

Vítězslav HÁLEK

DonauMedia

KRIZOVÝ MANAGEMENT

-teorie a praxe-



e KNIHA

- ▶ krizový management podniků
- ▶ krizový management a veřejná správa
- ▶ praktické příklady
- ▶ metody, techniky
- ▶ přínosy a možnosti

Tato elektronická publikace je volně
ke stažení na stránkách **HALEK.INFO**.



KRIZOVÝ MANAGEMENT – teorie a praxe

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA

KRIZOVÝ MANAGEMENT - teorie a praxe

Prvé vydanie

V roku 2008 vydalo vydavateľstvo © DonauMedia, s. r. o., Boženy Němcovej 8,
Bratislava

Text © 2008 Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA

Dizajn obálky © 2008 Ing. Jiří Králík, Ph.D.

Foto na titulnej strane © Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA

Vyrobené v EÚ

ISBN 978-80-89364-33-6

e-kniha

Právne upozornenie

Znenie textov v tejto publikácii bolo preverené so všetkou dostupnou starostlivosťou, autor, vydavateľ ani predajca však nepreberajú žiadne záruky za eventuálne škody vzniknuté jej použitím a nezodpovedajú teda za to, ak by na základe textov zverejnených v tejto publikácii ktokoľvek konal alebo sa zdržal konania a v súvislosti s tým mu vznikla akákoľvek škoda materiálnej alebo nemateriálnej povahy. Autorské práva k tejto publikácii sú predmetom ochrany podľa zákonov ČR a SR a ich nositeľom je výhradne autor a vykonáva ich vydavateľ. Rozmnožovanie a šírenie celku alebo častí tejto publikácie akýmkoľvek spôsobom bez výslovného písomného dovolenia vydavateľa je zakázané.

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA



Po absolvování Vysoké školy ekonomické v Praze působil souběžně na akademické půdě a v podnikové praxi, kde získal nesčetné zkušenosti z oblasti managementu ve všech jeho podobách. Profesně se hned od počátku zaměřuje na problematiku oblasti financí, kapitálových trhů a především ekonomických analýz, oceňování a krizového řízení.

V současné době působí pátým rokem na Univerzitě Hradec Králové, kde je v rámci katedry managementu garantem samostatných předmětů (krizový management, marketing, drobné podnikání, plánování a organizování). Zapojuje se do vědecké práce na škole, kde se podílí na řešení grantů a výzkumných záměrů fakulty informatiky a managementu. Je autorem řady odborných textů, zahraničních článků včetně vysokoškolských učebnic. Pod jeho vedením je organizována řada odborných přednášek, a to nejen v univerzitním prostředí, ale také mezi zástupci podnikové sféry a státní správy. Akademické vzdělání si dále rozšiřuje doktorandským studiem na Filosofické fakultě Univerzity Karlovy.

V rámci odborné praxe dosahuje specializace soudního znalce s širokým oprávněním znalecké činnosti (oceňování podniků, cenných papírů, posuzování účetních, daňových operací atd.).

Je tvůrcem souboru výukových pomůcek, které podporují vznik webového informačního portálu pro studenty Univerzity Hradec Králové. Aktivně se realizuje v několika zahraničních vědeckých institucích. Své poznatky také předává několika desítkám studentů, kteří pod jeho vedením obhajují své vysokoškolské odborné práce.

Obsah

Obsah	4
Vysvětlivky ikon	7
Úvod	9
Náplň jednotlivých kapitol	10
1. Úvod do krizového managementu	13
1.1 Historická údobí moderního managementu	15
1.2 Současnost krizového řízení / risk managementu.....	21
1.3 Krizový management ve veřejném zájmu	23
1.4 Tvorba týmů risk managementu.....	25
2. Riziko podnikání a krize	29
2.1 Krizový stav	32
2.2 Znaky krize.....	34
2.3 Vznik krizového stavu	40
2.4 Podnikatelská krize	45
3. Krizové řízení jako prvek managementu	50
3.1 Krizový management v podniku	54
3.2 Činnosti krizového managementu.....	57
3.3 Následky krizí v organizacích	59
4. Řízení majetku a kapitálu v podniku	62
4.1 Přístupy ke kapitálové struktuře.....	75
4.2 Financování a životní cyklus podniku	77
4.3 Řízení pracovního kapitálu podniku.....	81
4.4 Řízení pohledávek.....	84
5. Finanční řízení podniku	86
5.1 Řízení zásob.....	88

5.2 Cash management	92
5.3 Absolutní ukazatele finanční analýzy	95
5.4 Poměrové ukazatele finanční analýzy	97
5.5 Bonitní a bankrotní modely	102
6. Příčiny vzniku krizí	106
6.1 Kvantifikace krizí a fenomén rizika	109
6.2 Riziko a reakce osob	111
6.3 Členění krizí	115
7. Od risk managementu ke krizovému řízení a zpět.....	123
7.1 Riziko a změny v podniku	128
7.2 Analýza krizových situací	132
7.3 Vybrané praktické přístupy	139
7.4 Rizikové inženýrství.....	143
7.5 Management rizika.....	148
7.6 Postupy managementu rizika.....	151
8. Snižování možnosti vypuknutí krize	155
8.1 Krizový stav a informace.....	159
8.2 Pokud krize vládne	164
8.3 Praktické poznatky z krizového řízení.....	168
9. Krizové plánování podniku	172
9.1 Aktivní přístup ke krizovému plánování	174
9.2 I. etapa – návrh zmírňujících a preventivních opatření	175
9.3 II. etapa – budování připravenosti.....	178
9.4 III. etapa – plán odezvy – reakce	180
9.5 IV. etapa – plán obnovy	183
9.6 Krizový plán podniku.....	184

10. Nezapomínejme na krizovou komunikaci	193
10.1 Pravidla úspěšné komunikace	197
10.2 Krizová komunikace – doporučení	202
10.3 Krizová komunikace a globální média	204
10.4 Komunikace a média	212
11. Krizové stavy a hospodářství ČR.....	216
11.1 Systém nouzového hospodářství a hospodářská mobilizace.....	220
11.2 Státní hmotné rezervy a regulační opatření	225
11.3 Krizový plán na národní úrovni.....	229
11.4 Ochrana obyvatel v České republice	233
12. Legislativní pozadí krizového řízení.....	238
12.1 Krizový zákon	240
12.2 Financování krizového řízení	250
12.3 Legislativa a financování krizových stavů.....	258
12.4 Integrovaný záchranný systém	263
13. Shrnutí	268
Ke krizovému řízení závěrem	272
Příloha č. 01 – Krizový plán	273
Příloha č. 02 – Plán krizové připravenosti	280
Příloha č. 03 – Evakuační plán.....	288
Příloha č. 04 – Havarijní plán	295
Příloha č. 05 – Povodňový plán	300
Příloha č. 06 – Ochrana obyvatel.....	306
Příloha č. 07 – Národní plán	313
Použitá literatura	320

Vysvětlivky ikon



příklad



definice



motto

Úvod

Lidé se od nepaměti v zájmu své existence museli vypořádávat s různými nepříznivými vlivy. Na nespočetných faktech lze dokonce ukázat, že se prostřednictvím zvládnutí nepříznivých vlivů lidstvo vyvíjelo. Současná doba vnáší do chápání nepříznivých vlivů novou kvalitu. Vyžaduje, aby se k nim přistupovalo uceleně a cílevědomě, nikoli pouze tzv. metodou učení se z pokusů a omylů. Proto se také rozvíjí nová disciplína, která se nejčastěji nazývá **krizový management**.

Krizový management se zabývá možnostmi, jak **zvládat možná ohrožení** co nejefektivněji. Jestliže podnik nedokáže identifikovat včas mimořádný stav (nebo nechce či ho z různých důvodů ignoruje), pak se zvyšuje pravděpodobnost vzniku krizového stavu a i **zániku podniku**.

Identifikuje-li podnik mimořádný stav včas, pak zajistí řízený přechod přes krizový stav bez většího ohrožení své existence. A právě v tom spočívá **základní myšlenka krizového managementu**:

Čím méně je předem neznámých ohnisek mimořádného stavu, a čím více je podnik vybaven zdroji k jejich zvládnutí, tím jistěji lze zvládat krizový stav a přechod do nového běžného stavu.



*Podle dříve provedeného šetření časopisu Fortune je 89 % všech manažerů přesvědčeno, že **krize** je součástí podnikání. Zároveň krize je obdobím, kdy dochází k soustředění na nejožehavější úzký profil v podniku a za určitých podmínek se stává zároveň šancí pro budoucnost. Staré anglické přísloví říká, že „**překážka je převlečená příležitost**“.*

Náplň jednotlivých kapitol

Úvod do krizového managementu. Úvodní kapitola poskytuje prvotní informace o krizovém řízení. Je popsána současná realita krizového managementu a jeho dílčí období. Současně se čtenář seznámí s úlohou krizového řízení ve veřejném zájmu a v soukromém sektoru.

Riziko podnikání a krize. Navazující výklad se soustředí na fenomén rizika a jeho dopady na činnost nejrůznějších, tedy nejen podnikatelských, subjektů. Je definován krizový stav.

Krizové řízení jako prvek managementu. Většina dílčích krizí se dotýká činností podniků, společností či firem. Jak by měl být krizový management do podniku začleněn? Jaké je jeho postavení?

Řízení majetku a kapitálu v podniku. Pro praktické účely není možné ke krizovému řízení přistupovat zcela odděleně. Čtenář se seznámí s hlavními přístupy k majetkové a kapitálové struktuře podniků. Nerespektování hlavních zásad totiž vytváří ideální prostředí pro realizaci rizik.

Finanční řízení podniku. S odvoláním na předchozí kapitolu text probírá finanční podobu podnikání. Známé metody (finanční analýza, bonitní, bankrotní modely) jsou aplikovány pro potřeby předcházení krizovým situacím.

Příčiny vzniku krizí. Výklad se dále zaměřuje na způsoby kvantifikace krizí a rizik. V případě krizového stavu je otázkou samotné chování dotčených osob. Krize jsou členěny do celistvých skupin.

Od risk managementu ke krizovému řízení. Kapitola přináší konkrétní poznatky analýzy krizových situací. Zájemce o problematiku krizového managementu se seznámí s vybranými praktickými přístupy. Je definováno rizikové inženýrství a postupy managementu rizika.

Snižování možnosti vypuknutí krize. Aby bylo možné úspěšně aplikovat poznatky krizového managementu, je nutné zdůraznit podobu a účel dostatečné informovanosti. Jsou popsány důsledky a specifika krizového stavu.

Krizové plánování podniku. Hlavní kapitola je rozčleněna do několika podkapitol, které se zaměřují na jednotlivé fáze krizového plánování. Vždyť plán je jedním z nejdůležitějších dokumentů krizového řízení! Je účelné věnovat mu patřičnou pozornost.

Nezapomínejme na krizovou komunikaci. Text se dále obrací k problematice úspěšně zvládnuté krizové komunikace. Hlavní doporučení krizové komunikace, jakož i samotný vliv sdělovacích prostředků je dokladován na nespočtu příkladů.

Krizové stavy a hospodářství ČR. V rámci národních krizových stavů je důležitou otázkou systém nouzového hospodářství, tvorba národního krizového plánu a samotná ochrana obyvatel v České republice.

Legislativní pozadí krizového managementu. Úplnost rozboru problematiky krizového řízení zahrnuje také sféru legislativní. Pohled je věnován krizovému zákonu, podobě financování krizového řízení a krizových stavů. Poslední část je věnována otázce Integrovaného záchranného systému.

Shrnutí. Poslední pasáž předkládané knižní publikace shrnuje základní poznatky vyplývající z aplikace krizového managementu jak v podnicích, tak i na úrovni národní.

Celý text je proložen množstvím (několika desítkami) praktických příkladů tak, aby zájemce o problematiku krizového managementu získal konkrétnější představu o popisovaných souvislostech.

V závěru knihy je možné se seznámit celkem se sedmi konkrétními příklady (dokumenty), které vycházejí z hlavních poznatků oblasti krizového řízení.

1. Úvod do krizového managementu

S vývojem lidské civilizace docházelo vždy úměrně situaci a potřebám k záchraně příslušníků rodu, slabších a zraněných. Vyvíjely se tak vlastní **záchranné aktivity** plynoucí z technických možností vývojového stupně civilizace. Tato skutečnost je dokládána historickými materiály.

Otázky ochrany před vznikem mimořádných událostí a řešení krizových situací byly součástí života historicky vzdálených generací již v dávných dobách, nejen dnes. Jejich naléhavost vystupuje vlivem okolností stále více do popředí. Náš současný krizový management má vlastní historické kořeny.

Již nyní na tomto místě je třeba se předběžně zmínit o vývoji lidského chování v krizových situacích. Souvisí samozřejmě s vývojem lidského jednání jako takového.

Obecně můžeme konstatovat, že lidské jednání má dvě roviny:

- ☐ **zděděné reflexivní** (citové, podvědomé) akce a
- ☐ **racionální jednání** vytvořené civilizací.

Reflexivní složka je dána geneticky (zděděná po předcích), je 100% ještě do 3 – 4 let věku. V následujícím věku života se tento poměr mění, ale nedosahuje ani v dospělosti více než **30 % promyšleného racionálního jednání** v reakci na vnější podněty. Pořád ještě zbývá **70 % reflexivních okamžitých reakcí**, kterými řešíme vzniklou situaci.

Rozhodovací proces, který máme v důležitých životních situacích umět použít, aby člověk přijal co neoptimálnější rozhodnutí, není možno využít. Je to často dáno nedostatkem času, ale také nezkušeností a neznalostí procesů, které vedou ke krizovým situacím. Velmi často jsou dokonce i nabízené zkušenosti odmítány jako nepotřebné a zatěžující.

Proto velká část našich činů plyne z okamžitých reakcí a nepromyšlených rozhodnutí.

Výše uvedená skutečnost je pak velmi důležitá při historickém vývoji záchranných operací, kde **je nutno počítat s téměř se neměnicími typy chování člověka.**

Lidskou společnost vždy ovlivňovaly a budou i v budoucnu ovlivňovat **přírodní pohromy a katastrofy**. Některé se člověk již naučil zvládat, předvídat resp. se jim úspěšně vyhýbat. S růstem civilizace však přibýly i tzv. **antropogenní havárie a katastrofy**.

Je potom celkem logické, že s růstem průmyslu dopravy, ale i lidských sídel, jejich rozsah a dopady narůstají.



Známá švýcarská zajišťovna Swiss Re ve své výroční zprávě v roce 1995 konstatovala, že finanční prostředky věnované na řešení škodních událostí přesáhly v oblasti průmyslových havárií prostředky z oblasti přírodních pohrom a katastrof.

To samozřejmě podporuje skutečnost, že dvacáté století bylo významné svým pokrokem po všech stránkách. Velkého rozvoje dosáhly přírodní a technické vědy, které poskytly možnosti stále lehčího života (i když s daní zhoršení prostředí), a umožnily tak více se věnovat společenským vědám a zvláště vědám o člověku. Vznikají komplexní obory lidské činnosti spojováním kdysi tzv. čistých věd. Jedním z těchto oborů je pak i **management**.

1.1 Historická údobí moderního managementu

1. První období je datováno roky 1900 – 1930.

Charakterizuje ho uzavřenost systémů vůči okolnímu světu a racionální faktor, vnímající především mechanickou souhru činností v podniku. Na konci období vzniká obor sociologie a pracovní psychologie, který vymaňuje člověka z postavení pouhé mechanické součásti výroby.

V literatuře je zachycena utajená zmínka o vzniku **krizového managementu** v General Motors v 1925.

2. Druhé období (1930 – 1950)

je pak charakterizováno jako systémově uzavřené s akceptací sociálního faktoru průmyslové výroby. Vzniká škola lidských vztahů (behaviorismus). Je to období válečné a poválečné s prudkými změnami situace s nutností velkých obětí.

Uprostřed období (1938) napsal Chester Barnard knihu *The Executives Function*, která "otevřítá tovární brány světu", zavádí systémovost v řízení a odhaluje funkci formálních a neformálních vztahů na pracovišti.

3. Třetí etapa moderního managementu (1950 – 1970)

je charakterizována jako krokem vpřed i krokem zpět. V tomto období se v západní civilizaci začal uplatňovat fenomén výpočetní techniky s jejím bouřlivým vývojem a aplikací do života. Byla však znovu akceptována myšlenka, že člověk je součástí velkého celku, jakási mechanická součást počítačem řízeného výrobního systému. Člověk se stal strojní součástkou vyšší generace (počítačový taylorismus). Kombinace otevřeného systému s racionálním faktorem.

4. Čtvrtá etapa moderního managementu má začátek v 70. letech.

Po prvotním opojení výpočetní technikou opět člověk dostává své svébytné postavení ve výrobě jako jeho živá součást. Dochází k syntéze otevřeného systému se sociálním faktorem. Sociální faktor má komplexní charakter ve vazbě formálních a neformálních vztahů na pracovišti ve stále složitější struktuře organizačního uspořádání podniku.

Otázkou pro budoucí posouzení je, zda toto čtvrté období vývoje managementu neskončilo nástupem věku informatiky začátkem 90. let. S proměnou charakteru výroby dochází ke změnám vztahů a priorit ve společnosti. S tím souvisí i změny způsobu řízení a přístupu k managementu vůbec.

Mezi nejvýznamnější vlivy posledních let patří:

- ☐ **mechanizace – automatizace – robotizace** – přesun pracovních sil do nevýrobních činností,
- ☐ individualizace výrobních (pracovních) vztahů – individualizace života, **nižší kooperativnost**, což se stává problémem i pro krizový management,
- ☐ sounáležitost a solidarita,
- ☐ **nárůst potenciálů rizika**,
- ☐ další neznámé problémy.

Skončení studené války, rozpad Varšavské smlouvy a následný zánik bipolárního světa znamenal převrat v **oblasti bezpečnosti** v Evropě i ve světě. V euforii, která nastala, se mnozí domnívali, že skončily problémy a budeme dále žít v bezpečí, bez hrozeb a ohrožení, **bez rizik**. Toto smyslové opojení však trvalo jen velice krátkou dobu. Další vývoj ukázal, že poslední desetiletí 20. století se stalo jedním z nejdramatičtějších období po druhé světové válce. V různých společensky důležitých oblastech došlo k **dramatickým zvrátům**. Mnohé události a vývojové tendence mají silně **krizový charakter**.

Tyto změny vyvolaly proces nového přezkoumávání podstaty a významu **krizového managementu**. Jestliže studená válka představovala nebezpečí, které způsobilo, že se svět stal z bezpečnostního hlediska koherentní, tak, když tato hrozba pominula, se otevřela možnost, aby každý stát měl svou individuální bezpečnostní strategii.

Z historie víme, že politická společenství vznikala zpočátku kvůli tomu, aby zajistila přežití svých členů. Největším nebezpečím byla válka a porážka ve válce znamenala otroctví pro obyvatele poraženého státu. Základním bezpečnostním cílem proto bylo, aby společnost chránila komunitu před takovou porážkou, aby zajistila nezávislost a právo na sebeurčení, aby zabránila tomu, že daná komunita upadne do područí jiné.

Strategie měla najít tu správnou rovnováhu, která by zajistila vlastní bezpečnost, aniž by provokovala jiné.

Dnes je situace jiná. Tradiční hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby dnes už nepředstavují **tradiční vojenská rizika**, ale různé modifikace:

- ☐ **globalizačních,**
- ☐ **destabilizačních,**
- ☐ **proliferačních rizik.**

Protože neexistuje zjevný a jasně definovaný nepřítel, definování strategických cílů bezpečnostní politiky státu a určování klíčových determinant za neexistence jasně určené hrozby je obtížné.

Bezpečnost států je stále více vymezována schopností zemí čelit nejen vojenskému napadení, ale i **nevojenským ohrožením** a tzv. **asymetrickým bezpečnostním hrozbám**.

