraticky nebo podnikatelsky determinovanou činnost. Doporučuje se motivace pro lidi ztotožněné s oborem nebo regionem a využívání tradic stability oboru jako součástí průběžné péče o profesní etiku.

3. Subjektivní aspekt, který vyplývá z toho že rizika vždy zjišťuje a hlavně posuzuje konkrétní člověk nebo skupina lidí. Tento problém nelze z analýzy a řízení rizik vyloučit, není známa úplně objektivní a exaktní metoda měření a hodnocení rizik. Vždy používáme určité standardizované a formalizované postupy, založené na zkušenostech, případně expertních odhadech. Poněkud potlačit subjektivitu může na jedné straně týmová práce, fungující autokorektivně, na druhé straně nezávislá oponentura, eliminující subjektivní zaujatost problémem, neboli tzv. provozní slepotu. Oponující subjekt však musí splňovat stejné nebo i vyšší kvalifikační předpoklady jako samotný řešitel analýzy rizik a musí mít nezpochybnitelnou autoritu v rámci oboru.

4. Míra potřebného zjednodušení. Jistá míra zjednodušení je nezbytná, jinak hrozí nebezpečí zabřednutí do málo významných detailů a ztráty přehlednosti nebo i funkčnosti analýzy (viz bod 5). Na druhé straně přílišným zjednodušením problému může dojít k jeho zkreslení či podcenění. To že se určité riziko dosud v daném systému dosud prakticky nevyskytlo, neznamená, že se na jeho výskyt není nutno připravit. Příkladem může být např. riziko teroristického útoku, které sice dosud nenastalo, je v současné době málo pravděpodobné, jeho případné důsledky však mohou být vážné. Řešení směřuje k odpovědnosti a motivaci podobně jako v předchozím bodě.

5. Obava z přílišného zjednodušení. Ta vede k velmi detailnímu pojetí, zvažujícímu mnoho jen čistě teoretických rizik malé významnosti. Důsledkem je velký rozsah prací, případně až nezvládnutí problému a vynaložení úsilí, které není adekvátní dosaženému užítku. Nezkušený řešitel má tendenci analyzovat stále další detaily, na které naráží v průběhu analýzy, pak obtížně hledá opatření, která by takový rozsah problémů byla schopná vyřešit. Výsledkem může být rozsáhlý elaborát popisující různé okrajové možnosti, který je již z titulu své obsáhlosti nepřesvědčivý a může vést až k rezignaci na přiměřené řešení. Jde o opak bodu 4 (zjednodušení). Řešení spočívá ve vyvážení odpovědnosti a kvalifikace, a to jako profesní, tak i manažerské. Dobrým řešením může být týmová práce, přičemž v týmu nesmí chybět zkušený odborník, pozitivní roli opět může sehrát i kvalifikovaný oponent.

6. Důraz na formální pojetí procesu. Je nutné, aby řešitel analýzy rizik se s problematikou dostatečně identifikoval, aby byl přesvědčen o její užitečnosti. V případě, že by dostal rizikovou analýzu za úkol a nepřijal ji za svou, práce pravděpodobně skončí formálním výstupem, který se založí, nepovede k potřebnému praktickému opatření, i když by to analýza vyžadovala. Formální pojetí může spočívat

i v tom, že zpracovatel rizikové analýzy (např. konzultační firma) použije nějaký komerčně nabízený software, aniž bude mít o hodnocených objektech a procesech potřebnou hlubší znalost a relevantní informace. To se nemusí týkat jen softwaru, ale i šablonovitěho uchopení jakékoli metodiky. V těchto případech je nezastupitelná úloha kvalifikovaného a odpovědného managementu, který musí věc nejen zajistit, ale řešitele pro kvalifikované řešení tohoto úkolu získat, resp. přesvědčit. Nezanedbatelnou roli pak sehrává korektní a kvalifikovaná kontrola případně i oponentura výsledků práce. Určitou variací na tento aspekt je nadhodnocení formalizované stránky procesu jako takové. V tomto případě nejde o formální (tedy nemotivované) přístupy, ale o kladení nadměrného důrazu na postupy na úkor podstaty věci. Postupná formalizace má smysl, aby potlačila improvizaci a výsledky byly navzájem na různých systémech srovnatelné. Může však hrozit nebezpečí, že zbytnělou formalizací (především nadměrným důrazem na dokumentaci) celý proces skončí bez potřebných zlepšení a má charakter převážně deklarativní. I v tomto případě je nezastupitelná role kvalifikovaného managementu.

7. Provádění analýzy rizik z neúplných dat. Výstup pak může být zatížen značnou nejistotou, aniž by to bylo dostatečně deklarováno. Tak může být hodnotící management uveden v omyl a rozhodnutí o vyhodnocení a řízení rizik pak mohou být chybná. V praxi je samozřejmě docela časté, že jsou podklady neúplné a je zapotřebí pracovat též s odbornými odhady a zkušenostmi. To je regulární, avšak spolehlivost a úplnost podkladů je třeba vždy uvést, aby rozhodující subjekt mohl potřebná opatření přijmout i s vědomím jisté neurčitosti. Rozhodování za neurčitosti je součástí moderního managementu, nelze se mu vyhnout, ale je třeba z toho vyvodit závěry, obvykle ve smyslu pozornějšího sledování vývoje hodnoceného procesu.

