

# Základy životního prostředí

## Environmentální posuzování a Hodnocení rizika

**Ekologické rozhodování – jak hodnotit zásah do ŽP**

- ✓ „Cena“ = „přínos“ ŽP a ekosystémů pro společnost
- ✓ Ochrana ŽP - dobrovolné environmentální nástroje

### Risk management

- identifikace rizika
- snížení rizika



Rozhodujeme se (my, firmy, stát...) **eko-logicky**???

Jakou hodnotu má **životní prostředí**... kolik stojí 1ha lesa?

...vzduch, pitná voda??

a kolik lidský život...???

Umíme?, smíme toto hodnotit??

Problém je, že  $\infty$  cenné statky oceňovat neumíme ...

Hodnota služeb ekosystému? (... „tedy kolik stojí 1ha lesa?“)

produkce surovin (dřevo, lesní plody...)

produkce O<sub>2</sub> a odčerpávání CO<sub>2</sub>, čištění vzduchu a klimatizace

retenční schopnost (povodně, zdroje podzemní vody)

:

???



# Oceňování ŽP a negativního antropogenního vlivu

→ pud sebezáchovy lidské společnosti

Problém dnešní společnosti a doby... (mimo jiné)

Snažíme se, aby naše společnost byla TRVALE UDRŽITELNÁ

Hodnocení udržitelnosti? – ekologická stopa <http://www.hraozemi.cz/ekostopa.html>

ČR 4,9ha (k dispozici máme 0,75)

G7 – 37% zdrojů, 10% obyvatel

Problém je, že: „chceme výrobky a služby, ne ale neg.důsledky s nimi spojené!“

→ ZEFEKTIVNĚNÍ (maximum užitku minimum následků s minimem úsilí/nákladů)

Následky (dopady) spojené s výrobky/službami (co tím rozumíme) ???

Není to jen výroba, ale i provoz a odstranění...

# Jak můžeme snížit negativní dopady na ŽP?

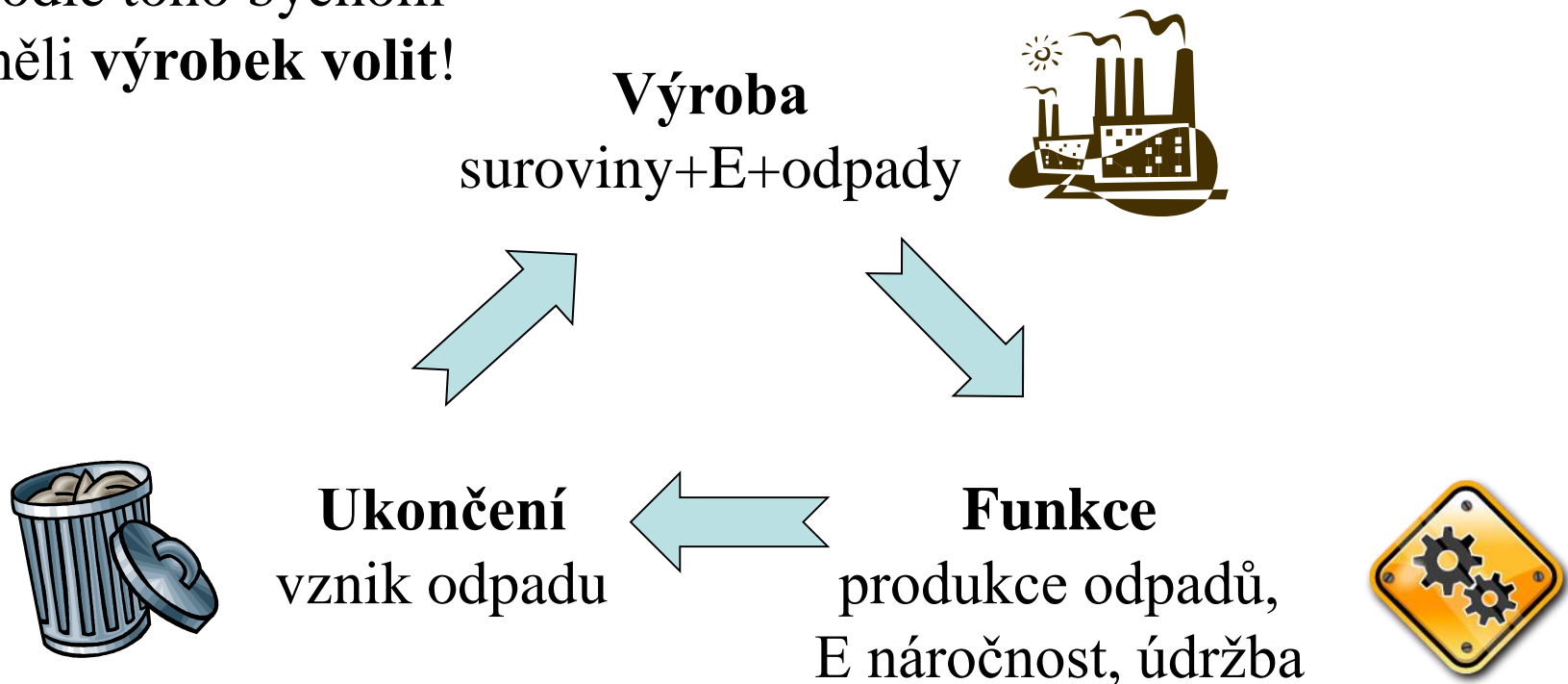
Identifikace problému → na jakékoliv úrovni!