Zmenšená hrozba globální jaderné války podpořila vzájemnou závislost ekonomik světa. Narůstající ekonomické vazby činí jednotlivé země **více citlivými na neočekávané krize**.



Takové krize mohou pramenit z náhlé finanční či jiné ekonomické krize, svůj původ mohou mít v přírodních katastrofách, hladomoru, epidemiích, přelidnění nebo v nových formách organizovaného zločinu, především terorismu, rozsáhlých migracích lidí, ale i v nedbalém či bezohledném chování jako například znečišťování a drancování zdrojů. Rovněž by mohly vzniknout z úmyslného ekonomického jednání vlastníků zdrojů, nebo by se mohly odvozovat z úmyslného politického jednání. Není obtížné si představit hrozby, vycházející z náboženského fanatismu, hrubého nacionalismu a podobně.

Stále větší pozornost politiků, ekonomů i krizových manažerů upoutávají tzv. **nové bezpečnostní hrozby**, které dominují nad spleť všech ostatních problémů.

Některé z nich můžeme zařadit mezi tzv. **zděděné problémy** (tj. problémy, které vznikly nebo se vytvořily v době bipolárního světa, ale nezanikly současně s ním), jiné se objevily náhle zcela nedávno.



Pravděpodobně nejdůležitějším zděděným problémem zůstává hrozba použití jaderných zbraní a problém jaderného terorismu. Na jedné straně legální jaderné mocnosti cítí potřebu zachování těchto zbraní pro účely nukleárního zastrašování za současného pokračování procesu snižování počtu a kategorií těchto zbraní. Na druhé straně je zde otázka existence dalších, tzv. nestatutárních vlastníků jaderných zbraní, a neochota těchto zemí vzdát se suverenity nad rozhodováním o tom kdy, kde a za jakým účelem použijí tyto zbraně.

Je tu dále otázka i tzv. **problémových států**, které své úsilí o získání jaderných zbraní zpravidla utajují a mnohdy i zakrývají svou aktivitu v některých nadnárodních institucích, zabývajících se touto problematikou. Nicméně o jejích programech vývoje jaderných zbraní existuje řada nezpochybnitelných důkazů.



Podle odhadů amerického ministerstva obrany existuje na světě zhruba 130 teroristických skupin, které by se chtěly jaderných zbraní zmocnit. V nejrůznějších zemích, kterých je podle odborníků asi stovka, se dá poříditi množství nejrůznějšího

radioaktivního materiálu a poměrně snadno jej propašovat přes hranice do kterékoliv oblasti světa. Bezpečnostní složky přitom přiznávají, že monitorovat transfery těchto materiálů přes hranice lze jen velmi obtížně.

Zkušenosti posledních desetiletí ukazují, že bezpečnost je nejlépe zajištěna tam, kde státy směřují k **integraci na základě svobodně sdílených hodnot a ekonomických a politických zájmů.**



Otázky ekonomického zajištění risk managementu nevojenských forem ohrožení se stávají v současnosti dominujícími a tvoří nedělitelnou součást ekonomické bezpečnosti státu.

Předcházení přírodním katastrofám, různým antropogenním haváriím, ale i sociálním a společenským formám ohrožení je úkolem, který se nedá provádět bez potřebných zdrojů.



Podle výroční zprávy Červeného kříže "Světové katastrofy 1999" jen v roce 1998, v důsledku přírodních katastrof, zahynulo přes padesát tisíc lidí a výše škod přesáhla šedesát pět miliard dolarů. Lesní požáry v jihovýchodní Asii měly přímý vliv na zdravotní stav 70 miliónů lidí, zrušení Střední Ameriky hurikánem Mitch (postiženo 7 miliónů lidí, 10 000 obětí), obrovské povodně v Číně a Indii (postiženo 216 miliónů lidí, 7 400 obětí) a další katastrofy jsou podle výše uvedené zprávy pouze předzvěstí toho, co lidstvo údajně čeká. V důsledku tání ledovců v Antarktidě a Arktidě, dnes narození lidé budou svědky vzestupu mořské hladiny o 40 cm nebo i více. Tři miliardy obyvatel naší planety žijí v pobřežních oblastech, kde hrozí nebezpečí záplav. Čtyřicet z padesáti nejrychleji rostoucích světových metropolí se v současnosti nachází v zónách silných zemětřesení. Lze předpokládat, že v důsledku dezertifikace dojde k proměně obrovských ploch v pouště. Celé oblasti se stanou neplodnými, neschopnými uživit místní obyvatelstvo. Již dnes je v Africe, Asii a Jižní Americe téměř 30 miliónů kilometrů čtverečních území napadeno pouští, jež se rozrůstá přibližně o 6 miliónů hektarů ročně, dezertifikace připraví Indus, Niger a Nil o 43 % vody. Vody čínské Žluté řeky se ztrácejí rok od roku. V roce 1997 byl její dolní tok bez vody plných 226 dní. Indická řeka Ganga přivádí do nespočetných ramen své delty v Bengálském zálivu tak málo vody, že zemědělci v Bangladéši jsou prakticky bez vody. Vody středoasijské Amu-Darji, která kdysi zásobovala Aralské jezero, byly odvedeny do zavlažovacích kanálů v rozsáhlých pouštích Turkmenistánu a Uzbekistánu, takže do jezera vede už jen poloprázdné koryto. Největší řeka amerického jihozápadu Colorado, jejíž vody se od 30. let používají pro zavlažování 1,5 miliónů hektarů zemědělské půdy, je natolik znečištěna a nadvyužívána, že úrodná nížina na jejím dolním toku se změnila na vyprahlou a slanou bažinu. Nedostatek vody povede k soupeření mezi městy a venkovem.

V posledních třiceti letech přišly o život při přírodních pohromách 3 milióny lidí a stovky miliónů lidí bylo těmito katastrofami postiženo. Plných 95 procent obětí zahynulo v nejhudších rozvojových zemích. Hospodářské ztráty, poměřované ztrátami na hrubém domácím produktu, jsou v rozvojových zemích dvacetkrát větší než ve vyspělém světě.

Světová banka poskytla za posledních **dvacet let na obnovu úvěry** ve výši 19 miliard dolarů, některým zemím i vícekrát. Donekonečna to však tímto způsobem financovat nejde a jednotlivé státy **nemají prostředky ke zlepšení své odolnosti vůči těmto katastrofám.**

I z tohoto důvodů počátkem února 2000 z podnětu Světové banky vzniklo internacionální konsorcium **ProVention**, jehož členy se vedle banky staly vlády, mezinárodní organizace, soukromé pojišťovny, univerzity a nevládní organizace.

Aby se lidstvo mohlo účinně bránit dopadům přírodních katastrof, musí pracovat na jejich poznání, na jejich predikci a na realizaci všech prostředků (technických, organizačních i vzdělávacích), kterými lze jejich dopady zmírnit.

Bohaté země světa poskytují každoročně chudším zemím zahraniční pomoc ve výši okolo 60 miliard amerických dolarů (asi čtvrtina procenta všech jejich národních produktů). Většina příjemců této pomoci dosahuje nadále nevalných ekonomických výsledků.

Mezi zahraniční pomocí a zlepšením životních standardů příjemců existují pouze slabé vazby.

Jako jedno z vysvětlení nabídla Světová banka špatnou hospodářskou politiku příjemců pomoci, vysokou úroveň korupce, makroekonomickou nestabilitu a podobně. Banka zdůraznila, že v takovém nevhodném prostředí nemůže pomoc správně působit. Řešením by mělo být poskytování cílené pomoci, a to do těch zemí, kde se realizují ekonomické reformy. **Toto, v podstatě správné doporučení, samo o sobě nestačí.**

Existují totiž další důvody, proč proces zahraniční pomoci selhává. Většina adresátů pomoci se topí v zahraniční zadluženosti, kdy často dluží peníze stejným vládám a mezinárodním institucím, jež jim pak poskytují "pomoc". Do velké míry je tato pomoc vskutku jen přísunem dolarů pro jejich další recyklaci při splátkách dluhů u Mezinárodního měnového fondu a Světové banky.

Již dnes vyspělé státy Evropy, a nejenom Evropy, působí jako magnet. Sociální jistoty a politická stabilita **lákají lidi** i z těch nejvzdálenějších států světa. Zároveň s tím roste

strach, že se Němci, Francouzi, Švédové a příslušníci dalších národů v bohatší části Evropy nakonec stanou cizinci ve vlastních zemích.

V části populace roste pomyšlení, které vynáší do popředí politické scény extremisty, volající po nové železné oponě kolem Evropy. Na druhé straně je známou skutečností, že lidé jen neradi opouštějí své důvěrně známé prostředí a jen s krajní nechutí mění i své zažité kulturní prostředí.

1.2 Současnost krizového řízení / risk managementu

Společnost v posledních desetiletích prožívá bouřlivý rozvoj v celé řadě oborů. Tomu se musí přizpůsobovat i samotné procesy řízení.

Východiska a příčiny

- ▣ technický pokrok je za hranicemi chápání lidskými smysly
 - **mikrosvět** – pod úrovní molekuly – atom, subatomová částice
 - **megasvět** – nad úrovní makrosvěta – vesmír a jeho dálky
- ▣ **růst činnosti duševní na úkor fyzické** - od 2. poloviny 20. století přechází lidská činnost v novou kvalitu
- ▣ **záměna = cíle jsou prostředky** – stroj, který byl prostředkem ovládaným člověkem, je teď cílem a prostředkem je člověk, který je strojem ovládan; technika přestává být neutrálním prostředkem práce. Technické síly vyžadují, aby byly využity, mají svou vlastní logiku, příčiny a účinky.
- ▣ **alternativy přežití** - zelené technologie, odstranění negativního dopadu vědecko-technického rozvoje – místo přehnaného optimismu v technologii je na místě směřování k alternativnímu způsobu řešení problémů (prognostika, futurologie), americké století, celosvětový ekonomický růst.

Potenciální nebezpečí způsobená "**vysokými technologiemi**" (moderní vysoce výkonné na vědeckých poznatcích založené technologie) se vědou i výrobou ještě zesílila (velká množství hmot, energií, informací). Tím intenzivnější je vývoj okolí ve smyslu působení "para-moci" ve vyjadřování konkrétních požadavků na hospodářství.

Mezi těmito jevy je vzájemná návaznost a závislost. Podle mnohých studií hrozí proto Zemi celkový kolaps během následujících 100 let.

Tato situace – krize nevznikla náhle, ale postupnou cestou dílčích krizí, které se od **velké hospodářské krize ve 20. – 30. letech téměř periodicky opakovaly**. Rozdíl byl však v tom, že při nich byla zasažena jen určitá část lidských i přírodních oblastí.

Nová kvalita současné krize je v tom, že jsou **globálně** (celoplošně) **zasaženy všechny oblasti lidského života** i převody v relativně krátkém období. Svět je na prahu celkové devastace.

Abychom tomu zabránili, musí se kvalita života, hodnoty a způsob existence podstatně změnit. Vyústěním a základem pro to je změna výrobního způsobu – **ekologizace výroby**.

Tyto všechny výše popsané procesy mají bezprostřední návaznost na lidskou činnost (antropogenní oblast). Vznikají záměrným působením člověka ve snaze o stále jednodušší, kvalitnější, bohatší a pohodlnější život. Určité negativní excesy mají své vyjádření v různých druzích **mimořádných událostí** způsobených člověkem, od drobných nehod, selhání až po velké průmyslové, dopravní havárie s přímým či nepřímým dopadem na životní prostředí.

Vedle těchto mimořádných událostí však lidstvo od nepaměti sužují různé přírodní děje s negativním dopadem na zdraví a mnohé životy, na lidské majetky soukromé či obecně prospěšné, na kulturní a jiné hodnoty. Právě ve vztahu k člověku jsou tyto procesy negativní (*zemětřesení, sopečná činnost, záplavy, prudké a extrémní klimatické změny, větrné smrště, hurikány, prudké a dlouhodobé deště, úmorná vedra, kruté mrazy, požáry atd.*), neboť mu působí újmu, poškození, ztrátu.

Pro samotnou přírodu jsou přirozené a nezbytné, protože jejich prostřednictvím dochází k uvolnění naakumulovaných množství hmot a energie, které, aby byly využity, musí být uvolněny ve prospěch dalšího vývoje přírody. Jsou negativní pouze ve vztahu k člověku – k hodnotám jím vytvořeným a uznávaným a k hodnotám lidského života.

Problémem současné doby rovněž je, že při statisticky přibližně stejném množství těchto přírodních mimořádných událostí je **zasahováno stále větší množství lidí** v jedné lokalitě v důsledku značného zalidnění vlivem populační exploze a z tohoto důvodu je zasahováno stále více míst na zemském povrchu, neboť dnes již téměř, kromě pólů Země, není na zemském povrchu místa, kde by člověk nebydlel, nepracoval a ani ho nevyužíval jinak pro svou potřebu.

1.3 Krizový management ve veřejném zájmu

Na krizovém managementu ve veřejném zájmu se podílí orgány moci zákonodárné, výkonné a svým způsobem i soudní. Rozhodující význam má moc výkonná, tedy veřejná správa.

Jedná se o **jeden z podoborů krizového managementu**, který se specializuje na krizové řízení v případě mimořádných a krizových situací ovlivňujících chod celého státu nebo nižšího společenského celku.

Koordinační kompetence krizového řízení přešly v minulosti na Ministerstvo vnitra, v rámci Ministerstva obrany však zůstávají **Záchranné a výcvikové základny civilní ochrany**.

Pro řešení krizí ve veřejném zájmu vznikl ze zákona **Integrovaný záchranný systém** (viz dále). Jeho složky tvoří:

1. Základní složky

- ☐ Záchranný sbor České republiky,
- ☐ jednotky požární ochrany,
- ☐ zdravotnická záchranná služba a
- ☐ Policie České republiky.

2. Ostatní složky

- ☐ vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil,
- ☐ ostatní ozbrojené bezpečnostní a záchranné sbory,
- ☐ orgány ochrany veřejného zdraví,
- ☐ havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby,
- ☐ neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným pracím.

Důležitým specifikem **krizí ve veřejném zájmu** je, že může být ze strany státu, nebo obcí, uložena právnickým osobám **povinnost poskytnout osobní a věcnou pomoc** při odstraňování následku mimořádné události.

S nárůstem produkční, procesní a bezpečnostní složitosti průmyslové aktivity se postupně vytvářely nástroje, které umožnily její zvládnutí. Rovněž bylo nutno efektivněji řídit i složité celky, aby mohly poskytovat takový užitek, který vyšší technické parametry umožňovaly.

V bezpečnostních otázkách byl již v předchozích údobích průmyslové výroby nastolen požadavek nejen **zvládnout případné selhání technologie**, ale i úspěšně **provádět záchranu lidí, majetků, ochránit své dobré jméno a trhy**, které mohly být při výpadku produkce obsazeny konkurencí.

Tyto a další úkoly vytvářejí provázaný systém akcí, které je nutno korigovat, usměrňovat, sladit, tj. řídit.

Komplex uvedených požadavků v současné době splňuje **risk management**, který navazuje na tradiční **bezpečnostní a krizový management** (reagující "ex post").

Samozřejmě je, že veškeré činnosti krizového řízení jsou využity i v metodě risk managementu a jsou dále aktivně realizovány, doplněny a spojeny s dalšími cennými informacemi.

V pojmu managementu je pak vnímána nutnost procesy ať pozitivní, tak i negativní, ovládat a řídit a ne jimi být pohlcován. Pro jejich aktivní usměrňování je však nezbytná jejich dokonalá znalost. Na základě těchto znalostí pak můžeme aplikovat známé manažerské funkce.



Risk management pak tyto obecné manažerské funkce aplikuje především na řízení negativních stránek života organizace.

Pro veškerou činnost chybí klid a čas na rozhodování, vše se děje v rychlém sledu. To vyžaduje u řídicí i výkonné sféry zvýšené nároky na fyzickou i psychickou stránku osobnosti.

1.4 Tvorba týmů risk managementu

Z výše uvedeného textu vyplývá, že problematika řízení, ovládní a usměrňování rizik je složitá ve své systémové i specifické podobě. Proto je nad síly jedince, byť jakkoliv erudovaného a aktivního, celý tento soubor problémů obsáhnout. Z tohoto důvodu začaly v pokrokových organizacích ve vyspělém světě vznikat **týmy krizového řízení a risk managementu**.

Tým risk managementu, je-li mu umožněna práce v potřebných dimenzích, bude zcela jistě pro podnik přínosem v ušetřených prostředcích na likvidaci vzniklých krizových stavů. Je omylem našich top-manažerů podniků, že všechny problémy jsou schopni vyřešit sami. Z lidského ani odborného hlediska to není možné.

Tým krizového řízení a risk managementu, bude-li vnímán jako aktivní prvek podniku, může být prospěšný i pro podnikatelské aktivity okamžitými nápravnými a preventivními opatřeními v procesu výroby, resp. sledováním podnikatelského prostředí vně organizace.

Risk management dává novou možnost rozvoje firmy bez dalekosáhlých důsledků i při používání nebezpečných technologií. Umožňuje získat klid pro dlouhodobou kontinuitu činností organizace při minimální pravděpodobnosti totálního selhání.

Podnik akceptující metodu risk managementu bude připraven i na hledání cest trvale udržitelného rozvoje přátelského přírodě i člověku a hledání vyšší kvality rozvoje výrobních technologií.

Bylo sestaveno 10 základních požadavků na vlastnosti krizového manažera s tím, že jsou mu vrozené nebo má schopnost jich příslušným vzděláváním a tréninkem dosáhnout.