8. Úzké zaměření analýzy a řízení rizik. Ačkoli se to všeobecně obvykle nedeklaruje, ve vodárenském kontextu se analýzou rizik rozumí zpravidla analýza rizik zhoršení jakosti vody, v menší míře pak analýza ekonomických rizik, která má za účel racionalizovat pojištění. Analýza rizik je však metodou obecnější, může být vztažena i na některé zásadní problémy jiného druhu, např. manažersko-organizační záležitosti. Dokonce zkušenost ukazuje, že komplexnější pohled na analýzu rizik je prospěšný i v těch případech, kde se první pohled zdá, že analyzovaný proces je relativně autonomní. VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST, a.s. má zkušenost s analýzou rizik, kterou si interně provedla před rozhodnutím o určitém organizačním opatření racionalizačního a centralizačního charakteru. Odborný tým, který již měl zkušenosti s přípravou jak strategie rizikové analýzy, tak i se spoluprací na projektu Water Risk, jakož i na konkrétních dílčích analýzách některých výrobních problémů, v relativně krátké době identifikoval 9 potenciálních rizik spojených s předmětným centralizačním záměrem. V dalším kroku formalizovaným způsobem zpracoval podrobný popis jednotlivých rizik, pravděpodobnost vzniku rizika, kvantifikaci (dopad) jednotlivých rizik, a opatření k minimalizaci rizik. Rizika pak byla z hlediska možného dopadu hierarchizována a doplněna odborným komentářem a předložena kompetentnímu orgánu firmy jako podklad pro rozhodování. Riziko, které bylo hierarchizováno jako nejvyšší, a které spočívalo v časové kolizi centralizačního záměru s jiným závažným jednorázovým procesem ve firmě později rozhodovací orgán zohlednil tak, že tyto procesy nebyly realizovány současně. Ostatní rizika byla akceptována na úrovni organizačních a manažerských rozhodnutí směřujících k jejich minimalizaci. Centralizační krok pak byl realizován a eventuelní hrozba vzniku identifikovaných rizik bude nadále sledována.

9. Bezprecedentní situace. Jak vyplývá z jejich podstaty, zpravidla se nepředpokládají a tedy ani předem nekvantifikují, i když na úrovni expertních odhadů tato možnost existuje. Tyto případy v historii analyzovaného systému dosud nikdy nenastaly, případně se nevyskytly ani ve známých a informačně dostupných analogických systémech. Mohlo by se zdát, že vodárenství jako obor ve své podstatě konzervativní, s dlouhou historií, dlouhodobým cyklem reprodukce a veřejným zájmem na vysoké zabezpečení funkce, není vystaveno nějakému nadměrnému výskytu situací, které by již v minulosti neměly svou obdobu. Tento předpoklad je do značné míry logický, přesto však díky složitosti systému, jeho vazbám jak na přírodní, tak o technicko-ekonomické procesy tyto situace vznikají. Jsou o to nebezpečnější, že na ně systém není předem připraven a je tedy nutno problém řešit i s jistou mírou operativnosti a na základě zkušenosti a kvalifikace. Neprecedentními stavy se do značné míry zabýval náš příspěvek na loňské konferenci [5], není tedy zapotřebí tuto problematiku podrobněji rozebírat. Připomeňme pouze, že i v těchto případech je zkušenost a kvalifikace vedle dobře zajištěných provozních a finančních kapacitních rezerv jediný známý prostředek, jak těmto situacím čelit.

Závěr

Analýza rizik ve vodárenství je v současné době vnímána jako věc sice prozatím nepovinná, ale velmi užitečná. Rizika jsou jevem, kterému se nelze vyhnout a nevyplatí se ho ignorovat. Může se nám jevit na různých stupních důležitosti podle souvislostí a nastalé situace. Naučili jsme se již do značné míry pracovat s obecně uznávanými standardizovanými postupy, ale je vhodné zohlednit i různá možná úskalí, na která tento článek upozorňuje. Počítat jak s riziky, tak i jejich analýzou a řízením, zároveň však i s možnými nestandardizovanými vlivy, která pro účely tohoto článku označujeme jako úskalí, se jeví rozumné, neboť řečeno s klasikem – kdo je připraven, je méně ohrožen.

Literatura

1. TUHOVČÁK, L. – KOŽÍŠEK, F. – HLAVÁČ, J. – RUČKA, J.: Projekt Water Risk připravované výstupy řešení, SOVAK č. 3/2009, s. 14.
2. LÁTAL, M. – ŠENKAPOULOVÁ, J. – HLAVÁČ, J.: Analýza rizik jako podklad pro obnovu a rozvoj vodohospodářské infrastruktury, SOVAK, č. 11/2009, s. 23.
3. Sborník konference PITNÁ VODA 2008, Tábor 2.6. -5. 6. 2008, W&ET Team, České Budějovice 2008, s. 247 – 283.
4. STULZ, R., M.: Jak chybně řídit rizika. In: Moderní řízení, č. 12/2009, s. 10-12.
5. HLAVÁČ, J. – NOVÁK, J.: Objektivní a subjektivní aspekty analýzy a řízení technicko-provozních rizik ve vodárenství. Sborník VODA ZLÍN 2010, Moravská vodárenská, a.s., ISBN 978-80-254-6368-0, s. 17-20
6. KOŽÍŠEK, F. – PUMAN, P.: Úskalí analýzy rizik, elektronické sdělení ze dne 2. 7. 2010 (water@szu.cz)
7. RUČKA, J.: Riziková analýza vodárenských distribučních systémů. Disertační práce, fakulta stavební VUT Brno, 2009. 150 s.
8. TUHOVČÁK, L. – RUČKA, J. – KOŽÍŠEK, F. – PUMAN, P. – HLAVÁČ, J. – SVOBODA, M. Water Risk Analýza rizik veřejných vodovodů, CERM Brno, 2010, 254 s.

Kontakt

hlavac@vasgr.cz, latal@vasgr.cz