= hledat problémy... → **ekologický audit**

Řešení přináší vyšší efektivitu = ZISK!

**Výrobek** – posouzení životního cyklu **LCA** (Life Cycle Assessment)

Podle toho bychom  
měli **výrobek volit!**



# K čemu LCA slouží?

Abychom věděli, jak co zlepšit → na jakékoliv úrovni!

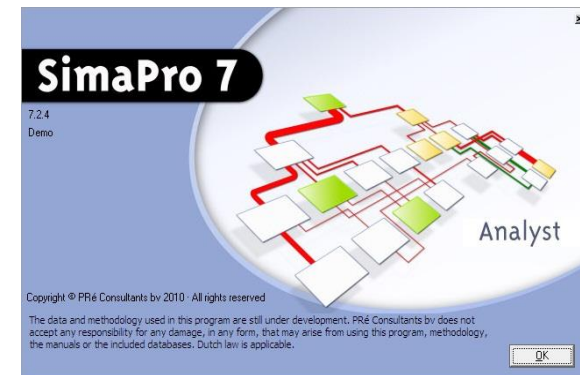
Zejména ve spojení s *EKODESIGNEM* je přínosem

**Objektivní hodnocení** – standardizované SW...

- ✓ vytvořeno na základě měření a praxe zpracovatelů LCA studií
- ✓ grafické výstupy – dobře interpretovatelné
- ✓ obsahuje databáze a procesy
- ✓ ekoindikátory (CO<sub>2</sub> emise,..)

Na základě hodnocení lze změnit:

- ✓ složení výrobku
- ✓ konstrukci výrobku
- ✓ služební systémy



**Příklad** LCA studie nápojových obalů ([http://www.mzp.cz/cz/studie\\_o\\_problematice\\_obalu](http://www.mzp.cz/cz/studie_o_problematice_obalu))

Provedeno na vyzvu MŽP pro přípravu nového zákona o obalech.

**Výsledky?**– asi nikoho (kdo chodil na ODRZ) ☺ nepřekvapí...

- Nejvíce zatěžují ŽP nevratné skleněné lahve a Al plechovky
- Recyklace jakýchkoliv obalů snižuje jejich negativní dopad
- Obaly o větším objemu mají menší vliv než ty malé
- Vzhledem k materiálové základně a spotřebované E je vítězem...



**Podnik** (výroba, ale i služby!, domácnost...) je to obtížnější  
→ nutné je vždy projít celý podnik

Hodnocení možností „čistší produkce“ – postup viz dále

Proč to vůbec dělat? Odhalí se rezervy v rámci firmy... výsledek:



*ekonomické*

*environmentální*

*sociální*

Jak to zapadá do environmentálních aktivit?

→ součást environmentálního systému řízení dle ISO 14 001  
(dobrovolné nástroje ochrany ŽP)

## **Nástroje ochrany ŽP (prostřednictvím realizace SPŽP)**

1. Zvyšování environmentálního povědomí, vzdělávání, osvěta
2. Právní nástroje
3. Ekonomické nástroje
4. Dobrovolné nástroje
5. Informační nástroje (výměna informací, metainformace)
6. Nástroje strategického plánování
7. Zapojování veřejnosti (motivace, účast na rozhodování)
8. Výzkum a vývoj
9. Mezinárodní spolupráce (OSN, UNEP, WHO, OECD)
10. Institucionální nástroje (státní instituce, spolupráce v rámci EU)



# Ad dobrovolné nástroje ochrany ŽP

*„Možná opatření pro podniky a organizace, jak přispět k ochraně ŽP nad rámec požadavků stávající legislativy“*

ISO 14 001 systém environmentálního řízení (EMS)

Ekodesign – začlenění požadavků ochrany ŽP do návrhu a vývoje výrobků

Ekoznačení (Ecolabeling) – označení výrobků a služeb, dle LCA! šetrnější k ŽP, zdraví spotřebitele. Kvalita stejná či vyšší!  
(pomáhá spotřebiteli ve volbě)

Co jsou a co nejsou ekoznačky?