Vedoucí krizový manažer by měl být:

A proaktivní a přesvědčený o své věci

- vybaven vědomím a snahou něčeho dosáhnout, mít velmi **silnou vnitřní motivaci**
- schopen předvídat**, být vždy o krok napřed před reálným průběhem situace a mít připravenou sekvenci činností na možné varianty vývoje havárie, **umět situačně reagovat na její odchytky**
- umět situaci ovládnout a řídit ji** a ne se nechat ovládat situací

B mít hluboké znalosti a ztotožnit se se svou rolí manažera

- musí bezpodmínečně **znát funkci zachraňovaného systému** - tj. *podniku, provozu, závodu*
- musí znát velmi dobře **okolí objektu**, jeho možnosti a zdroje použitelné pro záchrannou činnost
- musí znát **silné a slabé stránky systému** a jeho okolí, jeho příležitosti a hrozby
- musí znát **potenciální vývoj rizika** a metody jeho zvládnání (speciální typy řídicích postupů)
- musí mít rozsáhlé **životní a odborné zkušenosti** s řízením za extrémních situací

C schopnost využít levé i pravé mozkové hemisféry

- intelektuální a racionální schopnosti**, organizační schopnosti, čistý prostý rozum (*tzv. selský rozum*), aplikace vědeckých přístupů a logického myšlení, analytická činnost a schopnost myslet v konkrétním případě, důležité je matematické nadání, rozlišování důležitého od méně důležitého; rychlé rozhodování a třídění informací, slovní dovednosti a jazykové znalosti
- zvládat emoční a citovou složku lidského jednání**, tj. *umělecké vnímání, intuice, tvůrčí činnost myšlení v obrazech, fantazie, hudební nadání, přístupnost novinkám a neznámým situacím, prostorové vnímání, syntetická činnost*

D disponovat empatickými komunikativními a skupinovými přístupy

- umět vytvořit tým** spolupracovníků
- každého člena týmu pověřit adekvátní činností
- umět se vcítit** do snah, tužeb, problémů a možností; umět je podpořit, využít, ocenit, ohodnotit a iniciovat
- umět navázat komunikaci** s kýmkoliv, i neznámým

- ☐ umět vytvořit komunikačně otevřené a pozitivní prostředí v týmu i např. vlastním "komunikačním jazykem"
- ☐ **umět tým motivovat**
- ☐ vytvořit emočně příznivé prostředí
- ☐ **umět komunikovat s okolím** i v neznámém prostředí, uklidnit rozbouřené nálady a city
- ☐ udržet vlastní negativní reakce

E naplňovat etickou důvěru a charisma vůdčí osobnosti

- ☐ nutnost uvědomovat si svoje postoje k situaci, hlavně mezi lidmi postiženými mimořádnou událostí,
- ☐ **počítat s abnormálním zatížením postižených** jak fyzicky, psychicky, tak i ekonomicky
- ☐ **zachovávat základní etická tabu** i v krajně napjatých a nepříznivých situacích
- ☐ umět nechat působit své charisma na okolí, a tím si vytvořit prostor a získat čas pro zhodnocení situace a rozhodovací proces

F mít vlastní etickou sílu a odolnost vůči emocím

- ☐ **zvládat vlastní emoce – zvládat emoce i ostatních lidí**, odolávat i děsivým účinkům havárií a katastrof,
- ☐ nutnost úměrného projevu emocí, profesionálně laděný postoj – respektování situace a možností ostatních
- ☐ psychologický nácvik činností za citově vzbouřených situací – dbát na psychickou hygienu zachraňovaných i záchránců

G mít dobrý fyzický a duševní stav, pozitivní myšlení

- ☐ utužovat vlastní fyzický stav – *např. jen rekreačním sportem*
- ☐ pozitivně ladit své záliby – duševní hygiena (*např. prací s reálným tvůrčím výsledkem*)
- ☐ mít vždy víru ve šťastný konec všech událostí

H bystře vnímat a reagovat na podněty

- ☐ neotálet s reakcí na jakékoliv závažné podněty, umět rychle vyhodnotit možnou krizovou situaci a příslušně rychle reagovat, a zabránit tak nebezpečí z prodlení

I používat vědeckých metod práce

- ☐ **umět používat zobecňování**, tj. od jednotlivostí v dostatečném souboru faktů k jejich shrnutí a zobecnění (*nezobecňovat na základě jednoho případu, dost často se vyskytující chyba manažerů*)
- ☐ **využívat dedukce** – umět z obecně platných zásad odvodit pravděpodobný průběh událostí a alternativně se na tuto skutečnost připravit

J mít a utužovat celkovou sílu a odolnost vlastní osobnosti

- ☐ mít vlastní tréninkové metody pro získávání vlastní síly
- ☐ mít vlastní zdroj pozitivního ladění svého postoje
- ☐ umět skloubit uvedené požadavky do uceleného souboru vlastního jednání a chování

Z důvodu, aby byl tým co nejdéle vysoce výkonný, je rozhodující role jeho manažera a schopnost:

- ☐ vhodně tým sestavit (*věkově, profesně, zastoupením mužů a žen*),
- ☐ citlivě tým vést – spíše ho jen opatrně usměrňovat,
- ☐ poskytovat týmu všemožnou podporu, a to hlavně vůči externím vlivům,
- ☐ stanovit a dodržovat vlastní pravidla práce týmu,
- ☐ udržovat participativní styl vedení,
- ☐ dbát o dodržování vysoké pracovní úrovně v týmu s plným pracovním nasazením.

2. Riziko podnikání a krize

Po roce 1989 vznikly během krátké doby v České republice desítky tisíc obchodních společností, z nichž mnohé bylo možné považovat za mimořádně úspěšné, přinejmenším zpočátku. Většina z nás si jistě pamatuje nějaký lokální „úspěšný“ podnik, prodávající počítače, později počítače a ještě „něco“, a ještě později všechno možné.

Nakonec jste s překvapením zjistili, že podnik již neexistuje. A přece se zpočátku jednalo o mimořádně výnosný obchod. Stejně tak jsou známy příklady tradičních velkých společností, transformovaných státních podniků, které se velmi široce věnovaly dalším akvizicím, až nakonec neuhájily vlastní existenci.

Otázkou je, kde se stala chyba, a proč tomu tak bylo?

V souvislosti s rozvojem podniku musí jeho majitel či manažer provádět mnoho změn, s nimiž je pochopitelně spojeno **riziko neúspěchu**.

Skutečnost, že majitelé či manažeři nereagují na změny v podnikatelském prostředí podniku, často vede až k ukončení jeho činnosti.



*Zaměřme se podrobněji na úspěšný podnik a rozeberme si klasický příklad podnikatelského úspěchu. Šikovný a podnikavý člověk (např. zručný řemeslník) se rozhodl pro vlastní cestu jako osoba samostatně výdělečně činná. Rozhodnutí se ukázalo jako správné a přes veškeré překážky, které představuje minulá i současná legislativa, především její neustálé změny v oblasti daní a účetnictví, problémy s nákupem kvalitního materiálu pro výrobu, neplaticí zákazníci, vysoká daňová a pojistná zátěž a další faktory působící proti podnikatelově snaze o dosahování zisku, se firmě poměrně dařilo. Po čase se živnost rozšířila o další členy rodiny, přišli další zaměstnanci a vzniklo malé „s. r. o.“. **Úspěšnost** této nové formy **podnikání** se projevila nejen dalším růstem obrátu a rozšířením aktivit, ale i růstem vlastního kapitálu společnosti a vytvořením podmínek pro transformaci na „a.s.“.*

Nyní rozeberme dosavadní „historii“ podniku, který zakladatel, podnikající na základě živnostenského listu, rozvinul ve středně velkou firmu. Podobných případů je poměrně dost.

Co se v průběhu vývoje firmy odehrávalo?

Každý živnostník musí umět vše, nač si vzpomenete. Musí být odborníkem v oboru, musí být účetním, právníkem, přepravcem, psychologem atd. S rostoucím úspěchem a růstem podniku se univerzalita snižuje a každý se stává specialistou „na něco“.

Zatímco v s. r. o. můžete být obchodním ředitelem, ve velké společnosti už při stejných předpokladech obsadíte pozici odpovídající vedoucímu odbytu a ve velkém nadnárodním strojírenském podniku se můžete uplatnit třeba jako specialista na prodej.

Podobně i **řízení podniku podnikatele** – fyzické osoby nevyžaduje přílišnou byrokracii, ale pouze určitý **stupeň sebekázně a přirozené vůdčí schopnosti**. S tímto přístupem však nevystačíte v případě s. r. o., která potřebuje nejen motivované a tvůrčí zaměstnance, nýbrž i zcela jasně definovaný **řídící mechanismus**.



*Vzpomeňme si například na začínající „garážové“ firmy. Firma se zmítá od zakázky k zakázce a ani její zaměstnanci, ale bohužel ani manažeři nemají čas se zastavit a zamyslet se nad koncepčními otázkami. A zatímco se na výrobku dotahují šrouby nebo se nahrávají programy a v noci se rozváží zboží k zákazníkům, jiné společnosti budují promyšlenější struktury organizace a řízení, zbavují se nevýnosných činností a zaměřují se na to nejpodstatnější. Nejchytřejším možným přístupem je: „**hlavně musíme dokončit zakázku a pak si řekneme, jak dál**“. Takové zbrzdění rozvoje organizační struktury, v níž jsou pro každého zaměstnance přesně definované povinnosti a práva, přináší řadě firem mnoho problémů a výrazně zpožďuje jejich rozvoj a expanzi, případně je činí zcela nemožnými. Velice často dochází i k rozpadu či ukončení činnosti těchto firem.*

Shora popsané souvislosti jsou rozpoznatelné jak u zcela malé firmy, tak ale i u středně velkého podniku či nadnárodního „kolosu“.

Přes řadu **hrozeb**, které stojí před dnešní firmou, existuje v republice řada velmi úspěšných firem (z nejrůznějších oborů – v oblasti telekomunikačních technik, strojírenství, potravinářství, služeb atd.), na nichž lze opačný – úspěšný – vývoj ukázkově demonstrovat. Přitom každá z těchto firem **prožívala dílčí krize**, někdy stála **téměř před zánikem**, vždy se jí však podařilo situaci „ustát“ a **překonat kritický moment svého rozvoje**.



Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem, proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace firmy, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí.

Může se zdát, že tento problém se vás momentálně netýká. Na určitém vývojovém stupni vaší firmy jej však řešit musíte.



Dříve nebo později se před vámi objeví určitý kritický bod, který překonají jen připravení.



*Kritickým bodem může být i akceptovatelná výše jakýchkoli cen, objemů, množství, stavů apod. Uveďme cenový příklad: ceny tepelné energie dodávané v roce 2008 odběratelům v Mostě a Litvínově z teplárny Komořany vzrostou o 9,5 procenta. Hlavními důvody jsou **zdražení uhlí** o 27 % a **omezování objemu dodávek hnědého uhlí** od společnosti Mostecká uhelná. Pro rok 2008 oznámila Mostecká uhelná, a. s. záměr **snížit množství dodávaného uhlí** na méně než 30 procent objemu, požadovaného teplárnou Komořany, což by vyvolalo **kritický problém** ve výrobě tepla a zásobování spotřebitelů tepelnou energií. Takto radikální postup Mostecké uhelné by nutně musel vést až k omezování dodávek tepla spotřebitelům a následně také k zásadnímu růstu ceny za gigajoule tepla. V ideálním případě je tedy nutné, aby již v předstihu existovaly scénáře, které by počítaly s možným snížením dodávek tepla.*

2.1 Krizový stav

Pojem **krize** má kořeny v řečtině a znamenal „**rozhodnutí**“, „**bod obratu**“. A výraz krize se ve 20. století hojně začal používat v souvislosti s **osobním životem člověka** – krizí se označuje situace, v níž **jedinec čelí významným překážkám v životě a které jsou obtížně překonatelné obvyklými postupy při řešení problému**.

Krize má sice mnoho definic, nicméně ty vyjadřují většinu společných vlastností situací. V případě ostatních škodlivých jevů je tomu jinak. Zatímco jazyky vycházející z latiny „vystačí“ s jediným pojmem – **disaster**, v češtině je pojmů několik.

I když to není zcela přesné, lze všechny pojmy související s hmotným (fyzickým) systémem sjednotit do jednoho pracovního pojmu – **pohroma**. Toto označení naznačuje, že událost je nad rámec každodenních nepříznivých a nebezpečných situací a stavů. Zcela obecně lze tedy působení všech nebezpečných a škodlivých jevů na společnost shrnout do dvou typů – **pohromy a krize**.

Harmonizace české terminologie má ohled na mezinárodní názvosloví v kontextu **disaster – emergency – crisis**. Zjevný problém budou činit zejména pojmy **emergency** a **crisis**. Problémem pojmu emergency je **víceznačnost** – znamená pohotovost, záchranu, výjimečný stav, nouzi, mimořádnou událost. Problém pojmu crisis je ve **vhodnosti použití**. Rozdílnost chápání pojmu krize je větší než při chápání pojmu rizika.



Například v USA se krizí také rozumí stav boje proti terorismu, anebo je chápána jako problémový stav instituce vůči veřejnosti a krizové řízení je součástí Public Relations. Vše ostatní je „disaster“ nebo „emergency“.

Pojem „**krizová situace**“ je pojem natolik obsáhlý, že by se mohl stát námětem pro samostatnou knihu. Pro účel analýzy typů krizových situací je třeba zjednodušeně vymežit, co lze za takovou situaci považovat, protože vše, co ohrožuje člověka nebo jeho výtvoř, je popsáno různými pojmy. Pro potřeby porozumění a zvládnutí těchto situací by byl žádoucí jeden sjednocující pojem.

V odborné literatuře lze najít poměrně velké množství definic a pojmů krize a krizová situace:



Krizová situace je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky státu a jeho obyvatelstva.

Podle další možné definice:



Krizová situace je mimořádnou situací, v níž jsou bezprostředně ohroženy demokratické základy, svrchovanost a územní celistvost státu, chod hospodářství, systém státní správy a soudnictví, zdraví a život velkého počtu osob, majetek ve velkém rozsahu, životní prostředí nebo plnění mezinárodních závazků, přičemž hrozící nebezpečí nelze odvrátit nebo způsobené následky odstranit běžnou řádnou činností orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému.



Krizová situace může být vyvolaná vojenským ohrožením, živelní pohromou, technologickou nebo průmyslovou havárií, protispolečenskými vystoupeními, hromadnou migrací obyvatelstva, terorismem, politickým násilím apod.

2.2 Znaky krize

Podstatnější než jakákoliv definice jsou však **znaky krize**, do nichž patří:

- ☐ krize je vždy spjata s **nějakou hrozbou** (vnitřní, vnější),
- ☐ výrazná **mentální a emocionální zátěž** projevující se zmatkem a nedůvěrou, což vytváří napětí mezi zainteresovanými osobami,
- ☐ krize **nejsou časté a jsou obtížně předvídatelné** (lokalita a čas výskytu), proto vyvolávají jednak určité bariéry v připravenosti, a tudíž někdy působí poněkud překvapivě, což se projevuje neschopností vhodně reagovat,
- ☐ krize mají téměř vždy **sociální dopady a jsou „vícerozměrné“** (působení krize není izolované a jedna krize může zapříčinit krizi další),
- ☐ krize jsou **zvladatelné a z hlediska řízení je jejich řešení naléhavé a bezprostřední** – v krizi se musí vždy nějak reagovat, protože nicnedělání krizi jen prohlubuje,
- ☐ v krizi se rozhoduje na základě **neurčitých, neúplných nebo konfliktních informací**.

Ne každá situace spojená s hrozbou vytváří krizi vyžadující bezprostřední reakci. Vše závisí na tom, za jak dlouho se projeví nejnebezpečnější forma hrozby (*například chemická kontaminace, kontaminace radonem, kyselá dešť, půdní eroze, chudoba, sociální napětí apod.*).

Mezi obecné znaky krize dále patří **nedostatek zdrojů a kapacit, neschopnost řešit situaci v přijatelném čase** (organizace a rozhodování), **destabilizace společenské a organizační infrastruktury a neznalost důsledků působení škodlivého jevu**.

Pro odbornou veřejnost je ve světě obecně nejužívanějším kritériem posuzování krizových situací vlastní druh krize.

Z tohoto pohledu jsou pak **krizové situace členěny na:**

☐ **Havárie (provozní havárie)**

Provozní havárie je mimořádná událost vzniklá v souvislosti s provozem technických zařízení a budov, užitím, zpracováním, výrobou, skladováním nebo přepravou nebezpečných médií nebo nakládáním s nebezpečnými

odpady, tedy nežádoucí provozní příhodou, při které dochází k poranění nebo úmrtí osob, zvrátat a poškození výroby, strojů, zařízení, budov, dopravních a dalších prostředků a způsobení velkých prvotních i následných škod.

Příčinou vzniku provozní havárie může být člověk, přírodní živel, ale i kombinace obou. Při velkých provozních haváriích je ohroženo i okolí objektu vzniku mimořádné události a je zpravidla narušeno životní prostředí.

☐ **Živelní pohroma**

Živelná pohroma je mimořádná událost vzniklá rychlým přírodním procesem mimořádných rozměrů, objevujícím se zpravidla náhle a neočekávaně, který je způsoben přírodními silami.

Živelná pohroma přináší zkázu a zrušení na relativně velkém území a výrazné narušení života lidské společnosti.

☐ **Sociální katastrofa**

Sociální katastrofa je mimořádná událost, která je způsobena cílenou činností člověka a působí negativně proti určité části či celé lidské společnosti. Následky mohou dosahovat katastrofických rozměrů.

☐ **Situace s ekologickým dopadem**

Situace s ekologickým dopadem je mimořádná událost (provozní havárie, živelná pohroma či sociální katastrofa), která přináší krátkodobé nebo dlouhodobé ohrožení životního prostředí, případně jeho nevratné změny.

Od začátku své existence musí lidstvo zápasit s živelním působením přírodních sil a energií. Tyto jevy, kterým říkáme **živelní pohromy (katastrofy)** existují na celé Zemi od jejího počátku.

Tak, jak se lidstvo vyvíjelo a zdokonalovalo své bytí, vědeckotechnický pokrok společnosti přinesl, kromě příznivých stránek vývoje a zlepšení životních podmínek, i řadu **nových problémů a nebezpečí**.

Přehled živelních pohrom:

- ☐ způsobené nepřízní počasí (*vichřice, větrné poryvy, sněhové kalamity, ledové bariéry, záplavy a povodně, protržení hrází, přívalový déšť, krupobití, dlouhotrvající sucha, teplotní inverze, bouřky*),

- ☐ způsobené tektonickou činností a pohybem půdy (*zemětřesení, sesuvy půdy, sesuvy skal, svahové pohyby*),
- ☐ způsobené postižením osob, zvířat nebo pěstovaných kultur škůdci původu rostlinného, živočišného nebo mikroorganismy (*epidemie, epizootie, epifytie, pandemie*),
- ☐ další druhy ohrožení (*požáry vzniklé přírodními vlivy, zhoršení jakosti ovzduší, úniky plynu ze zemského nitra, magnetické anomálie, pád meteoritu, zvýšené radioaktivní pozadí krajiny*).

Výroba nejrůznějšího zboží, energie a dalších užitných hodnot přinesla a přináší s sebou i velká nebezpečí vzniku **mimořádných událostí** uvolněním neregulovatelných hmot a energií způsobujících ztráty na lidských životech, ničení vyprodukovaných hodnot a devastaci životního prostředí.

Tato nebezpečí jsou známa jako **antropogenní** (technické, technologické), **ekologické, agrogenní** (havárie v zemědělství, použitím chemických prostředků, v důsledku poruch látkové výměny) a **sociogenní havárie** (oblast dopravy, komunální činnost).

Přehled mimořádných událostí (havárií):

- ☐ ohrožení staveb, destrukce budov,
- ☐ ohrožení výbuchem, požárem, únikem nebezpečných látek,
- ☐ ohrožení v důsledku kontaminace vody a půdy,
- ☐ radiační nehody a radiační havárie jaderných elektráren,
- ☐ ohrožení většími nehodami v dopravě,
- ☐ pád tělesa ze vzduchu (letadel nebo jiných létajících aparátů),
- ☐ narušení a rozpad energetických telekomunikačních sítí,
- ☐ havárie plynovodů, ropovodů a jiných produktovodů,
- ☐ jiné technické a technologické havárie a ohrožení,
- ☐ vážné narušení životního prostředí a jiné.

Jako by nestačily potíže a ohrožení, které lidstvu způsobují přírodní živly a výrobní sféra, lidstvo si po celou dobu své existence dělá potíže samo sobě.

Tato sebedestrukční činnost je nazývána jako **společenská, sociální a ekonomická ohrožení lidstva**.

Sociální, společenské a ekonomické formy ohrožení:

- ☐ **vojenská ohrožení** (*násilné řešení společenských vztahů formou různých konfliktů, revolucí, povstání, válek*),

- ▣ **bezpečnostní ohrožení** (*mezinárodní terorismus, organizovaný zločin, mezinárodní obchod s drogami, extremismus, činnost mafií, etnické, náboženské a kulturní rozpory, masová a násilná migrace, pašování lidí*),
- ▣ **ekonomická ohrožení** (*velké hospodářské migrace a transfery obyvatelstva, embarga dodávek základních surovin a energetických zdrojů, nezákonné obchody a toky financí, ekonomické sabotáže, kolaps státních financí, bankrot státu*),
- ▣ jiné formy **nevojenských ohrožení** (*nerespektování základních mezinárodních smluv a dohod mezi státy*).



Portál Krizového řízení České republiky byl vytvořen v souvislosti s tvorbou Portálu veřejné správy. Je zaměřen na odbornou problematiku související s přípravou havarijních a krizových plánů, analýzou rizik, podporou rozhodování v krizových situacích a obecně s postupy, technologiemi a prostředky v této oblasti. Jeho cílem je sdružovat odborníky v oboru krizového řízení, havarijního plánování, bezpečnosti, zachování kontinuity a dalších souvisejících zaměřeních.

Z výše uvedeného vyplývá, že před lidstvo (společnost, rodinu, jedince, firmu) život staví určité problémy, překážky, kterým se obecně říká **hrozby a rizika**.

Oba pojmy jsou velmi frekventované, ale často používané nesprávně, v různé míře směřované a následně chybně promítané do závažných legislativních, bezpečnostních i hospodářských dokumentů. Mezinárodní standardy oba pojmy důsledně rozlišují.



Hrozba je primární, objektivně existující kvalitativní subjekt či jev, zatímco riziko je odvozenou kvantitativní veličinou náhodné povahy, vyjadřující pravděpodobnost, že daná hrozba způsobí v předem stanovené míře poškození určité chráněné hodnoty nebo zájmu.



V posledních letech dramaticky stoupá na významu riziko nové, plynoucí z rychle postupujícího šíření dříve exkluzivních vojenských technologií – balistických raket a zbraní hromadného ničení: jaderných, chemických a biologických – do rukou nových aktérů na globální bezpečnostní scéně. V roce 1972 disponovaly funkčními balistickými raketami jen dva státy stojící mimo NATO a Varšavskou smlouvu: Čína a Izrael. V roce 1985 bylo již těchto zemí deset a do roku 2000 stoupl jejich počet na šestnáct. Bylo otázkou času, kdy se mezi novými členy „klubu“ objeví i nestabilní autoritářské státy lokální či regionální váhy, vyznačující se extrémní ideologií a agresivní, nepředvídatelnou zahraniční politikou. V jejich rukou se balistické rakety pro Evropu znovu stávají významnou hrozbou.

Krizový management se ve své podstatě zabývá celým procesem řízení za podmínek působení nepříznivých vlivů. Hovoří se např. o vlivech:

- ☐ **nebezpečí** – očekávané ohrožení, poškození či ztráty, matematicky se jedná o násobek rizika a zranitelnosti (*padající kamení*),
- ☐ **zranitelnost** – stupeň ztrát vzhledem k počátečnímu stavu systému nebo subjektu (*větší uvolnění kamenných mas nad dálnicí*),
- ☐ **riziko** – pravděpodobnost, že vznikne nepříznivá, mimořádná událost (*pád kamení na projíždějící vozidla*),
- ☐ **krize** – pokles parametrů systému do úrovně, kdy vzniká nebezpečí (*havárie cisterny převážející chemikálie díky následné srážce*),
- ☐ **katastrofa** – krize velkého rozsahu (*zemětřesení*),
- ☐ **prevence** – činnosti vytvářející ochranu proti krizím či katastrofám a příprava zmírnění jejich následků (*zabezpečení svahu pomocí sítí*),
- ☐ **přípravenost** – činnosti určené ke zmírnění následků, ztrát (*analýza skal, geologické průzkumy*),
- ☐ **zmírnění následků** – činnosti zmírňující následky krize, bez ohledu zda se jedná o opatření připravená, či operativní (*odklon nákladní dopravy*),
- ☐ **předpověď** (forecast či prediciton) – v prvním anglickém výrazu se spíše jedná o pravděpodobnost vzniku, v druhém o stanovení doby, místa a síly budoucího stavu (*doba, po kterou je kamení zdrojem rizika*),
- ☐ **varování** – předání zprávy o nebezpečí či krizi (*monitoring místa*),
- ☐ **pomoc** – základní pomoc směřující většinou k záchraně života a základních životních potřeb (*přivolání jednotek integrovaného záchranného systému*).

O vztahu hrozeb a rizik se hodně diskutovalo i v České republice. Dokument **Bezpečnostní strategie ČR** z roku 1999 uvádí celkem **9 rizik** a klasifikuje je z hlediska pravděpodobnosti jejich aktivace v hrozby.

Všech devět zmiňovaných rizik je přitom objektivního charakteru, nelze je výraznějším způsobem ovlivňovat, je však nutno jim čelit. Jsou to jevy, které mohou uškodit a mohou být znamením či předzvěstí vyvolávající obavy. Vystává tak otázka, zda se jedná o riziko nebo o hrozbu.

A to tím spíše, že riziko číslo 8 je dokonce přímo označované jako **hrozba agrese**. Na tomto místě tedy dochází ke ztotožnění pojmu hrozba a riziko.



Ke vztahu mezi hrozbou a rizikem se vyjádřila také *Strategic Defence Review*, kterou vydalo britské ministerstvo obrany. V ní konstatuje, že Velká Británie ani západní Evropa nečelí žádné přímé vojenské hrozbě, ale hned na to uvádí, že existují nová rizika pro bezpečnost a pro způsob života Velké Británie a západní Evropy a to zejména: nestabilita v Evropě, drogy, terorismus a organizovaný zločin.

Jak již bylo řečeno, předmětem krizového řízení je **zvládnutí mimořádných událostí a krizových situací různého rozsahu** (až po katastrofy) ve všech fázích řešení. Krizová

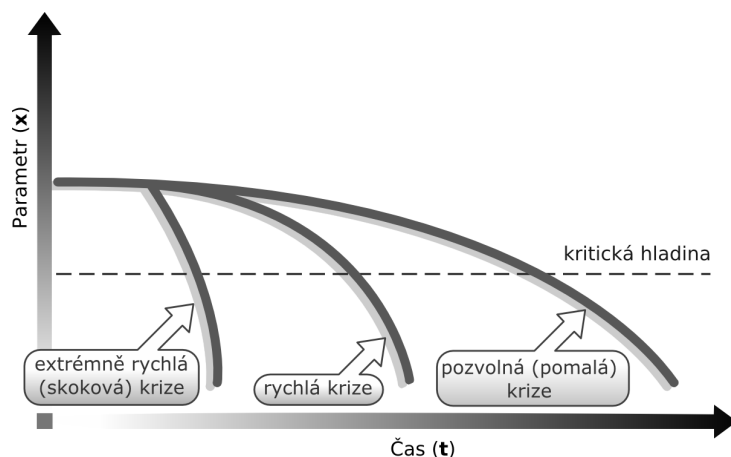
situace může vzniknout z vlastní podstaty věci bez úmyslu krizi vyvolat či na základě konfliktu, tedy s úmyslem krizi vyvolat.

Při tomto členění není podstatné, zda konflikt vzniká postupně na základě rozdílných zájmů (*např. politický konflikt, obchodní konflikt atd.*) či náhle (*např. loupež*). Jedná se tedy o krize:

- ☐ **neúmyslné,**
- ☐ **úmyslné, vzniklé na základě konfliktu.**

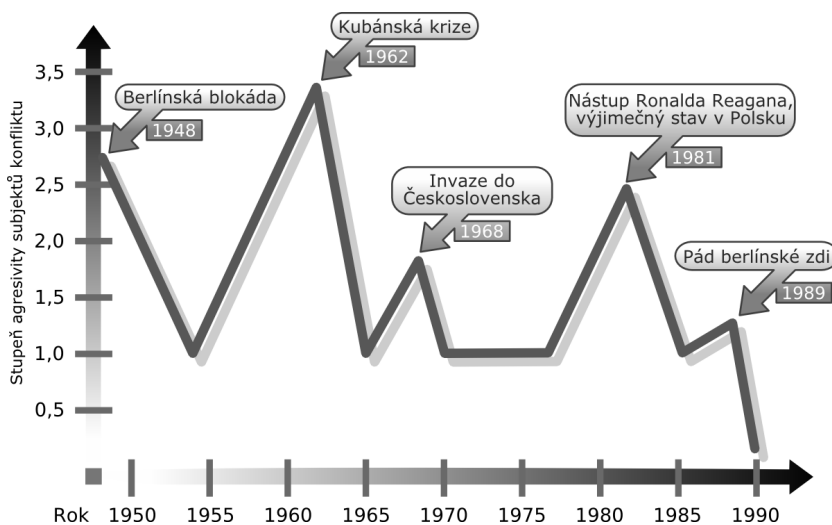
2.3 Vznik krizového stavu

Grafické znázornění okamžiku vzniku krize je uvedeno dále, kde je schematizovaná změna parametrů systému či objektu (v teoretickém pohledu se vždy jedná o systém). Katastrofy většinou mají rychlou změnu parametrů, tedy vysokou dynamiku.



Extrémně rychlou krizi představoval hurikán Katrina, který v roce 2005 udeřil na pobřeží USA. Rychlou krizi následně vyvolaly dopady hurikánu v oblasti skokového zdražení pohonných hmot. Bouře totiž vyřadila z provozu významné rafinerie, které vyráběly 159 miliónů litrů benzínu denně, tedy 10 procent celkové americké spotřeby. USA – na rozdíl od Evropy – ve státních zásobách drží pouze surovou ropu. Její zpracování na benzin a další produkty však kvůli poškození devíti rafinerií v oblasti Mexického zálivu vázlo. Americké firmy proto skupovaly benzin v Evropě. Právě to byl důvod, proč šly ceny v Evropě nahoru. Pozvolná krize by mohla následovat v následujících desetiletí, kdy budou přírodní zdroje ropy postupně vytěženy.

U konfliktních krizí je typické, že intenzita krize se může měnit v čase, příkladem je průběh intenzity konfliktu tzv. "studené války" v letech 1947 – 1990.



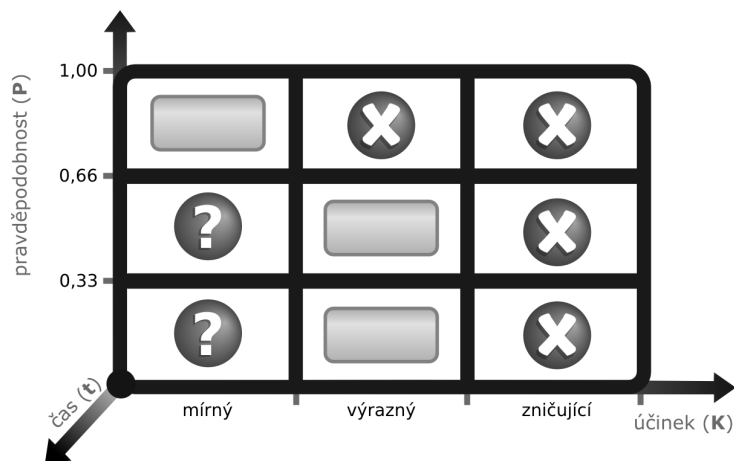


Intenzitou krize rozumíme stupeň agresivnosti subjektů konfliktu. Nejedná se tedy o závažnost krize. Jedná se o dva odlišné faktory, které existují v různých kombinacích.

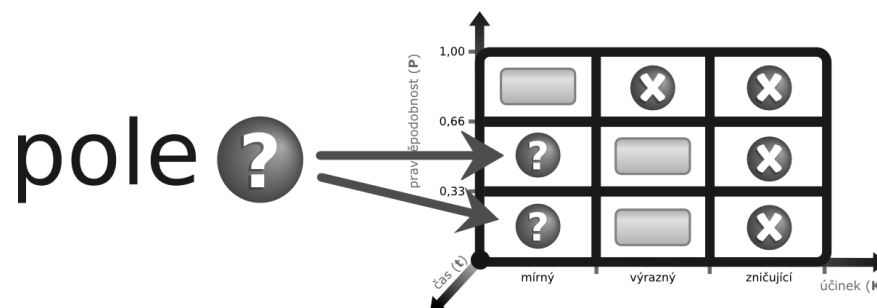
Krize je charakterizována:

- ☐ věcnou podstatou, typem krize,
- ☐ rozsahem účinku,
- ☐ důsledky pro postižený systém,
- ☐ místem krize,
- ☐ časem vzniku,
- ☐ pravděpodobností vzniku (riziko).

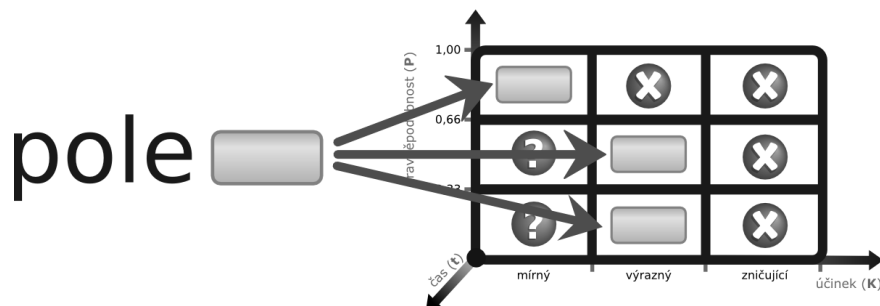
Situace je schematizována na následujícím obrázku, a to včetně přístupů k řešení.



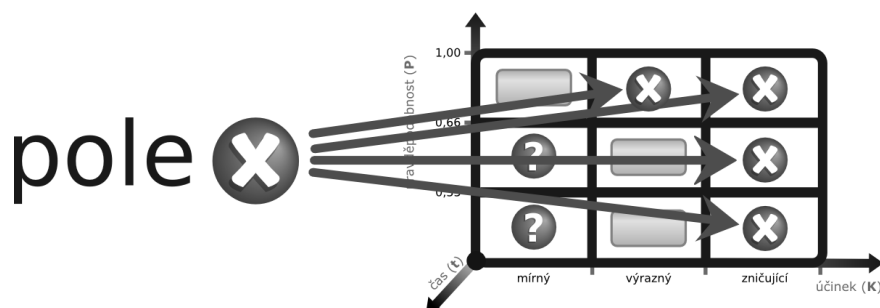
Vysvětlení k jednotlivým polím schématu:



- ☐ **malá až střední pravděpodobnost** vzniku krize,
- ☐ **mírný účinek** na systém či subjekt,
- ☐ k řešení krize je využíváno běžných manažerských přístupů (*rozhodnutí o převedení výroby při poruše stroje*).



- ☐ **vysoká pravděpodobnost** vzniku krize, blíží se až jistotě s mírným účinkem na systém či subjekt nebo,
- ☐ krize s **malou či střední pravděpodobností** vzniku, ale již s **výrazným účinkem** na subjekt či systém,
- ☐ pro řešení je třeba připravovat postupy tzv. **řešení do šuplíku**, tak aby bylo ihned k dispozici (*havarijní plány pro případ nehody stroje, pro případ požáru ve skladu*).



- ☐ systému hrozí s **velkou pravděpodobností výrazný účinek krize**,
- ☐ subjektu hrozí **účinek zničující**, ať už s jakoukoliv pravděpodobností,
- ☐ je třeba přijímat **okamžitá řešení**, aby se vznik krize odvrátil, nebo se snížil její účinek (*vyřazení problematického produktu z výroby*).



Hospodářský vzestup kapitalistického světa přerušila v letech 1929-1933 hluboká světová hospodářská krize. Začala krachem na newyorské burze 24. října 1929. Z USA se šířila krize do dalších zemí a později se stala krizí světovou. Průmyslovou krizi provázely hluboké finanční a agrární krize, které jí dodávaly všeobecný charakter. Byla to, co do rozsahu a hloubky, největší krize, která kdy postihla svět. Zastavení úvěrů a odliv cizího kapitálu vedl k těžké finanční krizi. Postupně se

zhroutily všechny měnové systémy vázané na libru, marku nebo dolar. Světový měnový systém se rozpadl. V zemědělství se hospodářská krize projevila prudkým poklesem cen zemědělských produktů. Postupně postihla krize i země a oblasti, které vyvážely nerostné suroviny (Indie, Afrika, Latinská Amerika). Krize téměř úplně rozvrátila zahraniční obchod. Boj o nová odbytí a současně posilování ochrany domácího trhu vedly k obchodní válce všech proti všem. Světová hospodářská krize znamenala krach klasického hospodářského liberalismu.

Bezpečnost je životním zájmem každého jednotlivce, různých sociálních skupin, státu i mezinárodního společenství. Historie lidstva je úzce spjata s hledáním cest, způsobů a forem zajištění bezpečnosti. Pojem **bezpečnost** nelze chápat absolutně. Dá se charakterizovat různými způsoby.



V užším pojetí lze bezpečnost charakterizovat jako absenci válek a ozbrojeného násilí nebo jejich hrozeb. V širším pojetí se pak za bezpečnost považuje především stabilita, určitost, pořádek, spolehlivost, rovnováha, existence jedince či společnosti bez hrozeb.

Z teoretického hlediska se dá bezpečnost vymezit jako systémový fenomén, základem kterého je absence vojenské hrozby, zajištění svrchovanosti, územní celistvosti a demokratických základů státu, úsilí o zajištění politického a společenského sebeurčení, ekonomické prosperity a blahobytu. Za součást bezpečnosti se považuje i přístup k moderním technologiím, přírodním zdrojům či zamezení poškozování životního prostředí. Problém však je, **jak stanovit objektivní míru potřebné bezpečnosti jednotlivce, státu, společnosti?** Tuto míru totiž nelze stanovovat exaktně a je vhodné ji vyjadřovat jen v kvalitativních charakteristikách. Důležitou otázkou je – kolik bezpečnosti postačuje v daných podmínkách, situaci, času. Vnímání bezpečnosti má konkrétní podobu, především v závislosti na podmínkách existence a rozvoje subjektů.



Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vydalo několik metodických pokynů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školách. Školy zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví žáků při vzdělávání a výchově. K zabezpečení tohoto úkolu škola přijímá na základě vyhledávání, posuzování a zhodnocování rizik spojených s činnostmi a prostředím opatření k prevenci rizik.

Rozdílné způsoby pohledu na bezpečnost umožňují **dělit bezpečnost** na:

- ☐ **mezinárodní** – globální (otázka umístění protiraketového radaru USA v České republice),
- ☐ **státní** – národní (způsob, systém a přístup k utajovaným skutečnostem)
- ☐ **skupinovou** (zabezpečení bezpečnosti pacientů v nemocnicích)
- ☐ **individuální** (fyzická ochrana osoby, jejího majetku)



Národní bezpečnostní úřad České republiky zabezpečuje a koordinuje: personální, fyzickou, průmyslovou a administrativní bezpečnost, bezpečnostní způsobilost, bezpečnost informačních systémů, bezpečnost komunikačních systémů, kryptografickou ochranu.

2.4 Podnikatelská krize

Krizová situace může být důsledkem kalamity, katastrofy, nehody, neštěstí, havárie nebo je zapříčiněna špatným řízením a rozhodováním (*politické revolty, občanské nepokoje apod.*).

Stejně tak jako pohromy, mohou být krize technologické a krizí mohou být rovněž konflikty. Na rozdíl od pohrom mají krize vždy nějaký společenský rozměr.

Proto je oprávněné se domnívat, že ve spojení s krizí by se měla věnovat velká pozornost **správě a řízení společnosti**, jelikož **společenské krize** jsou všudypřítomné, a přitom nemusí mít nijak dramaticky viditelný průběh, a snadno se na ně zvyká. Společenské krize vznikající z konfliktů jsou většinou úmyslné a je snaha je uměle prodlužovat.



Příklady společenské krize jsou sociální nerovnost, náboženský fanatismus, korupce, politické rozhodování, selhání společenské infrastruktury, finanční krize, spekulace apod.

Krize jako důsledek přírodních pohrom nebo průmyslových havárií jsou většinou krize založené na obecné shodě je řešit. Tyto krize jsou převážně náhlé a jsou lokalizovatelné v čase a prostoru. Způsob řešení přírodní pohromy může být i odrazem společenské krize – liknavost, neschopnost apod.



Speciálním případem společenských krizí jsou krize podnikatelské, kterým se nevěnuje pozornost s odkazem, že se jedná o soukromou záležitost.

Důsledky podnikatelských nezdarů však, bohužel, nese celá společnost, což je jedním z paradoxů doby.

Řízení podnikatelské krize má dva úkoly:

- ☐ zajistit pokračování podnikání,
- ☐ minimalizovat společenské dopady (nikoli primárně záchranu podnikatelského majetku).