# Jaká jsou možná řešení ???

změna materiálů (nahradit N odpady, využít rec.materiály)

*zelené nakupování* - způsob nákupu či zásobování, je při něm brán ohled na dopad používání zboží/služeb na ŽP

změna technolog. postupu (výroba – méně E, méně odpadů)

*BAT (Best Available Techniques)* – nejlepší dostupné technologické postupy v dané situaci – lepší ochrana ŽP

záměna výrobku (zářivka→LED, CRT→LCD)

změna způsobu využívání (úspora PHM, životnost, opravitelnost)

úspory v rámci firmy – (nejlépe dle E auditu např. izolace oken, rekuperace odpad. tepla, úsporné zdroje světla + kohoutky, využití OZE, primární recyklace vadných výrobků)

*zelené úřadování* - provoz veřejných inst., podniků i domácností

# Jsme neekologičtí???

Posouzení efektivity... jak provést objektivně?

Ukazatele efektivity podniku:

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

## Jak se posuzuje?????

- Objektivní externí ekologický audit
- Porovnání s konkurencí! (tržní principy)
- Interní audit - zapojení zaměstnanců (znají své problémy)



# Kroky vstupního ekologického hodnocení

(„čistší produkce“)

- ✓ Screening
- ✓ Určení oblastí klíčových změn
- ✓ Výběr nástrojů pro změnu
- ✓ Analýza nástrojů
- ✓ Návrh projektu zlepšení
- ✓ Hodnocení projektu
- ✓ Návrh způsobu financování



**Test vlastní domácnosti...**

# Krok 1 Screening

Cíl – odhadnout potenciál firmy.

Podklad pro rozhodnutí, zda realizovat celé vstupní hodnocení

Sledujeme – toky materiálů  
řízení firmy

Domácnost? - není moc co řešit - vždycky se něco najde a mě samotného to nic nestojí! (reálný podnik 100 000,- ÷1MKč)



## Krok 2 Určení oblastí klíčových změn

- ✓ Analýza zájmových skupin = *Pro koho jsou změny důležité ???*
  - ✓ Analýza materiálových a energetických toků = hodnocení mater. a energií vstupujících do výroby + nevýrobové výstupy
  - ✓ LCA výrobků
- všechny problematické oblasti nelze postihnout najednou = cca 5

**Ad domácnost...**

Zájmové skupiny

Analýza toků

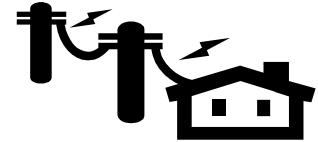
LCA výrobků

# Co ve „firmě domácnost“ ve vztahu k ŽP reálně zlepšit?

Zlepšení energetické bilance

Snížení množství odpadů a spotřeby vody...

Podpora ekologických výrobků při nákupu



# Kroky 3,4 Výběr + Analýza nástrojů

Cíl – Jak situaci zlepšit?

V rámci konkrétního posuzovaného podniku hledáme cesty/kroky, jež mohou situaci vylepšit

→ Zlepšení energetické bilance

a) výměna starých elektropřístrojů za nové

b) výměna oken/zateplení fasády

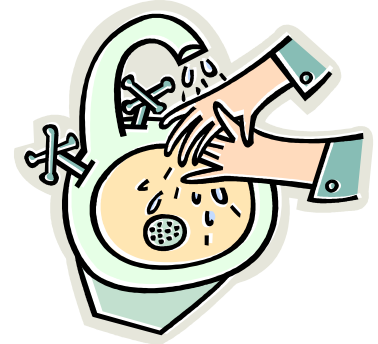
Ad a) nová lednice třídy A++ / stejně velké lednici 15let staré  
spotřeba o 100%vyšší (/rok +300kWh ≈cca 1000Kč)

Ad b) ztráta energie okny - výrazný podíl ročních ztrát v  
bytě. Moderní izolační okna → snížení ztrát o 50% !



## Snížení množství odpadů a spotřeby vody...

- c) důsledné třídění odpadů
- d) pořízení myčky nádobí
- e) termostatické baterie v koupelně



Ad c) třídění u zdroje umožňuje recyklaci, nechodím se směsným odp. tak často, mohu objednat menší nádobu

Ad d) myčka třídy AAA spotřebuje na prací cyklus cca 15l vody + E, při mytí ve dřezu 20÷40l, pod tekoucí vodou 80÷120l !

Ad e) při mytí trvá 10÷15s než se ustálí teplota na hodnotě, kterou chceme, s termostatickými bateriemi se to zkrátí na  $\frac{1}{2}$ .

## Podpora ekologických výrobků při nákupu...

f) přechod na ekologickou sazbu elektřiny

g) upřednostňování EŠV při nákupu

## Ekologický přístup při provozu...

h) efektivní vypínání elektropřístrojů

i) větrání, klimatizace a topení

Ad f) [www.zelenaenergie.cz](http://www.zelenaenergie.cz) +0,1Kč/kWh... 2členná dom.  
spotřeba cca 1500kWh/rok = 5000Kč+150Kč,  
RD s topením na el. ročně 40tisKč→42tis.Kč

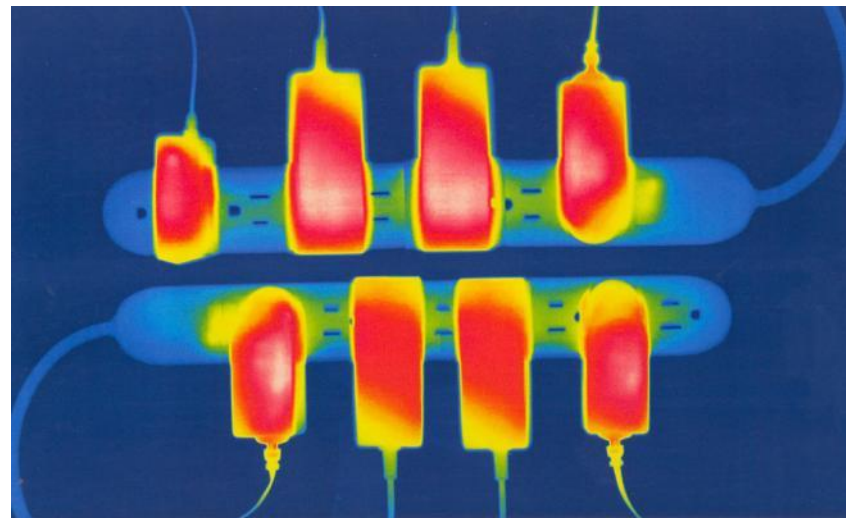
Ad g) v současnosti není ekonomicky výhodné, ale srovnatelné  
(zvýhodněná sazba DPH se v EU zvažuje), ?!

EŠV≠bioprodukty! (doprava=nevýhoda řady bioproduktů!)

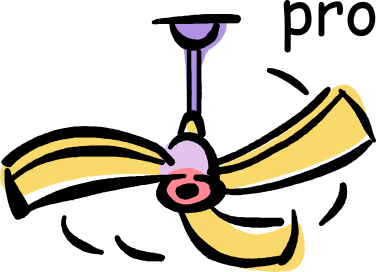
- „zelené nakupování“



Ad h) opakované zhasínání/rozsvěcení zářivek - vyplatí se až při >1min (u LED vždy - je to zcela jedno!) přístroje v „pohotovostním režimu“ až 8% roční spotřeby (čím starší přístroj, tím více)



Ad i) vytápění a klimatizace (souvisí s b) = nepřetápět (teplota +1°C → náklady +6%!) snižuje se také vlhkost, proudící vzduch nahrazuje nižší teplotu, větrák + okno

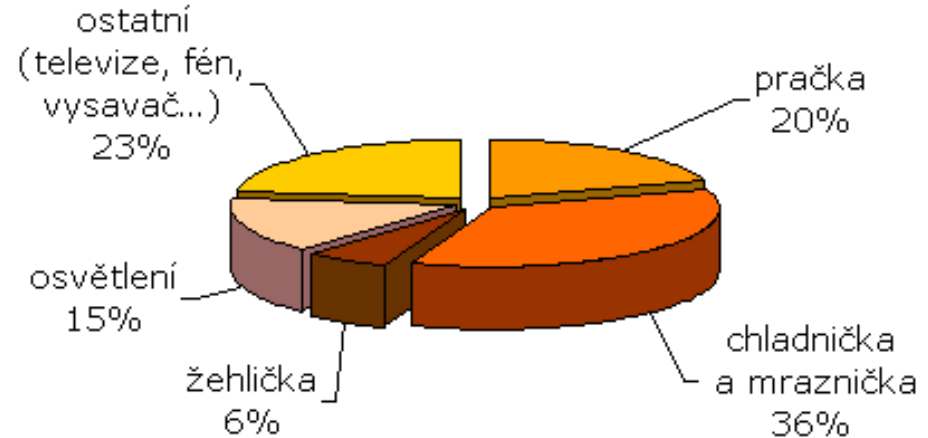


## Krok 5 Návrh projektu

Cíl – Návrh řešení

Návrh projektu, popis, plán realizace, rozpočet, způsob financ.