Zde je na místě uvést jako příklad specifického přístupu k řešení tzv. **podnikatelské krize** jednu z **technik krizového managementu pro fázi plánování** (viz dále).

Manažer stojící před potenciální krizí musí nejprve zjistit, jaké **proaktivní kroky** může učinit pro snížení dopadu krize na minimum. Zjišťuje též, jestli existuje něco, co

by mohl udělat pro podstatné snížení faktoru pravděpodobnosti. Tyto kroky jsou známé jako **určení stupně vlivu**, který na potenciální krizi můžeme vyvinout a tak **přeměnit potenciální nebezpečí v potenciální příležitost**. Ať již to provede jakýmkoli způsobem, měl by nejprve zjistit, zda může něco být učiněno pro změnění momentálně předpovídané události. Předpokládejme, že došel ke kladné odpovědi na stupeň vlivu, nebo k více možnostem, jeho další krok musí spočívat v tom, že se pokusí vykalkulovat „cenu intervence“ pro každou z nich.



Jako příklad aplikace této metody lze uvést scénář fiktivní krizové situace. Manažer nespécifikované výrobní společnosti s několika zastaralými, nevýnosnými závody ve městech na průmyslovém severovýchodě republiky stojí před následujícím problémem: ekonomické podmínky vyžadují, aby zavřel jeden z těchto závodů. Pro naše účely řekněme, že toto je jediná možnost kromě té, že by – v důsledku neučinění nutných kroků vedoucích k uzavření tohoto jednoho závodu – dovolil úpadek celé společnosti. Dále předpokládejme, že jeho měsíční režie v této továrně je 1 mil. Kč (za účelem jednoduchosti zde budou použita celá čísla) a že se rozhodl zavřít tento závod do půl roku. Jinými slovy, rozhodl se vydat dalších 6 milionů korun, než bude provoz závodu ukončen. Jeho uzavření plánuje ohlásit za pět měsíců - tedy jeden plný měsíc předtím, než bude závod uzavřen a jeho 500 zaměstnanců bude bez práce.

Jak se bude pravděpodobně celá záležitost vyvíjet?



Jelikož je minulost nejlepším určovatelem možných věcí budoucích a v minulosti již musel uzavřít jiné závody, má opodstatněný důvod se domnívat, že se tato záležitost bude vyvíjet v následujícím sledu: Na konci pátého měsíce jeho společnost ohlásí politováníhodné, ale nutné rozhodnutí během jednoho měsíce uzavřít závod (lhůty uvedené ve scénáři nemusí odpovídat Zákoníku práce). Odbory mluví o podvodu, dělníci protestují a rodiny dělníků se srocují před závodem. Pokud bydlí ve stejném městě, může očekávat stejné scény před vlastním domovem. Státní úředníci (primátoři, přednostové, členové a členky městské rady atd.) svolají mimořádné schůze, aby zjistili, jestli jsou schopni přijít za ním s plánem, který by jej přiměl změnit jeho rozhodnutí. Po prezentování uzavření závodu začnou média otiskovat jako hlavní reportáže články o tom, jak uzavření závodu ovlivní dělníky, komunitu, daňovou základnu a podobně. Hlavní zpravodajství bude s depresivní pravidelností uvádět rozhovory s ohroženým dělníkem, jeho ženou a dětmi, kteří se snaží vysvětlit, co pro ně uzavření závodu znamená a bez čeho všeho se budou muset obejít. Neuvedou však rozhovor s žádným propuštěným dělníkem, který už jinou práci má. Náš manažer může očekávat, že uvidí alespoň jeden nebo dva rozhovory s někým, komu chybí pouhé tři měsíce do právem zasloužené penze. Odbory uspořádají tiskovou konferenci s obviněním, že ve skutečnosti vůbec nemá manažer v úmyslu závod zavřít; jeho ohlášení byla pouhou kouřovou clonou. Dle názoru odborů chce rozbít odbory, přinutit dělníky ke mzdovým ústupkům, snížit počet pracovních sil o 50 % a nahradit tyto dělníky robotem, nebo všechno výše uvedené. Státní úředníci

budou pořádat tiskové konference, na kterých oznámí, že pokud zůstane závod otevřen, budou tomuto manažerovi uděleny daňové úlevy. Noviny uveřejní velké články o našem manažerovi, jeho společnosti, nebo o všech případech, kdy byla jeho společnost během své existence jakkoliv kritizována. Budou srovnávat tento závod s jinými jeho provozny a vždy se budou tázat, proč byl vybrán k uzavření právě tento závod. S příchodem konce měsíce je závod za další pozornosti médií uzavřen, manažer a jeho společnost byli – po celý měsíc – káráni, pomlouváni, proklínáni, a legitimita vzniku podniku byla prozkoumávána nekonečným proudem „odborníků“ i „laiků“.

Tohle se ale ještě nestalo – zatím. Je to jen to, co může podle svého plánu očekávat. Vynesl potenciální krizi na předpovědním modelu. Jeho krize také naznačuje spoustu **nepřátelského veřejného mínění, nepříznivý tisk, zlobu, vyšetřování, ztracenou produktivitu, sníženou morálku v ostatních jeho závodech** atd.

Manažer se rozhodl, že tento předpokládaný řetězec událostí je nepřijatelný. Chce události nějak ovlivnit. Mohl by nechat závod v provozu, ale náklady jsou tak nepřijatelné (což byl stejně prvopočáteční důvod, proč se rozhodl závod zavřít), že to nepřichází v úvahu.

Jinými slovy, cena této specifické metody intervence je příliš vysoká. Hledá tedy **alternativní scénáře pro intervenci**.

Ví, jaký musí být **výsledek** (uzavření závodu), takže **zkoumá cesty, jak obrátit předkrizovou situaci buď v příležitost** (výhoda) nebo minimálně v situaci neutrální.

V rámci krizového plánování vymyslí **dva možné krizové plány**, které odstraní výbušnost z negativního scénáře neintervence (který byl popsán).



Krizový plán č. 1 Stejně jako předtím se rozhodl, že závod musí během šesti měsíců skončit provoz. Ale namísto oznámení ukončení provozu až v pátém měsíci – s výpovědí pouze jednoho měsíce – oznámí svůj úmysl brzy po tom, kdy došel k rozhodnutí, tedy v prvním měsíci. Prohlásí ale, že závod skončí do jednoho měsíce, tedy druhý měsíc jeho šestiměsíčního plánu. Všechen protestní „povyk“ popsany výše začne přesně podle plánu. S tím rozdílem, že tentokrát se v sériích maratónských schůzí náš manažer setká s odbory, místními úředníky. Po proběhnutí těchto schůzí ohlásí, že přestože ekonomická realita vylučuje, aby závod zůstal v provozu natrvalo, odbory a přední státní a občanské činitelé jej přesvědčili, a v důsledku toho bude závod držen v provozu po plných dalších šest měsíců, za účelem poskytnutí dostatečného času dělníkům k přizpůsobení se, k hledání jiného zaměstnání atd. Vytvořilo se zdání, že se odbory zasadily o své dělníky. Zvolení úředníci vypadají dobře v očích svých voličů. Manažer je sice pro mnohé stále „ten špatný“, ale alespoň „má srdce“. A zavřel závod do šesti měsíců, jak si přál. Cena intervence je stejná jako cena neintervence – 6 milionů korun.

Druhý plán je poněkud komplikovanější, ale je v něm obsažen hned od počátku velmi silný kladný faktor.



Krizový plán č. 2 *Za zavřenými dveřmi bude manažer informovat odbory a místní úředníky, že nemá na výběr a musí závod zavřít, avšak s jejich pomocí je odhodlán učinit vše, co je v lidských silách, aby se ujistil, že dělníci nebudou poškozeni. Oznámí v prvním měsíci, že je nucen zavřít závod během pěti měsíců. Ale ve svém oznámení, které dokonce může management učinit společně s odbory a zástupci státu, řekne, že po konzultacích s odbory a státními úředníky se jeho společnost rozhodla utratit 1 milion korun za program zaměřený na pomoc při hledání nového zaměstnání všech propuštěných dělníků. Tato asistence bude zahrnovat programy poradenství ohledně získání nového zaměstnání, rekvalifikaci, ohodnocení kvalifikací, pomoc při sestavování vlastních životopisů, rodinné poradenství a konzultace s psychology, zaměřené na pomoc při zvládnutí stresu způsobeného nezaměstnaností a bude poskytována přímo na pracovišti. Každý den budou k dispozici zástupci odborů, kteří budou poskytovat informace o tom, které společnosti hledají kvalifikované oborové pracovníky. Přítomni budou též státní úředníci, kteří budou lidem pomáhat s formalitami při vyplňování různých formulářů týkajících se nezaměstnanosti, a tak dále – pokud by někteří pracovníci tyto služby vyžadovali. Po takovémto oznámení se budou média zabývat ostatními aspekty této zprávy, obzvláště z pohledu lidských vztahů, a budou poukazovat na to, jaké kroky může taková starostlivá společnost učinit, aby pomohla propuštěným pracovníkům. Odbory vypadají dobře v očích svých dělníků; státní úředníci se předvedli svým voličům jako lidé připraveni pomoci. Přestože je možné, že našemu manažerovi občané nepostaví pomník, nikdo jej nebude zatracovat. Je soucitný ředitel řídící společnost, která se stará o své zaměstnance. Je to směla, že závod musel být uzavřen, ale což bylo vůbec možné udělat ještě něco dalšího pro to, aby dělníkům pomohl ještě více? Cena intervence: přibližně stejná jako cena neintervence – 6 milionů korun, tedy včetně 1 milionu korun, který utratil za pomoc propuštěným zaměstnancům atd.*

Za prvé je nutno říci, že **žádný alternativní plán není doporučován jako univerzální postup**. Spíše je zde pouze vyjádřen názor, že negativní události, jako je uzavření nějakého podniku, se stávají každý den a že mnoho těch, kteří dělají obchodní rozhodnutí, se na tyto události dívají jako na pouhé „špatné zprávy“ nebo „politováníhodná fakta života.“

Nevidí takovéto situace jako potenciální krize – jako body obratu, jako příležitosti obrátit zaručené negativum v možné pozitivum.

Plány 1 a 2 ilustrují, jak je možné vzít v úvahu specifickou událost, podívat se na ni jako na **potenciální krizi, odhadnout dopad krize a faktor pravděpodobnosti (obojí velmi vysoké), stupeň vlivu a cenu intervence a dojít k alternativě, která vytváří z negativa pozitivum, příležitost z nebezpečí.**

Ti, kteří by argumentovali, že jsou tyto alternativy nečestné a manipulující, zapomínají na zaměstnance. Zapomínají, že původní neintervenní model dal zaměstnancům jednoměsíční výpověď.

Krizový plán č. 1 dal pracovníkům šestiměsíční výpověď. Záleží na tom, jak se to stalo? Mohli bychom se zeptat propuštěných dělníků stojících ve frontě nezaměstnaných, jestli by raději měli jednoměsíční výpověď, během které by si mohli hledat zaměstnání, nebo dalších šest měsíců výplat, během kterých budou dostávat svoji mzdu a hledat alternativní možnosti svého uplatnění.

Krizový plán č. 2 jim dal pětíměsíční výpověď plus některé velmi hodnotné způsoby asistence při rekvalifikaci atd. Jedním z důvodů, proč byl závod zrušen, byla jeho zastaralost. Pro některé z pracovníků mohlo přeškolení znamenat přínosný bod obratu v jejich životě. Zrušení závodu je ve skutečnosti bodem obratu pro všechny zaměstnance – ne pouze pro firmu.



A jako je to s každým bodem obratu, jakoukoli krizí: čím více času máme na plánování, tím lepší máme šanci na úspěch.

3. Krizové řízení jako prvek managementu

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nezbytným pro zabezpečení **koordinace individuálních úsilí**.

Jak společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam **manažerů a managementu**.



Pojmu management odpovídá český termín řízení. Tímto názvem můžeme také označit skupinu vedoucích pracovníků v podniku, nebo obecněji v organizační jednotce.



Jestliže v byznysu vypukne "požár", vedení firmy má podle všech zásad okamžitě přejít na systém řízení, kterému se říká krizový management. Jeho poslání sice zní naprosto jasně "vyvést podnik z krize" ale jak to udělat? Zkušené odborníci z praxe se domnívají, že nejlepším receptem v takové nepříjemné situaci, která se rovná sjezdu po ledovci na lyžích s rozbitým bezpečnostním vázáním, je odvážná improvizace. Před podobným problémem nedávno stálo vedení společnosti Coca-Cola, když asi 200 lidí v Belgii a Francii, převážně děti, mělo po vypití tohoto nápoje zdravotní potíže. V Belgii, Lucembursku, Francii, Španělsku a Nizozemí byl prodej tohoto nápoje až do odvolání okamžitě zakázán. Není třeba dvakrát zdůrazňovat, jakou finanční a zejména prestižní ztrátu musela tato slavná firemní značka utrpět.

Management má mnoho dílčích částí, které se odlišují předmětem aplikace a úhlem pohledu. Bývá módou povyšovat některé přístupy managementu na přístupy rozhodující, např. *marketing, jakostní systémy, strategický management atd.* Realitou však je, že různé přístupy k managementu jsou užitečné, ale musí být využívány komplexně a vyváženě. Uvedené se týká i krizového managementu.



Pro moderní řízení organizací i společností je krizový management zcela nezbytný, ale sám o sobě není všelékem!



Z této tvrdé lekce v oboru krizového managementu jistě upoutá způsob, jakým se postupovalo při "likvidaci požáru" v Coca-Cole. Řízení krize se ihned ujal osobně Douglas Ivester, předseda správní rady a generální ředitel Coca-Coly. Na otázku, jak se zachovat, uvedl jen tři slova: "Viditelně. Sympaticky. Odpovědně." Ivester nastoupil do letadla, odletěl do Bruselu, kde uspořádal tiskovou konferenci a osobně se všem zákazníkům cestou sdělovacích prostředků omluvil.

Termín **krizový management** byl poprvé použit v době Karibské krize v roce 1962. Tehdejší krize, spojená se skrytým rozmístěním jaderných raket bývalým SSSR na ostrově Kuba, vyústila v otevřený konflikt mezi USA a SSSR (potažmo mezi Východem a Západem), který hrozil přerůst ve všeobecnou jadernou válku. Hlavním cílem kolektivu prezidenta J. F. Kennedyho, pracovně nazývaným **crisis management**, v té době bylo omezovat rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci.

V dalším období byl tento termín převzat do terminologie NATO a prakticky po celou dobu studené války byl nástrojem pro řešení (urovnání) různých krizových situací vojenského charakteru, vzniklých ve vztazích mezi NATO a Varšavskou smlouvou.

Změna poměru vojensko-bezpečnostních hrozeb a rizik v euroatlantickém prostoru způsobila, že pojem **krizový management** překročil na počátku 90. let minulého století mantinely vojensko-bezpečnostního prostředí.

Společnost v posledních desetiletích prožívá bouřlivý rozvoj v celé řadě oborů. Tomu se musí **přizpůsobovat** i samotné **procesy řízení**. Lze vyjít z hlavních východisek a příčin:

- ☐ technický pokrok je za hranicemi chápání lidskými smysly,
- ☐ růst činnosti duševní na úkor fyzické,
- ☐ **záměna = cíle jsou prostředky** – stroj, který byl prostředkem ovládaným člověkem, je teď cílem a prostředkem je člověk, který je strojem ovládan; technika přestává být neutrálním prostředkem práce (Technické síly vyžadují, aby byly využity, mají svou vlastní logiku příčiny a účinky),
- ☐ **alternativy přežití – zelené technologie**, odstranění negativního dopadu vědecko-technického rozvoje – místo přehnaného optimismu v technologii je na místě směřování k alternativnímu způsobu řešení problémů.

Potenciální nebezpečí způsobená "vysokými technologiemi" (*moderní vysoce výkonné na vědeckých poznatcích založené technologie*) **se vědou i výrobou ještě zesílila** (*velká množství hmot, energií, informací*).

Nová kvalita současné krize je v tom, že jsou **globálně** (celoplošně) **zasaženy všechny oblasti lidského života** i převody v relativně krátkém období.



Varovně zdvižený prst představuje aktuální zpráva OSN, která líčí rozsáhlé a většinou negativní dopady na ekosystémy planety, na ekonomiku a na zdraví lidí. O dokumentu jednali v Bruselu vědci a diplomaté ze 120 zemí. Zpráva varuje, že v důsledku změny klimatu hrozí světu zvýšené nebezpečí záplav, bouří a extrémních druhů počasí a zvyšování hladin oceánů. V důsledku globální změny klimatu zároveň hrozí vyhynutí deseti až 30 procentům živočišných i rostlinných druhů. Podklady pro jednání v Bruselu připravovalo šest let 2500 odborníků z celého světa, včetně

České republiky. Souhrnný dvacetistránkový dokument má být doporučením pro politiky, jak čelit klimatické změně na Zemi. Obecně bude platit, že čím chudší země, tím horší pro ni budou důsledky klimatických změn. Dopady ale pocítí všechny kontinenty, Evropu nevyjímaje.



Ve starých letopisech jsou zmínky o hrozivých záplavách v Čechách už ve 12. až 14. století. Po delší přestávce přinesly velkou povodeň na Vltavě roky 1784 a 1845. Největší povodně 20. století postihly v červenci 1997 východ Česka. Velká voda zasáhla Moravu a část východních Čech. Zasaženo bylo 536 měst a obcí ve 34 okresech. Záplavy připravily o život 50 lidí a způsobily materiální škody přes 63 miliard korun. Nejvíce postiženou obcí se staly Troubky na Přerovsku. Povodeň vyhnala z domovů na 80 tisíc lidí, z toho více než 10 tisíc jich zůstalo bez střechy nad hlavou. Nejničivější povodně v novodobých dějinách postihly v srpnu 2002 zejména kraje Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký a Prahu (průtok Vltavy dosáhl úrovně pětisetleté vody, průtok v době kulminace činil více než 5000 metrů krychlových vody za sekundu). Celkem záplavy zasáhly deset krajů, 31 okresů, 753 obcí, poškozeno bylo 260 mostů a řada silnic. Nejtragičtěji skončily jihočeské Metly a středočeské Zálezlice, které velká voda téměř vymazala z mapy. V důsledku záplav přišlo o život 17 lidí. Záplavy způsobily škody za více než 73 miliard korun.



Složky Integrovaného záchranného systému tvoří: 1. základní složky (záchranný sbor České republiky, jednotky požární ochrany, zdravotnická záchranná služba a Policie České republiky), 2. ostatní složky (vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil, ostatní ozbrojené bezpečnostní a záchranné sbory, orgány ochrany veřejného zdraví, havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby, neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným pracím).

Risk management pak obecné manažerské funkce aplikuje především na řízení negativních stránek života organizace. Pro veškerou činnost chybí klid a čas na rozhodování, vše se děje v rychlém sledu. To vyžaduje u řídicí i výkonné sféry zvýšené nároky na fyzickou i psychickou stránku osobnosti. Z výše uvedeného textu vyplývá, že problematika řízení, ovládání a usměrňování rizik je složitá ve své systémové i specifické podobě. Proto je nad síly jedince, byť jakkoliv erudovaného a aktivního, celý tento soubor problémů obsáhnout.

Z tohoto důvodu začaly v pokrokových organizacích ve vyspělém světě vznikat **týmy krizového řízení a risk managementu**.

Tým krizového řízení a risk managementu, bude-li vnímán jako aktivní prvek podniku, může být prospěšný i pro podnikatelské aktivity okamžitými nápravnými a preventivními opatřeními v procesu výroby, resp. sledováním podnikatelského prostředí vně organizace.

Risk management dává novou možnost rozvoje firmy bez dalekosáhlých důsledků i při používání nebezpečných technologií. Umožňuje získat klid pro dlouhodobou kontinuitu činností organizace při minimální pravděpodobnosti totálního selhání.