## Spotřeba elektřiny v domácnosti



Ad a) výměna starých elektropřístrojů za nové...

zásadní je lednice - viz obr., proto nákup nové lednice!  
cca 25tis Kč + úsporné kompaktní zářivky cca 2tis Kč

časově není limitováno

Ad b) výměna oken/zateplení fasády - zateplení domu je zásadní, cena je ovlivněna velikostí. Spolu s okny je to zásadnější rekonstrukce cca 150÷750tis Kč

časově limitováno ročním obdobím, cenou prací...

Ad c) důsledné třídění odpadů...

nevyžaduje zásadní investice, spíše „školení“ a organizační opatření - zodpovědnost osob. Jako bonus lze pořídit do kuchyně sestavu košů k separaci! 1500Kč

časově není limitováno



Ad d) myčka nádobí, obdobně jako s lednicí... cca 15tis Kč

časově není limitováno, nejlépe při zařiz. kuchyně

Ad e) termostatické baterie v koupelně, při pořizovací ceně cca 1500Kč se nejedná o významnou investici

časově - kdykoliv

Ad f) přechod na ekologickou sazbu elektřiny - není zásadní finanční rozdíl... pro domácnosti roční nárůst ceny 150÷2000Kč, lepší image, dobrý pocit. Nutný telefonát na distribuční org. (ČEZ, PRE)

časově není limitováno, vyřízení do měsíce

Ad g) upřednostňování EŠV při nákupu - dlouhodobá záležitost, nutné školení zodpovědných osob

časově - dlouhodobá záležitost



Co tedy udělat?

## **Krok 6 Hodnocení projektu (studie proveditelnosti)**

Cíl – Je návrh reálný?

Vychází z kroku 5, návrh projektu je posuzován z pohledu ekonomického, environmentálního a sociálního – SWOT analýza

## **Krok 7 Návrh způsobu financování**

Cíl – Výběr optimálního způsobu financování (varianty)

Ad a-i) jednoduché kroky vedoucí k rychlému lepší...  
Z pohledu investic - reálné, snadno realizovatelné (vyšší u b)

Jednorázová investiční řešení (mimo c,g,h - dlouhodobá, org.)

Financováno plně z vlastních zdrojů x půjčka, vzhledem k úsporám návratnost ≈ roky.

Investičně náročnější návrhy časově sladit, postup dle významu, dotační tituly...

# SWOT analýza – posuzování reálnosti uskutečnění projektu

Hodnotíme – silné stránky projektu (**S**trengths)

slabiny (**W**eaknesses)

příležitosti (**O**pportunities)

hrozby (**T**hreats)

– spojené s realizací posuzovaného projektu.

Např. Ad a1) nákup nové lednice

<b>S</b> - :	<b>W</b> - :
<b>O</b> - :	<b>T</b> - :

výsledek – projekt realizovat či ne?!?!



# Závěr

Hodnocení ekologického vlivu výrobku → LCA

firmy → hodn. čistší produkce

- ✓ Motivace k ekologickému rozhodování – ekonomická, environmentální sociální
- ✓ Výsledek hodnocení → návrh změn: záměna materiálů, výrobků, technologií (EKODESIGN), ale i změny v řízení, návycích zaměstnanců...
- ✓ Hodnocení rizik navrhovaných změn - SWOT






**Odkazy** <http://zeleneuradovani.cz>

<http://www.ekospotrebitel.cz/>

Příručka *Čistší produkce* (na <http://www.cenia.cz/>)



## Co je třeba znát !

-  Co patří mezi dobrovolné nástroje ochrany ŽP?
-  Jaký je vztah mezi LCA a *EKODESIGNEM*
-  Jak posoudit ekologickou efektivitu a PROČ?
-  Postup ekologického hodnocení  $\approx$  EKOLOGICKÝ AUDIT
-  Proč a jak se dělá SWOT analýza



# Rozhodování za rizika (nejen o ŽP)?

**Teorie + zjednodušení vs. realita...**

Teorie + zjednodušení = jedno kritérium → optimalizace

Realita = katalog více kritérií, stanovení vah, transformační fce...

**...stejně tak:**

**jistota** = znalost stavu světa, který nastane, jaké budou důsledky realizace variant  
...**spíše zbožné přání než realita!**

Častěji nejistota → překvapení nebo otázka pravděpodobnosti?

# Pojetí rizika

Teorie ROZHODOVÁNÍ ZA RIZIKA:

Rizikem obecně je nebezpečí vzniku škody, zranění, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.

- Manažerské (podnikatelské) riziko spočívá v existenci možnosti, že plánované (předpokládané) úmysly a aktivity se budou lišit od reality.

RIZIKO – veličina, která vyjadřuje pravděpodobnost, že daný jev nastane/nenastane → je to kvantifikovaná nejistota.

Charakteristiky rizika – 2 základní faktory

- ✓ Četnost rizika (opakování, frekvence výskytu)
- ✓ Závažnost rizika

# Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty

Rozhodování za jistoty → víme s určitostí, který stav světa nastane a jaké budou výsledky variant!

za rizika → známe pravděpodobnosti stavů světa

za nejistoty → neznáme pravděpodobnosti stavů světa

za neurčitosti → neznáme možné důsledky variant-stavy světa

Specifické je rozhodování za krizové situace **Hodí se vědět, co dělat!**

→ nedostatek informací, času, nedostatečné kompetence pro rozhodování, nedostatek zdrojů pro řešení krizové situace, nemožnost odložení rozhodnutí na pozdější dobu, velká pravděpodobnost konfliktu se zákony (SPĚCHÁ TO!).



# Risk management



Řešení problémů rozhodování za rizika-nejistoty-neurčitosti...

Cílem risk managementu je minim. rizika na přijatelnou úroveň.

Kroky risk managementu:

- ✓ Identifikace rizika, vyhodnocení rizikových událostí
- ✓ Zhodnocení rizika („Je to vůbec problém?“)
- ✓ Snižování rizika krizových událostí (prevence)
- ✓ Určení způsobů chování při rizikové události - SCÉNÁŘE
- ✓ Určení postupů pro návrat do normálu
- ✓ Komunikace s veřejností o řešení rizikové události

# Identifikace rizika

Seznam možných rizik, která budou zahrnuta do dalších kroků...  
(Např. ekologická rizika spojená se stavbou – Viz dále!)

Metody stanovení:

minulé záznamy, relevantní zkušenost, průmyslová praxe

brainstorming založený na zkušenosti a analogiích (záznamy)

metoda HAZOP (*HAZARD AND OPERABILITY ANALYSIS*)

strom událostí

analýza „Co když?“

**Příklad:** Riziko zvláštní povodně hrozí, když dojde k...

- selhání výpustního zařízení
- přelití a poškození zemní hráze
- poškození hráze hlodavci
-

# Rizikové aspekty při stavební činnosti

Určení rizika pro konkrétní činnost → vytipovat

rozlišení stavu ↪ normální (N)

↪ havarijní (H)



## Činnost

## aspekt

## stav

**Př.** výkopové práce, odvoz

zeminy, sejmutí ornice,  
odstřel, výkopy hornickým  
způsobem

✓ vznik odpadu

N

✓ poškození inženýrských sítí

H

✓ zásah do geol. skladby, půdy,  
vodního režimu

N

✓ emise hluku, vibrací

N

✓ únik skladovaných látek

H (N)

Pro vlivy Normální – ochranná adaptační opatření

Havarijní – řešeno opatřeními v rámci *Havarijního plánu*



# Zhodnocení rizika

Porovnání rizikového prvku se stanoveným limitem...

RIZIKO → PŘIJATELNÉ

→ NEPŘIJATELNÉ = vyžaduje opatření

## Opatření proti riziku

### Co můžeme dělat proti riziku?

- příprava na riziko = (záložní) krizový plán
- redukce DŮSLEDKŮ (pojištění, záchranný systém)
- redukce PRAVDĚPODOBNOTI (preventivní kontroly)
- zlepšení informačního zajištění (hlásná povodňová služba)
- vytváření přiměřeně velikých a rozložených rezerv
- zvětšení možnosti substituce zdrojů a zařízení

# Krizové a havarijní plány

Příprava na předem vytipované Rizikové stavy:

## Opatření pro případ havárie (na skládce TKO)

1. Požár
  2. Přívalové vody
  3. Únik ropných látek
  4. Nález nebezp. odpadů
  5. Nález munice
  6. Dlouhý výpadek el. proudu
- :