Městská hromadná doprava v Praze má k dispozici krizový tým, který je schopen řešit aktuální krizové situace dotýkající se autobusové, tramvajové dopravy a metra v hlavním městě.

3.1 Krizový management v podniku

Velmi zjednodušeně řečeno: **řešením krizových situací se zabývá krizový management**. Termín management (řízení) se obvykle vztahuje k problematice organizace a slouží k označení činností s tím spojených, ale i lidí, kteří jsou řídicími pracovníky.

Posláním managementu je dosažení úspěšnosti (prosperity) řízené organizace. Každý vedoucí pracovník však musí umět řídit úsek své odpovědnosti nejen v běžné době, ale i v krizové situaci.



Z hlediska funkčního se management definuje jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí (sekvenčních – plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, kontrola; paralelních – analyzování řešených problémů, rozhodování a realizace, resp. implementace včetně koordinace), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.

Krizový management je možné v širší definici chápat jako **komplex opatření a úkolů**, které plní státní správa a samospráva (tj. veřejná správa) spolu s dalšími právníckými osobami v běžném stavu jak **v oblasti prevence** (přípravná fáze), tak při náhlých **akutních situacích ohrožení** (realizační fáze), pro zachování bezpečnosti obyvatelstva v nejširším smyslu.

Podle užší definice je krizový management souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření umožňujících řídicím pracovníkům řešit krizové situace. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky (majetku).

Existuje celá další řada možných definic krizového managementu.



Krizový management je univerzálním termínem pro pojmenování procesů spojených se zvládnutím krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně společenského, ekonomického či podnikohospodářského charakteru.



Krizovým stavem může být z pohledu; 1. přírodního – povodeň, záplava, lavina, zemětřesení, 2. antropogenního (zapříčiněné lidským faktorem) – letecká havárie, únik chemických látek, požár a výbuch v průmyslovém objektu, 3. sociálně

společenského – nepokoje, stávkové konflikty, 4. podnikohospodářského – pády na kapitálových trzích, úpadek společnosti, dlouhodobě nízká porodnost.

Krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke **zvládnutí specifických činností** (manažerských funkcí) při:

- ① minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací
- ② přípravě na činnost v krizových situacích
- ③ bránění vzniku a eskalaci krizových situací
- ④ redukci zdrojů krizových situací
- ⑤ odstraňování následků krizové situace

- ☐ **minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací** (*Sledování a vyhodnocování úrovně zabezpečení strojů proti vzniku požáru zkratem.*),
- ☐ **přípravě na činnost v krizových situacích** (*Instalace hlásičů požáru, rozesílání varovných SMS složkám managementu podniku.*),
- ☐ **bránění vzniku a eskalaci krizových situací** (*Pravidelné kontroly strojů, uspořádání výrobního procesu tak, aby hořlavé látky – výrobky – byly v minimálním rozsahu v přímém kontaktu se stroji.*),
- ☐ **redukci zdrojů krizových situací** (*Výměna problematických, i když ne zcela starých částí strojů – původců možného požáru.*),
- ☐ **odstraňování následků krizové situace** (*Distribuce pomoci, koordinace jednotek záchranného systému podniku, spolupráce s hasiči.*).



Krizový štáb v příkladu Coca-Coly zřídil zvláštní "horkou" linku pro zákazníky a nabídl, že uhradí veškeré výlohy spojené s lékařským ošetřením postižených. Bylo zjištěno, že příčinou byla zhoršená kvalita houbomorných látek používaných k čištění přepravních dřevěných palet. Nedostatky byly odstraněny. Krizové vedení Coca-Coly se zachovalo správně, i když nelze očekávat, že by generální ředitelé měli ihned usedat do letadel a osobně řešit každý problém. Ale faktem zůstává, že některé **vyžadují promptní nápravu za přítomnosti nejvyššího managementu**. Platí to zejména o Evropě, která již byla svědkem i obětí selhání produktů potravinářského charakteru od belgických potíží s dioxinem produkujícím rakovinu u kuřat až po britské problémy s nemocí šílených krav.



Krizové řízení (krizový management) v podniku je tedy součástí obecného podnikového řízení, je jen jeho specifickou formou, uplatňovanou ve dvou rovinách:

- ▣ **v běžném stavu – jako součást managementu daného podniku a projevující se zejména v oblasti prevence a korekce krizových situací,**
- ▣ **za krizových situací a zejména po vyhlášení některého z krizových stavů – jako specifický postup managementu, uplatňovaný v rámci protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize, který má manažerům, řešícím krizové situace, poskytnout nové kompetence a dát jim možnost použít ke zvládnutí krizové situace další, doplňující zdroje a prostředky.**



*Symantec Corp., společnost s vedoucím postavením v internetové bezpečnosti, v roce 2003 představila první globální **systém včasného varování**. Tento systém nabízí podnikům včasný pohled na internetové útoky. Přináší rychlé analýzy a protiopatření na ochranu před hrozbami a dokonce umožňuje zcela se vyhnout útoku. Systém průběžně na celém světě sleduje bezpečnostní hrozby u více než 19 000 partnerů ve více než 180 zemích. To znamená, že data jsou sbírána z nejrozsáhlejší datové sítě na světě. Systém například objevil softwarový vir několik hodin předtím, než se začal rychle šířit. Systém poté vydal včasné varování a postupy, takže administrátoři mohli chránit své prostředí před útokem dříve, než došlo k jeho ohrožení. Tato kombinace komplexních údajů o útoku a účinných řešení umožňuje podnikům chránit informační infrastrukturu a vyhnout se **prostožům a snížení produktivity**. Podniky mohou informace navíc individuálně přizpůsobovat, takže obdrží pouze relevantní informace. Přizpůsobování jde tak daleko, že informace se mohou vztahovat jen k dané verzi používaného softwaru. Podniky mohou upozornění dostávat elektronickou poštou, faxem, přes SMS nebo telefonem. Tyto možnosti zajišťují flexibilitu a pomáhají zjednodušit úkony, usnadnit tok informací a zrychlit doručování aktuálních dat včasného varování.*

3.2 Činnosti krizového managementu

Krizový management je charakteristický tím, že rozhodnutí se přijímají:

- ☐ v síti složené z více aktérů,
- ☐ pod silným tlakem (při řešení konkrétní krize).

Vždy jsou přítomny (při řešení konkrétní krize):

- ☐ tisk, rozhlas a televize (viz dále, problematika krizové komunikace),
- ☐ pocit neurčitosti a nejistoty aktérů z dosaženého výsledku,
- ☐ pocit odpovědnosti za vydaná rozhodnutí.

Neurčitost („nelze všechno naplánovat pro krizovou situaci předem“ nebo „u nás krizová situace určitě nenastane“) je typickým znakem pragmatického politického postoje ke krizovému managementu, ale **po nezvládnuté krizi se obvykle hledá viník.**

S využitím poznatků z analýzy ohrožení a zranitelnosti, jenž je nutno provést pro každou konkrétní oblast a úroveň řízení, je možné sestavit následující opatření:

- ☐ **Proaktivní** – organizování společenského systému z hlediska možných krizových situací takovým způsobem (legislativa, regulační opatření), aby určitá ohrožení, o kterých víme, vůbec nemohla nastat (“materializovala se”).
- ☐ **Preventivní** – omezení ohrožení nebo zamezení situací, kdy by tato ohrožení mohla vést k poruchám a neštěstím.
- ☐ **Přípravná** – soustředění se na omezení rozsahu neštěstí a absorbování jejich důsledků v případě, kdyby se skutečně staly.
- ☐ **Zmírňující** – odstraňování následků neštěstí a závažných poruch.
- ☐ **K opětovnému navození normální situace** – zabezpečení co možno nejrychlejší obnovy normálních podmínek života lidí a průběhu hospodářských a společenských aktivit.

Zkušenosti ukazují, že z výše uvedených opatření se celkem daří plnit opatření preventivní, jimž se důvěřuje i na nejvyšších úrovních státní správy (vláda), ale **hůře se již prosazují opatření přípravná**, protože ta předpokládají soustředění týmu lidí z různých oblastí, kteří mají teoretické znalosti a praktické zkušenosti z přípravy a uplatňování krizových plánů.

Navíc **výsledky krizového managementu nejsou vždy dostatečně hmatatelné**, protože jde „pouze“ o zamezení škod.

Ze zkušeností je možné pro krizový management zobecnit následující zásady:

- ▣ Výsledkem procesu přípravy na řešení krizové situace (plánování) mají být jednoznačně **definované pravomoci a odpovědnost** na jednotlivých úrovních řízení, tento systém nevytvářet v průběhu krize, kdy je už pozdě a ztrácí se drahocenný čas, který by měl být věnován rozhodování o konkrétních opatřeních.
- ▣ Krizový management má být **součástí celkové strategie a postupů**. Z hlediska věcné odpovědnosti to znamená, že rozdělení kompetencí má platnost pro danou oblast i v krizové situaci.
- ▣ Každá krize je v podstatě unikátní, „jedinečná“ nebo alespoň v dané podobě neopakovatelná. **Vysoká náročnost na koordinaci** v krizové situaci, schopnost „přepojovat“ z oblasti na oblast, improvizovat a stanovovat optimální postupnost kroků je zde klíčovou záležitostí. Tomu by měl odpovídat i výběr odborníků a jejich náležité vyškolení a příprava.

3.3 Následky krizí v organizacích

Krize mají za následek:

- ☐ u ziskových organizací především **ztrátu disponibilního zisku**,
- ☐ u organizací neziskových **nedostatek prostředků** či **ztrátu funkčnosti**.

Ve veřejné správě obdobně jde o **ztrátu funkčnosti** či **nedostatek prostředků** a v důsledcích o ztrátu preferencí voličů. Zvláštní skupinu tvoří krize sociální a politické, kde z hlediska popisu vzniká prvý problém, kdo je institucionálním nositelem krize.

V zásadě jde o krize

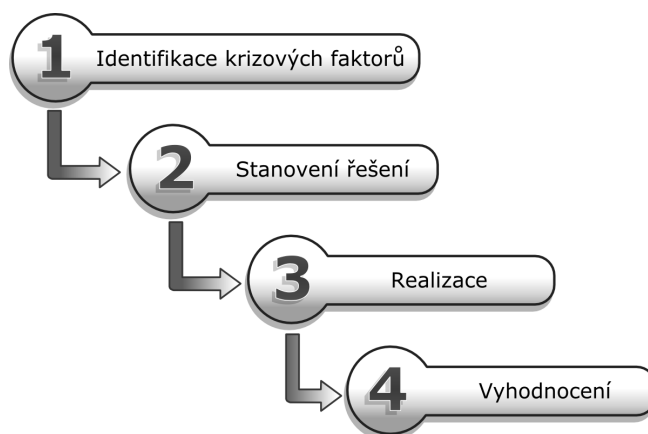
- ☐ vnitřní,
- ☐ vnější (trh či všeobecné vnější prostředí).

Z hlediska posloupnosti se jedná o

- ☐ **prevenci krizí**,
- ☐ **řešení počínající krize**,
- ☐ **řešení existující krize**.



Postup řešení krize



1. Identifikace krizových faktorů (příčin krize), v oblasti prevence tzv. krizový potenciál

Např. *odbytová krize, personální krize, legislativní krize*. Kategorizace krizových faktorů, většinou ve 3 stupních podle účinku:

- ☐ mírné (*kapesní krádež, malá dopravní nehoda*),
- ☐ výrazné (*záplavy, požáry, přírodní eroze*),
- ☐ ničující (*povodně na Moravě v roce 1997, zemětřesení, teroristické útoky*).

Při prevenci odhadujeme pravděpodobnost vzniku:

- ☐ malá (0 – 33 %),
- ☐ střední (33 – 66 %),
- ☐ vysoká (66 – 100 %).

2. Stanovení řešení (strategie a taktika)

Běžné metody řešení (*trouble shooting*) nevyžadují mimořádné přístupy řešení. Tzv. "**šuplíkové**" plány jsou připravená řešení, která nerealizujeme okamžitě.

Způsob řešení:

- ☐ náprava podstaty, např. rozvoj výroby, inovace výrobku, rozšíření trhů,
- ☐ opuštění oblasti, např. zastavení některé výroby, diverzifikace do jiného oboru, změna výrobní řady
- ☐ oslabení dopadů, tzv. "polštář", např. změna reklamy, zajištění garancí (*vždy časově omezené*), prodejní akce.

Náklady na řešení podle reprodukční fáze výrobku či činnosti:

- ☐ nejvyšší při realizační fázi,
- ☐ nízké v přípravných fázích, např. při projekci.

Časové hledisko – reálný plán prevence cca do 5 let.

3. Realizace

4. Vyhodnocení

Smyslem jsou korekce řešení a poučení pro budoucnost.

Management existujících krizí

Charakteristika situace:

- ☐ časová tíseň,
- ☐ málo či nepřesné informace (někdy falešné),
- ☐ utilitární řešení (ne vždy obecně optimální),
- ☐ vyšší rizika,
- ☐ nestandardní metody managementu (ale není jednoznačný návod),
- ☐ nedostatek vhodných lidí,
- ☐ kontinuita s předchozím stavem.

4. Řízení majetku a kapitálu v podniku

Konkrétní složení prostředků se označuje jako majetek (majetek podniku, firmy), jeho jednotlivé položky jako aktiva. Majetek tedy vyjadřuje, "co podnik vlastní".



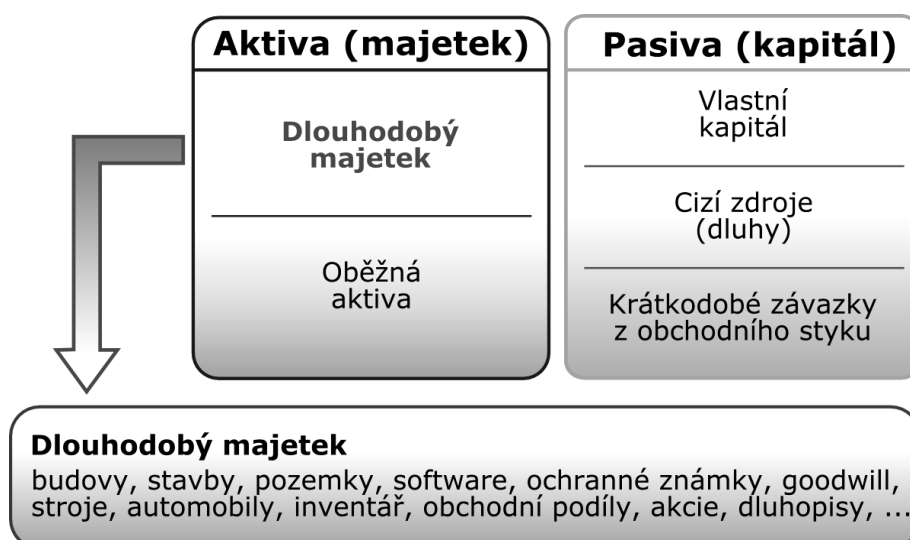
Majetkem podniku (v našem obchodním zákoníku se používá výraz "obchodní majetek") se rozumí souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří podnikateli a slouží k jeho podnikání.

Tvoří jej dvě základní skupiny prostředků, které se liší dobou, po kterou slouží v provozu podniku, než se vrátí do peněžní formy:

- A. Dlouhodobý majetek** (stálý, zařizovací, fixní, neoběžný, v rozvaze označený jako stálá aktiva) je takový majetek, který slouží podniku dlouhou dobu (obvykle déle než 1 rok) a tvoří podstatu jeho majetkové struktury.

Dlouhodobý majetek není získáván za účelem dalšího prodeje. Člení se do tří základních skupin:

1. **nehmotná aktiva (dlouhodobý nehmotný majetek),**
2. **hmotná aktiva (dlouhodobý hmotný majetek),**
3. **finanční aktiva (dlouhodobý finanční majetek).**



Dlouhodobý hmotný majetek je takový majetek, který v podniku slouží dlouhou dobu a postupně se opotřebovává (znehodnocuje) – jako jsou budovy, stavby, stroje, výrobní zařízení, přístroje, inventář, dopravní prostředky aj., nebo se používá dlouhou dobu, aniž by se znehodnotil (např. pozemky, umělecká díla, zlato aj.).

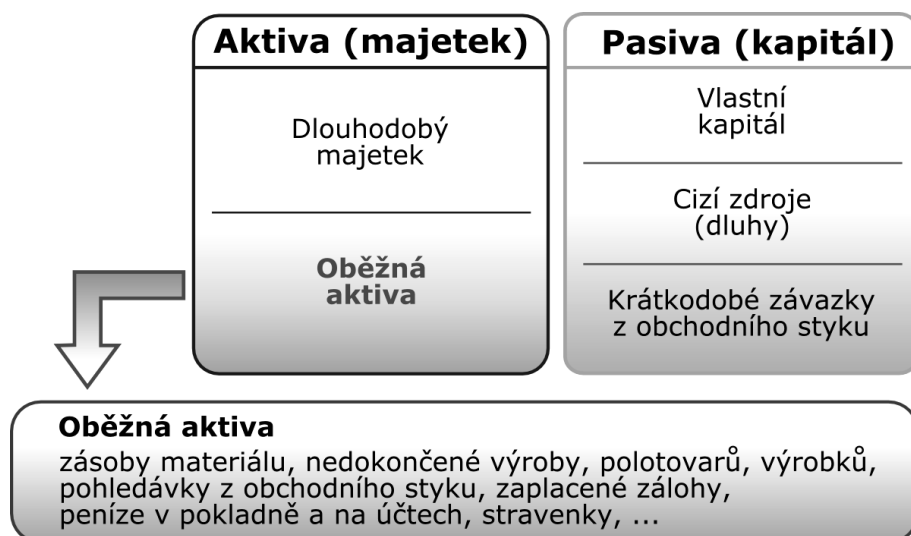
V praxi se člení na **movitý majetek** (movitosti), který lze přemísťovat (stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky), a **nemovitý majetek** (nemovitosti), který přemísťovat nelze (pozemky, trvalé budovy). Je nezbytné, aby podnik měl právě tolik tohoto majetku, kolik je nezbytně nutné, a aby tento majetek dostatečně využíval.

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří za úplaty získaná různá oprávnění, jako jsou patenty, licence, autorská a vydavatelská práva, dále software, obchodní značka firmy, popř. tzv. goodwill (dobré jméno podniku).

Dlouhodobý finanční majetek tvoří finanční účasti podniku (podíly) v jiných podnicích, cenné papíry (akcie, dluhopisy), které podnik nakoupil jako dlouhodobou investici, hypotekární pohledávky aj.

B. Oběžný majetek (krátkodobý, provozovací, provozní, v rozvaze označený jako oběžná aktiva, dříve oběžné prostředky) je v podniku přítomen v různých formách:

1. ve věcné podobě jako zásoby materiálu, rozpracované výroby a hotových výrobků,
2. v peněžní podobě jako peníze v pokladně a na účtech v bance, pohledávky (z obchodního styku a ostatní pohledávky, např. vůči svým zaměstnancům nebo jiným osobám), krátkodobý finanční majetek.



Jedna forma oběžného majetku přechází v jinou (za peníze jsou nakoupeny suroviny, ty se změny v nedokončené výrobky, ty v hotové výrobky, hotové výrobky v pohledávky, pohledávky v peníze na účtech nebo v hotové peníze).

Oběžný majetek je tedy neustále v pohybu, "obíhá".

Na rozdíl od dlouhodobého majetku, jehož obrát je velmi pomalý (např. stroje se "obráť" jednou za pět, deset i více let, budovy za dvacet, padesát i více let), oběžný majetek se obrací velmi rychle (např. za několik dní až týdnů).