**Havarijní plánování** = co je to *varování*,  
kdy vyhlásit *evakuaci*, jak navrhnout  
*poplachové plány, povodňové plány...*

Kratochvílová  
D., Smetana M.  
– CPRES 2010

# Havarijní plánování



varování  
evakuace  
poplachové plány  
povodňové plány

Marek Smetana, Danuše Kratochvílová ml., Danuše Kratochvílová

# Riziková analýza

Zhodnocení pravděpodobnosti a nežádoucích důsledků v rámci rozhodování za rizika → 2 faktory ✓ **Pravděpodobnost** ✓ **Důsledky**

**Výsledek... „stojí mi za to řešit problém předem?“**

Pravděpodobnost zohledňuje:

- Pravděpodobnost jevu, který vyvolává událost

- Expozice k důsledkům (zranitelnost – má se co pokazit?)

- Existující řízení (není to již dodatečně ošetřené?)

Důsledky by měly odrážet:

- Strategický kontext (tj. finanční, politický, bezpečnostní, ...)

- Varianty různých důsledků

- Existenci preventivní opatření (jejich dokumentace)

# Riziková analýza

**Kvalitativní** – použití nominální stupnice    Např. matice rizik

**Semi-kvantitativní** → použití stupnice s hodnotami rozsahů  
(Umožňuje výpočty jako je např. součet rizik)

**Kvantitativní** → pravděpodobnost důsledků, frekvence, expozice  
Důsledky ve specifických jednotkách (Kč?, ☠?)  
Pravděpodobnost různých důsledků

		Frekvence				
		1	2	3	4	5
Důsledky	1	A	A	B	C	D
	2	A	B	C	D	D
	3	B	C	D	D	E
	4	C	D	D	E	E
	5	D	D	E	E	E

## Stupeň Závažnosti důsledků

- 1 Finanční ztrátu pokryjí rozpočty jednotlivých oddělení
- 2 Finanční ztrátu je nutné sdělit správní radě organizace, ale neohrozí celkový provozní rozpočet
- 3 Finanční ztráta = zátěž na  $\leq$  jeden rok
- 4 Finanční ztráta = zátěž na několik let
- 5 Společnost zbankrotuje

**Doplňte - Frekvence rizikového stavu...**

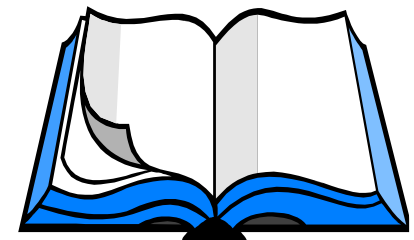
# Nástroje stanovení dopadů rizikových variant

## Strategické scénáře/varianty

Požadavky na scénáře:

- za nejdůležitější požadavek se považuje pochopitelnost, vnitřní konzistence a věrohodnost scénářů,
- při tvorbě scénáře je nutno rozlišit co je známé (výchozí podmínky řešení) a co neznámé, tj. klíčové nejistoty.

Mezi přednosti strategických scénářů (*klimatické scénáře*) patří především to, že poskytují reálné obrazy možné budoucnosti a umožňují ohodnocení dopadů variant

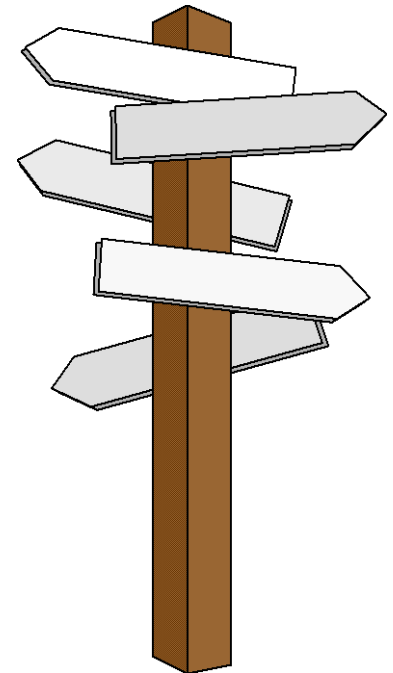
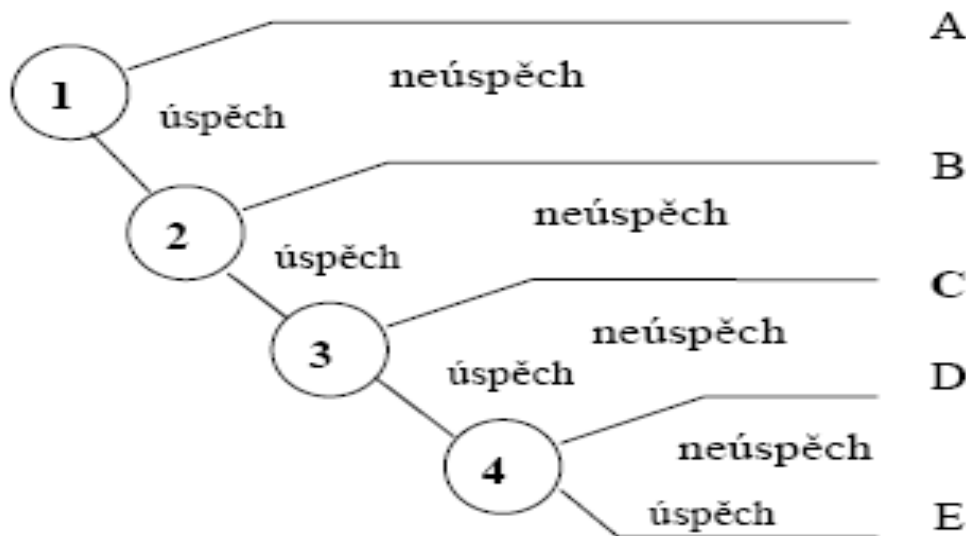


# Nástroje hodnocení a volby rizikových variant

**Rozhodovací a pravděpodobnostní stromy** jsou metody využívající k rozhodování poznatky z teorie grafů.

*„Rozhodovací strom je konečný souvislý graf bez cyklů, který pomocí uzlů a hran zobrazuje rozhodovací proces...“*

## Rozhodovací strom



# Chování rozhodovatele za rizika

Vztah k riziku:

- ✓ u různých rozhodovatelů se liší
- ✓ pro téhož rozhodovatele se může měnit s časem

Přesto obecně platí:

- ✓ v oblasti zisku převládá averze k riziku
- ✓ v oblasti malých ztrát převládá sklon k riziku
- ✓ v oblasti značných ztrát převládá averze k riziku

# Kvalita rozhodování



Výsledky nutno posuzovat podle konkrétních případů...

→ jsou závislé na faktorech rizika a nejistoty, které rozhodovatel nemá zcela pod kontrolou!

Vyvození obecných závěrů na základě výsledku? **NELZE!**

→ pro rozhodovatele zvýšení/snížení sklonu k riziku

Dlouhodobé sledování vývoje – chování rozhodovatele posuzujeme podle zákonitostí rozhodovacích procesů – kvalitní rozhodování vede z dlouhodobého hlediska k lepším hospodářským výsledkům → HAZARD & BURZA



# Vliv na kvalitu rozhodovacích procesů

*Proč se někdo rozhoduje správně a někdo v hazardu/na burze zkrachuje?*

✓ **NÁHODA!!! (ŠTĚSTÍ, OSUD,...)**

Ano také, ale...

- ✓ stanovení cíle, soulad s cíli a hodnotami organizace
- ✓ množství a kvalita dostupných informací
- ✓ „znalostní kapitál“ zkušenosti s daným typem rozhodovacího procesu
- ✓ uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování
- ✓ kvalita projektu řešení rozhodovacího problému (pochopení zadání úkolu, počet zpracovaných variant,...)
- ✓ kvalita managementu rozhodovacího procesu

# Závěr






- Riziko** → budoucnost? – vím, co bude? s jakou pravděpodobností?  
→ hodnotíme pomocí Rizikové analýzy (Pravděpodobnost)  
+ Důsledky pomocí nástrojů rozhod. (např. matice rizik)  
→ rozhodování za rizika se liší dle osobnosti rozhodovatele  
→ rozhodování za krizové situace je třeba se učit  
(využívat nástroje a mít připraveny Krizové plány)  
→ řešením snižujícím riziko je Risk Management...

## Risk

- management** → stanoví a vyhodnocuje riziko  
→ snaží se o redukci: ✓ pravděpodobnosti  
✓ důsledků  
→ scénáře řešení krizové události



## Co je třeba znát !

-  Jaký je rozdíl v rozhodování za rizika, neurčitosti a nejistoty?
-  Jaké jsou základní charakteristiky rizikových variant ?
-  Jak stanovit havarijný plán pro konkrétní situaci?
-  Proč je rozhodování za rizika subjektivní?
-  Co ovlivňuje kvalitu (a výsledek) rozhodování za rizikové situace – jak souvisí ruleta a burzovní dění s rozhodováním?