Čím rychleji se obrací, tím za stejných podmínek přinese větší zisk. Proto jsou důležitými ukazateli využití oběžného majetku ukazatele rychlosti jeho obrátu.

Majetková struktura v podniku

Majetková struktura podniku (podíl jednotlivých majetkových součástí) je dána:

- ☐ **odvětvím a typem podniku** (v obchodním podniku převládají zásoby zboží, v atomové elektrárně dlouhodobý majetek),
- ☐ **finanční politikou podniku** (v našich podnicích je dosud podceňován oběžný majetek ve formě cenných papírů a likvidní majetek vůbec).

Jedním z důležitých úkolů řízení podniku je stanovení optimální likvidity a **optimální struktury veškerého majetku.**

Kapitálová struktura podniku

Představuje členění zdrojů, ze kterých je financován majetek podnikatelského subjektu. Skládá se ze dvou základních skupin, kterými jsou vlastní kapitál a cizí (vypůjčený) kapitál.

Vlastní kapitál

Jedná se o prostředky, které do společnosti vloží její vlastníci, nebo které vytvoří společnost vlastní činností. Lze je rozdělit na:

- ☐ **základní kapitál** - je tvořen peněžními i nepeněžními vklady společníků do společnosti. Ve společnosti s ručením omezeným a v akciové společnosti se vytváří povinně a jeho výše se zapisuje do OR,
- ☐ **kapitálové fondy** - hlavní část u akciové společnosti tvoří tzv. **emisní ážio** (příplatek k ceně nově emitovaných akcií),
- ☐ **fondy ze zisku** (rezervní fondy) - vytvářejí přímo ze zákona, nebo je jejich tvorba předepsána stanovami společnosti (statutární a ostatní fondy),
- ☐ **nerozdělený zisk** - je část zisku po odvodu daní, která se nerozděluje mezi majitele (akcionáře), ale slouží dalšímu podnikání.

Cizí kapitál

je dluhem podniku, který podnik musí v určené době splatit. Lze jej rozlišit například podle doby, do kdy musí být splacen, na **dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý cizí kapitál**.

Dlouhodobý cizí kapitál tvoří:

- ☐ dlouhodobé bankovní úvěry (hypotekární úvěry),
- ☐ termínované půjčky,
- ☐ vydané podnikové obligace,
- ☐ leasingové dluhy.

Krátkodobý cizí kapitál tvoří:

- ☐ krátkodobé bankovní úvěry (kontokorentní),
- ☐ dodavatelské úvěry (závazky z obchodního styku),
- ☐ zálohy přijaté od odběratelů (odběratelský úvěr),

- ☐ půjčky,
- ☐ částky dosud nevyplacených mezd a platů (závazky k zaměstnancům),
- ☐ nezaplacené daně.

Výnosy, náklady, hospodářský výsledek

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získá“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.

Hlavními výnosy výrobního podniku jsou **tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**, u obchodního podniku tzv. **obchodní rozpětí**, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou, u bankovního podniku rozdíl mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry, a úroky, které zaplatí za vklady.

Náklady podniku jsou peněžní částky, které musí podnik účelně vynaložit k získání výnosů. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří **hospodářský výsledek podniku**: převyšují-li výnosy náklady, jde o zisk, převyšují-li náklady výnosy, jde o ztrátu.

Výnosy podniku tvoří:

- ☐ provozní výnosy získané v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej),
- ☐ finanční výnosy získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,
- ☐ mimořádné výnosy získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů.

Provozně-hospodářskou činností podniku je ta činnost, pro kterou byl podnik založen; u výrobního podniku je to výroba a prodej výrobků včetně poskytování výrobních služeb, u dopravních podniků přeprava zboží a osob, u obchodního podniku prodej zboží včetně poskytování různých služeb, u bankovního podniku soustředování volného kapitálu a jeho půjčování včetně dalších bankovních operací.

Náklady podniku tvoří:

- ☐ běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady),
- ☐ odpisy dlouhodobého majetku,
- ☐ ostatní provozní náklady,
- ☐ finanční náklady (úroky a jiné finanční náklady),
- ☐ mimořádné náklady (např. dary, mimořádné odměny).

Provozní náklady jsou vynaloženy na získání provozních výnosů - patří k nim položky a) až c). **Rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady tvoří provozní hospodářský výsledek** (zisk nebo ztrátu).

Rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady je označován jako **finanční hospodářský výsledek**, který spolu s provozním výsledkem tvoří **hospodářský výsledek za běžnou činnost**. Rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady tvoří **mimořádný hospodářský výsledek**.

Odečteme-li od celkového hospodářského výsledku (**zisku před zdaněním**) daně z příjmů, dostaneme **hospodářský výsledek po zdanění**.

Schematicky tyto vztahy můžeme vyjádřit následovně:

provozní výnosy	-	provozní náklady	=	provozní výsledek
finanční výnosy	-	finanční náklady	=	finanční výsledek
mimořádné výnosy	-	mimořádné náklady	=	mimořádný výsledek
výnosy	-	náklady	=	hospodářský výsledek před zdaněním
				- daně
				hospodářský výsledek po zdanění

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku podává **výkaz zisků a ztrát**, stručně zvaný výsledovka.

Tržby

Tržby jsou hlavní složkou výnosů většiny podniků, především podniků průmyslových, zemědělských, dopravních a obchodních.

Tržby jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období (měsíce, roku). Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku.

Tvoří je tržby z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, tržby z prodeje nakupovaného zboží a za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení, tržby za prodané patenty, licence apod. Jednotlivé složky tržeb (výnosů) zjistíme z výkazu zisků a ztrát.

Rozhodující jsou **tržby za výrobky resp. za poskytnuté služby**; ty jsou ovlivněny fyzickým objemem výroby (prodeje), cenami jednotlivých výrobků, sortimentní

strukturou prodeje, způsobem fakturace a dobou úhrady faktur a jinými činiteli (*např. při exportu kursem měny*).

Fyzický objem výroby podniku je v krátkodobém pohledu omezen jeho výrobní kapacitou a poptávkou po jeho výrobcích. Ceny jsou produktem trhu (kromě cen regulovaných) a jejich vývoj závisí i na typu trhu.

Náklady

V podstatě máme **dvojí pojetí nákladů**: jedno ve finančním účetnictví, které je určené pro externí uživatele, druhé ve vnitropodnikovém (manažerském) účetnictví, kterého využívají manažeři v řízení.

Ekonomická teorie definuje **náklady podniku** jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.

Účetní pojetí nákladů tuto obecnou definici zhruba odráží: **účetními náklady** je spotřeba hodnot v daném období zachycená ve finančním účetnictví.

Náklady je nutné odlišit od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních fondů podniku (stavu hotovostí, peněz na účtech v bance) bez ohledu na účel jejich použití.

Např. nákup stroje je peněžním výdajem, ale není nákladem, náklady jsou až odpisy, kterými cenu stroje převádíme do nákladů; odpisy však nejsou peněžním výdajem (tím byl nákup stroje).

Druhé třídění nákladů

Druhé třídění nákladů je jejich soustředování do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Toto třídění odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Základními nákladovými druhy jsou:

- ☐ spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek,
- ☐ odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- ☐ mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění),
- ☐ finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky aj.),

- ☐ náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).

Druhové třídění je důležité pro **finanční účetnictví** a pro finanční a jiné analýzy (*výpočet zisku, ukazatele hodnoty přidané zpracováním, analýzy dílčích nákladovostí aj.*).

Nákladové druhy představují externí náklady. Jsou to **náklady prvotní**, které vznikají stykem podniku s jeho okolím (*např. spotřeba materiálu*) nebo s jeho zaměstnanci (*mzdové náklady*). Jsou to náklady jednoduché, protože je nelze dále členit.

Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (*např. výroba páry a elektrické energie pro vlastní spotřebu, výroba nářadí atd.*), jsou to **interní náklady**, které mají komplexní charakter (*dají se rozložit na původní nákladové druhy*).

Účelové třídění nákladů

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- ☐ náklady třídíme podle místa vzniku a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek),
- ☐ náklady třídíme podle výkonů, tj. kalkulační třídění nákladů.

Ad a) třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Je to v podstatě třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů. Podle velikostí podniku a složitosti výroby se náklady člení v několika úrovních.

V prvé z nich se člení na **náklady výrobní činnosti** a **náklady nevýrobní činnosti**, náklady výrobní činnosti dále na náklady hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené výroby, náklady na nevýrobní činnosti na náklady na odbyt, správu, zásobování atd.

Ve výrobě se náklady obvykle člení na **technologické náklady** (ty jsou řízeny technicko-hospodářskými normami) a **náklady na obsluhu a řízení** (jejich položky jsou řízeny limity a normativy, jejich souhrn rozpočty).

Technologické náklady, které souvisí přímo s určitým výkonem, se označují jako **jednicové náklady**, ostatní technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení, které souvisí s výrobou jako celkem, se označují jako **náklady režijní**.

Řízení a kontrola režijních nákladů je obtížnější a méně přesná než nákladů jednicových. Sledují se podle středisek a nástrojem jejich řízení jsou rozpočty režijních nákladů, které jsou součástí rozpočtu vnitropodnikových útvarů.

Základními **vnitropodnikovými útvary**, ve kterých se sledují náklady, výnosy a výsledek hospodaření jsou hospodářská střediska (profit center). Vytvářejí se v oblasti hlavní činnosti, pomocných a obslužných činností, správy, zásobování a odbytu. Jsou zainteresována na rozdílu vnitropodnikových výnosů a vnitropodnikových nákladů, tj. na **vnitropodnikovém výsledku hospodaření**.

Výkony, předávané mezi středisky, jsou oceněny **vnitropodnikovými cenami**. Ty jsou většinou stanoveny na úrovni nákladů, někdy i se ziskem, nebo na úrovni tržní ceny.

V některých podnicích se vytvářejí i tzv. **nákladová střediska** (cost center), která jsou řízena podle nákladů (výkony zde lze obvykle obtížně plánovat a vykazovat). Bývají jimi jednotlivé dílny nebo jejich části, ve správě podniku oddělení, která jsou hodnocena podle úspor či překročení plánovaných (standardních) nákladů.

Několik nákladových středisek obvykle vytváří středisko hospodářské.

Ad b) Kalkulační členění nákladů

Pro úplnost je třeba zmínit i kalkulační členění nákladů, které nám říká, na co byly náklady vynaloženy (na které výrobky nebo služby). Toto hledisko je rozhodující; umožňuje zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a upravit výrobovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku.

Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozeznáváme dvě hlavní skupiny nákladů - **přímé**, které přímo souvisí s určitým druhem výkonu, a **nepřímé**, které souvisí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek.

Je jasné, že do přímých nákladů patří **náklady jednicové** a ty náklady režijní, které s určitým výrobkem přímo souvisí. Do nepřímých nákladů patří ty režijní náklady, které jsou společné více druhům výrobků; i ty však musí být na konkrétní výrobky dovedeny.

V posledních letech se náklady začaly sledovat a řídit také podle jednotlivých činností, resp. procesů. Pro řadu rozhodování je důležité třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Základní skupiny nákladů jsou **náklady fixní a náklady variabilní**.

Evidence nákladů

Evidenci nákladů v podniku zabezpečuje účetnictví podniku. To se obvykle člení na finanční účetnictví, nákladové účetnictví a manažerské účetnictví.

Finanční účetnictví sleduje informace za podnik jako celek a je určeno především pro externí uživatele (*např. daňové orgány, banky*); je upravováno závaznými normami (je standardizováno). Finanční účetnictví eviduje aktiva podniku, jeho vlastní jmění, dluhy podniku, výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Jeho vyústěním jsou dva hlavní výkazy podniku - rozvaha a účet zisků a ztrát.

V oblasti nákladů zachycuje finanční účetnictví náklady v účtové třídě 5 Náklady; na jednotlivé účty (*spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy a udržování, mzdové náklady, odpisy, finanční náklady atd.*) se účtují účetní případy narůstajícím způsobem od začátku roku.

Z finančního účetnictví vychází **daňové účetnictví**, které podle daňových předpisů třídí veškeré náklady na **daňově uznatelné** (*tj. náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů*) a **náklady, které jsou považovány za rozdělení zisku a do základu daně z příjmu se nezahrnují** (*např. pokuty, penále, cestovné nad stanovený limit, odměny členům orgánů*).

Podobně je tomu s výnosy (*do zdaňovaných výnosů se např. nezapočtou výnosy zdaněné u zdroje*). O tyto rozdíly se upravuje hrubý zisk (rozdíl mezi výnosy a náklady), který se přebírá z účetnictví.

Nákladové (provozní) účetnictví tvoří soustava analytických účtů, na kterých se nemusí účtovat podvojně a které slouží především vnitropodnikovému řízení. Je úzce spojeno s kalkulacemi, rozpočty, hmotnou stránkou hospodářských procesů, kontrolní činností atd. Je zaměřeno buď na výkony, nebo na střediska, v poslední době i na procesy. Tradiční nákladové účetnictví postupně přerostlo v účetnictví manažerské.

Manažerské účetnictví slouží bezprostředně pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů (středisek). Využívá údajů finančního i nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky, používá statistických, matematických aj. metod a postupů. Jeho předmětem jsou nejen náklady, ale i výnosy, někdy i cash flow. Zajišťuje soustavnou kontrolu (někdy přerůstá v controlling) a poskytuje podklady pro manažerské rozhodování.

V případě konkurzu se důležitost jednotlivých typů účetnictví oproti běžnému podniku mění. Do popředí vystupuje účetnictví finanční a s ním účetnictví nákladové,

kteře společně poskytují pro správce nejdůležitější podklady pro rozhodování a udržení podniku v chodu.

V podnikové ekonomice hrají náklady rozhodující úlohu, neboť téměř každé rozhodnutí vychází ze srovnávání nákladů (kolik něco stojí) s výnosy (kolik z toho získáme). Tak např. srovnáváme výnosy (tržby) z výroby nového výrobku s náklady, které zavádění jeho výroby, výroba a prodej stojí apod.

Relevantní náklady jsou náklady, které ovlivňují určité rozhodnutí, protože se v závislosti na něm změňí (např. při výběru jedné z variant se v závislosti na vybrané variantě měňí); ostatní náklady jsou pro dané rozhodnutí irelevantní (změňa variant neměňí jejich výši).

Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku: převýší-li výnosy náklady, vzniká zisk, v obráceném případě ztráta.

Zisk je cílem a podnětem veškerého podnikání, ne však jediným. Běžňí podnikatelé sledují nejen další **monetární cíle** (zajištění platební pohotovosti, zachování substanční hodnoty podniku, maximalizaci obratu aj.), ale i **nemonetární cíle** (získání nezávislosti a samostatnosti, dosažení hospodářské moci, dobré jméno firmy a značky aj. - ty u drobného výrobce často převažují nad ziskovým hlediskem).

Zisk plňí důležité funkce:

1. je **kritériem pro rozhodování** o všech základňích otázkách ekonomiky podniku – o objemu výroby, o zachování dané výroby, o zachování výroby daného produktu,
2. je **hlavním zdrojem akumulace**, tj. tvorby finančních zdrojů pro navýšení příjmové stránky v konkurzním řízení a tím i zdrojem pro financování všech závazků při něm vzniklých,

Protože zisk je **rozdílem mezi výnosy a náklady**, jsou dva způsoby jeho zvyšování - **snižování nákladů**, tj. zvyšování hospodárnosti, a **zvyšování výnosů**; obě veličiny stejně jako samotný zisk jsou vysoce komplexňí veličiny a jsou ovlivňovány řadou dalších činitelů.

Tato vysoká syntetičnost (komplexnost) zisku je i jeho nevýhodou: v zisku splývají kladné i záporné způsoby jeho získávání. Např. zisk lze zvýšit nejen zvyšováním

hospodárnosti ve výrobě, ale i zanedbáváním bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí, využíváním monopolního postavení, využitím mezer v legislativě.

Zisk je důležitou součástí poměrových ukazatelů, především:

- ☐ **rentability podniku** (zisk/veškerý kapitál),
- ☐ **rentability vlastního kapitálu** (zisk/vlastní kapitál),
- ☐ **rentability výnosů**, resp. tržeb nebo obratu (zisk výnosy, resp. zisk/tržby, zisk/obrat),
- ☐ **nákladové rentability** (zisk/náklady), což je u nás přežívající ukazatel.

Zisk vykázaný v účetních výkazech (**účetní zisk**) je nutné odlišovat od „**daňového**“ **zisku**, který je určován daňovými zákony, které např. stanoví příjmy osvobozené od daně, odčitatelné nákladové položky aj.

Od účetního a „daňového“ zisku musíme odlišovat **ekonomický zisk**. Ten zjistíme odečtením **implicitních nákladů** (*úroků z vlastního kapitálu a oportunitní mzdy podnikatele*) od účetního zisku - tento zisk by měl být základem pro různá podnikatelská rozhodnutí.

V poslední době se začal používat „zisk“ v různých podobách; pro různé analýzy se vcelku již vžila tato klasifikace zisku:

EBIT ... zisk (Earnings) před (Before) úroky (Interest) a daněmi (Taxes) - I minus úroky (nákladové)

EBT ... zisk před zdaněním (zisk ke zdanění) - T minus daně

EAT ... zisk po zdanění

Jak si ukážeme v tomto tématu a ve dvou následujících, řada poměrových ukazatelů vychází z ukazatelů EBIT a EAT. Pro analýzu výkonnosti celkového kapitálu se používá ukazatel $EBIT \times (1 - t)$, který vyjadřuje zdaněný (čistý) zisk pro vlastníky a věřitele - je též označován jako **NOPAT** (Net Operating Profit After Taxes - čistý provozní zisk po zdanění).

Lze se setkat i s dalšími ukazateli, např. **EBITDA** (zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací) nebo **EBDIT** (zisk před odpisy, úroky a daněmi).



Příklad - Nejpoužívanější kategorie zisku

= Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)	120
- odpisy	-15
= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	105
- nákladové úroky (placené úroky z úvěrů)	- 5

= Zisk před zdaněním (EBT)	100
- daň z příjmů za běžnou činnost (za zboží, výrobky, služby, z prodeje majetku)	-20
- daň z příjmů za mimořádnou činnost (pojistné plnění za vzniklou škodu).....	-4
Hospodářský výsledek za účetní období (EAT)	76

Cash flow

Tento ukazatel zobrazuje skutečný **pohyb peněžních prostředků v průběhu účetního období**.

O příjmech a výdajích podniku informuje **výkaz o peněžních tocích (CF)**, který se běžně zpracovává v rámci účetní závěrky.

Pro podnik je žádoucí, aby příjmy převyšovaly výdaje, a byl tak vytvářet kladný peněžní tok.

Přírůstky a úbytky peněžních prostředků se rozkládají do oblasti:

- ☐ provozní činnosti,
- ☐ investiční činnosti,
- ☐ finanční činnosti.

4.1 Přístupy ke kapitálové struktuře

České podniky

Ze statistických šetření a výzkumů realizovaných v několika posledních letech vyplývá celá řada nových poznatků o vývoji přístupu k hospodaření firem na našem území. V některých oblastech se trendy přibližují trendům v západní Evropě, v jiných jdou české podniky vlastní cestou. Zajímavé jsou i rozdíly v přístupu k hospodaření firmy podle národnosti majoritního vlastníka.

Podíl vlastního kapitálu

- ☐ Doporučení odborníků ohledně vhodného procenta využití cizího kapitálu ve firmě se u nás řídí **90 % středně velkých podniků**, což je možné považovat za pozitivní jev.
- ☐ **Z průzkumu je zřejmé, že vyvážená skladba kapitálu však není zárukou stability firmy**, protože ze ztrátových podniků plní pravidla pro poměr cizího kapitálu celých 40 %.
- ☐ Obecně narůstá podíl vlastního kapitálu v podnicích (*ke konci roku 2002 se přibližoval 50 %*).
- ☐ V průběhu posledních let rovněž klesá podíl bankovních úvěrů jako zdrojů provozního financování (*v průmyslu na 12,3 %, ve zpracovatelském průmyslu na 15 %*).
- ☐ Uvedené změny v poměru vlastního a cizího kapitálu vedou k nižšímu využívání nákladově levnějšího cizího kapitálu, a tudíž **rostou náklady na celkový kapitál firem**.

Kapitálová struktura

- ☐ Závazky po splatnosti představují pouhá 3 % celkových pasiv, což jasně potvrzuje, že se hospodářství již v takové míře **nepotýká s druhotnou platební neschopností a zlepšila se platební morálka dlužníků**.
- ☐ Zvláštností jsou soukromé podniky pod zahraniční kontrolou, které přejímají vlivy od ostatních průmyslových podniků - i zde roste **podíl vlastního kapitálu, ale dosahuje pouze 33 % oproti 50 %** v ryze českých podnicích.
- ☐ Nejmenší podíl vlastního kapitálu vykazuje stavebnictví (v roce 2002 do 32,5 %), tzn. že v tomto oboru je nejvíce využíván cizí kapitál ve formě úvěrů a jim podobných forem financování.

Kapitálová struktura a ekonomické výsledky německých podniků

Pro srovnání poznatků o chování českých firem je vhodné provést srovnání s podniky v sousedních zemích, například v Německu.

Na základě tamních průzkumů byly zjištěny následující trendy ve vývoji:

- ▣ **účetní zisky a rentabilita německých podniků jsou obecně velmi nízké** (např. pouze 66 % internetových společností dosahuje zisku, ve Velké Británii dokonce pouze 24 %),
- ▣ výrazně je preferována **finanční nezávislost** a převaha vnitřního financování - **což způsobuje vyšší podíl vlastního kapitálu,**
- ▣ na financování rozvojových aktivit jsou využívány převážně vnitřní zdroje (zisk), externí cizí zdroje (úvěry) i externí vlastní zdroje (nové vklady) jsou voleny až jako druhořadé,
- ▣ díky **vysokému podílu vlastního kapitálu** není využíváno pozitivních efektů vyplývajících z přiměřeného podílu cizího kapitálu - úspory mezi náklady vlastního a cizího kapitálu.

4.2 Financování a životní cyklus podniku

Životní cyklus běžného podniku se rozděluje na 4 až 5 fází:

1. založení,
2. růst (*někdy zahrnuje i založení*),
3. stabilizace,
4. krize a
5. zánik

Každá fáze je spojena se specifickými otázkami týkajícími se financování provozu podniku.

1. založení

Po založení podnikatelského subjektu nastává situace, kterou lze charakterizovat jako:

- ☐ **období hladu** - výdaje na investice a založení podnikatelského subjektu výrazně převyšují příjmy,
- ☐ financování probíhá ze soukromých zdrojů vlastníků, úvěrů,
- ☐ prostředky jsou vydávány na celou řadu statků či služeb jako *např. pořízení strojů, zásob materiálu pro výrobu, výdaje za notářské služby*.

2. růst

- ☐ přetrvávají **vyšší výdaje na rozvoj podniku**,
- ☐ příjmy postupně vyrovnávají výdaje
- ☐ (*reklamní kampaň, předváděcí akce, dokupování dalších strojních zařízení*)

3. stabilizace

Nejdelší období existence podnikatelského subjektu kdy:

- ☐ podnik dosáhne **optimální velikosti**,
- ☐ investice se vyrovnávají s odpisy (**podnik zajišťuje obnovu svého majetku**),
- ☐ podnik je schopen krýt své aktivity **bez nároků na další zdroje**,
- ☐ (*pořízení výrobní linky z kumulovaného zisku minulých let*).

4. krize

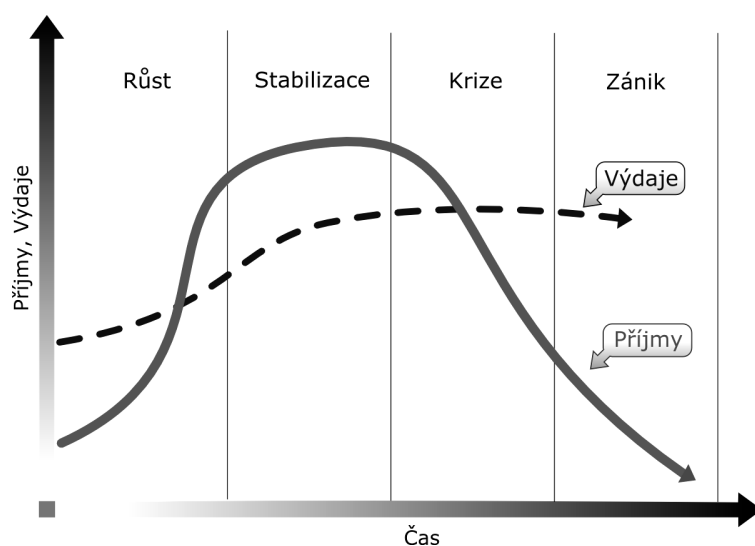
Ne u každého podnikatelského subjektu musí tato fáze nastat, ale poměrně často se alespoň některé příznaky objeví a úkolem managementu je situaci zvládnout tak, aby nedošlo na fázi 5.

Průvodní jevy jsou:

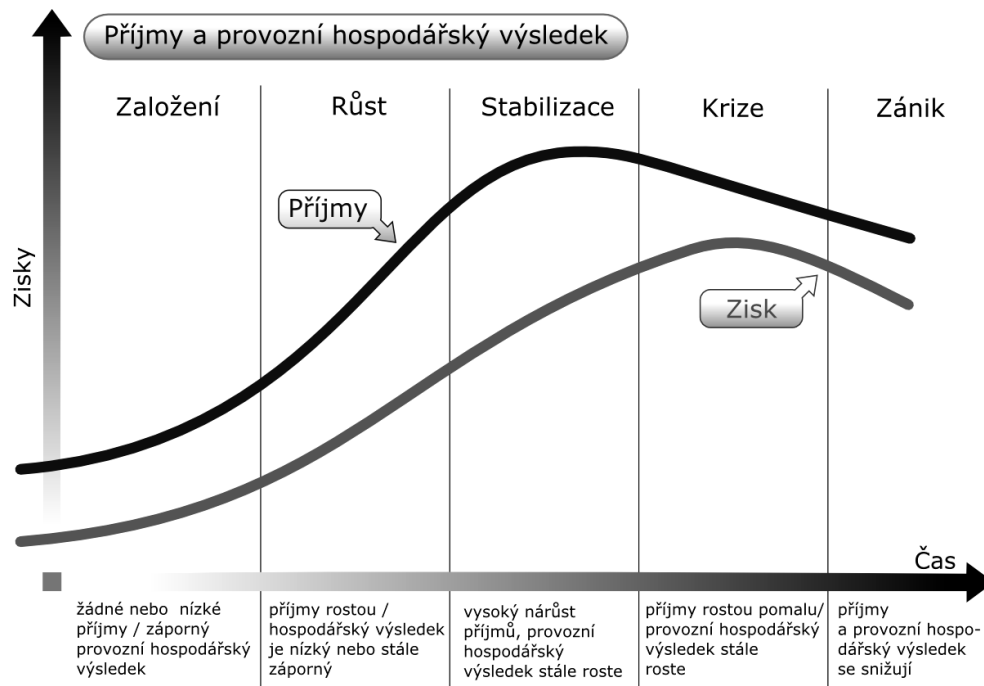
- ☐ dochází k poklesu příjmů bez významného poklesu výdajů,
- ☐ (*ztráta odbytiště, havárie ve výrobě, levná konkurenční produkce*).

5. zánik podniku

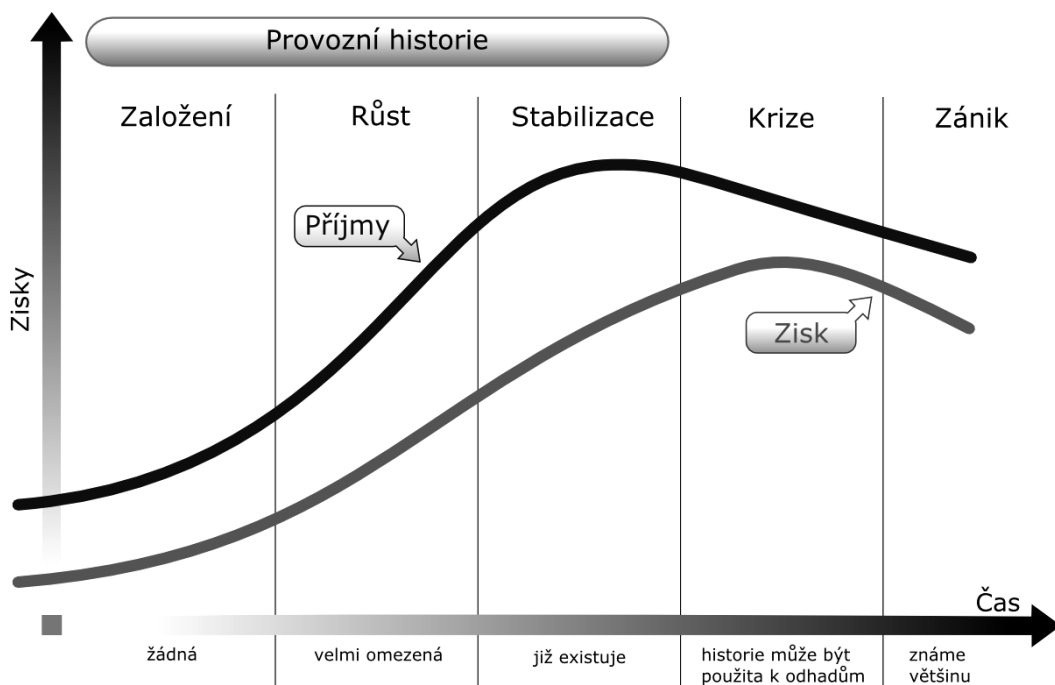
- ☐ dochází k němu, pokud se nepodaří zvládnout krizovou situaci a přeměřovat aktivity podniku do vhodných oblastí,
- ☐ prostředky podniku se rozdělí mezi vlastníky prostřednictvím **procesu likvidace**, nebo
- ☐ se rozdělí mezi věřitele prostřednictvím **procesu konkurzního řízení**.



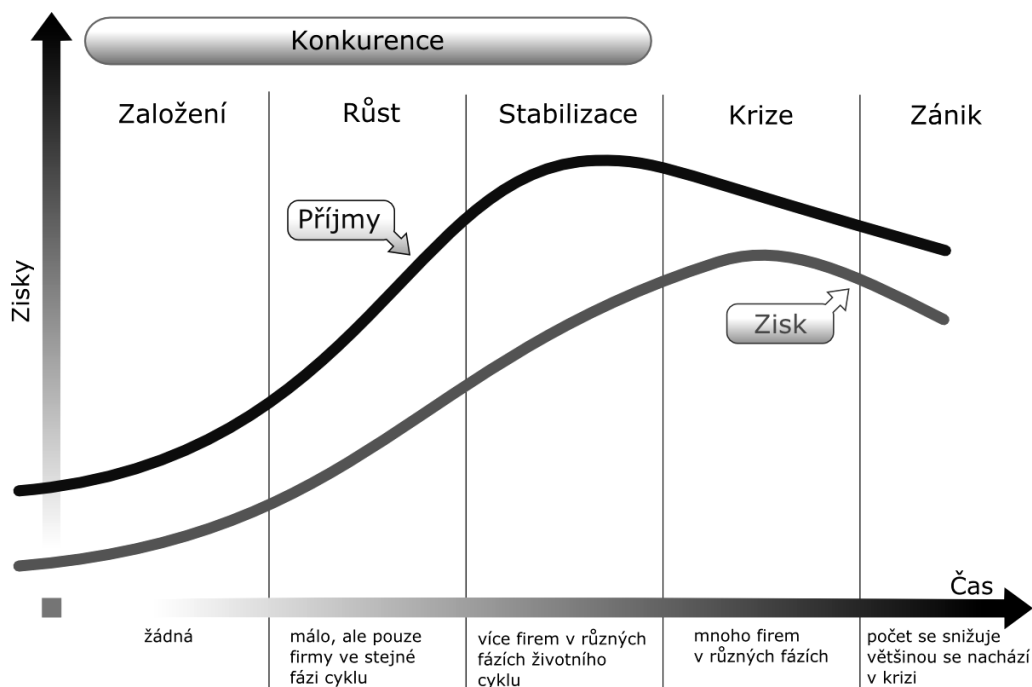
Grafické znázornění vývoje výdajů a příjmů v průběhu životního cyklu podnikatelského subjektu je provedeno na předchozím obrázku.



Z obrázku je zřejmé, jak ve fázi růstu a stabilizace roste zisk. Viditelný je i růst mezery mezi křivkami příjmů a zisku, které představují výdaje. Ty v daných fázích také velmi výrazně rostou a brzdí tak tempo růstu zisku v porovnání s příjmy.



Na obrázku je znázorněno, jak podnik postupně získává svoji provozní historii, kterou lze po určité době využívat k analýze trendů ve vývoji podnikatelských aktivit. Spolu se zánikem subjektu pak dochází i k uzavření jeho provozní historie.



Ve fázi založení neexistuje žádná konkurence. Teprve ve fázi růstu se objevuje konkurence, která je převážně ve stejné fázi vývoje podnikání. V následujících fázích se konkurence dále množí. Fázi zániku překonají jen nejsilnější subjekty.

4.3 Řízení pracovního kapitálu podniku

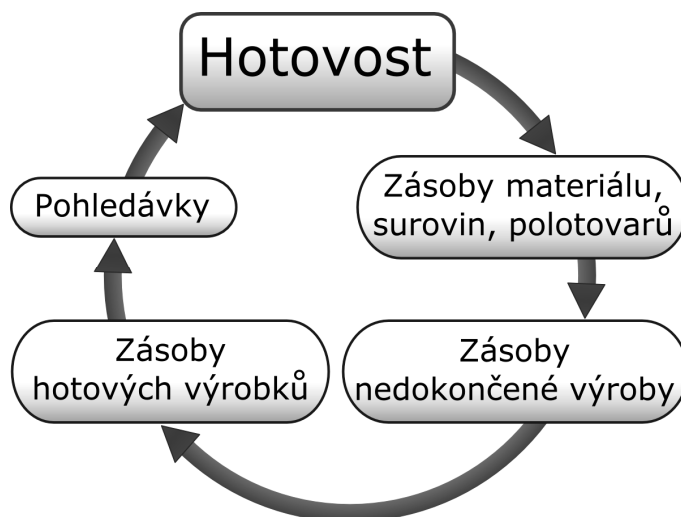
Oblast řízení pracovního kapitálu podniku je jedna z velmi důležitých manažerských činností, protože přímo ovlivňuje produkční schopnost podnikatelského subjektu. Podnik, který nedisponuje například zásobami materiálu pro zajištění plynulé výroby, nebo podnik, který eviduje větší množství nevymahatelných pohledávek, není schopen bezproblémově fungovat.

Hotovostní cyklus

Vysvětluje koloběh, který v podniku abslovují oběžná aktiva ve svých různých podobách. Někdy může být označován také jako **cyklus oběžných aktiv**.

Jeho fungování lze popsat následovně:

- ☐ společnost, aby mohla vyrábět, musí mít **peněžní prostředky na nákup materiálu** pro zahájení výroby
- ☐ následně vyrobenou produkci prodá zákazníkovi, který za ni opět **zaplatí peněžními prostředky**
- ☐ prostředky jsou opětovně využity k nákupu materiálu, a cyklus se tak uzavírá.

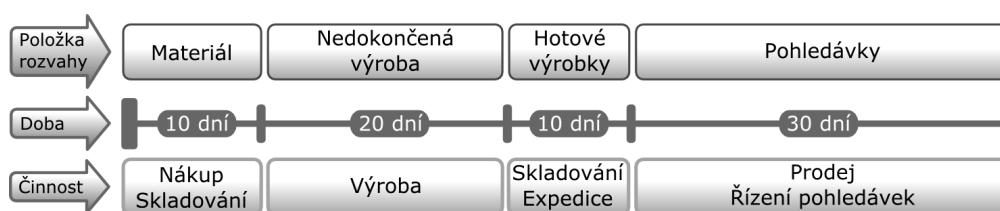


Příklad - Hotovostní cyklus dřevařské společnosti

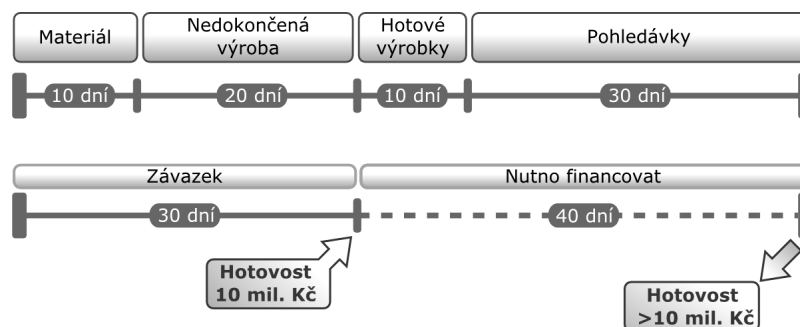
*Dřevařská společnost vyrábí vysokozátěžové parkety na zakázku a získala objednávku na pokrytí podlah nově stavěného hotelu. Prvním krokem je **nákup potřebných dřevěných desek**. Jejich pořízením a uskladněním vznikají zásoby materiálu a zároveň závazek vůči dodavateli v částce **Kč 10 mil.** Odklad splatnosti je **30 dní**.*

Po dobu 10 dní je materiál uskladněn a probíhá příprava výroby. Následuje výroba, kdy se upravují a opracovávají dřevěné desky a vznikají parkety požadovaných parametrů. V jejím průběhu jsou mezi pracovišti předávány **polotovary** v různém stupni rozpracovanosti, čímž vznikají **zásoby nedokončené výroby**. Výrobní proces trvá celkem **20 dní**. Až 10 dní jsou **hotové výrobky** skladovány, protože objednatel požaduje dodání parket najednou. Předáním všech parket odběrateli vzniká **pohledávka**. Podle smlouvy poskytuje dodavatel 30 denní odklad splatnosti, po jehož uplynutí je pohledávka uhrazena na účet dřevařské společnosti.

Hotovostní cyklus na časové ose



Nutnost financování znázorněná na časové ose



Nejdůležitějším problémem finančního řízení je zjištění **kapitálové potřeby pro oběžný majetek** a její financování. V západní literatuře se v tomto případě hovoří o **řízení pracovního kapitálu** (working capital management).

Má dvě základní úlohy:

1. určit potřebnou (optimální, přiměřenou) výši každé položky oběžných aktiv a jejich celkové sumy,
2. určit jakým způsobem oběžný majetek financovat.

Nejprve musíme vysvětlit pojem **pracovní kapitál** (working capital). Název vyjadřuje, že tento kapitál „pracuje“, neboť ustavičně obíhá - z peněz se mění ve výrobní zásoby, pak v rozpracovanou výrobu, hotové výrobky, pohledávky a opět v peníze.

Rozlišuje se **hrubý pracovní kapitál** (gross working capital), který představuje hodnotu veškerých oběžných aktiv používaných v podniku, a **čistý pracovní kapitál** (net working capital), který je dán rozdílem mezi sumou oběžných aktiv a sumou krátkodobých pasiv (krátkodobých závazků):

čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva - krátkodobá pasiva.

Podíváme-li se na strukturu rozvahy, vidíme, že představuje přebytek dlouhodobého kapitálu nad stálými aktivy:

čistý pracovní kapitál = dlouhodobý kapitál - stálá aktiva

dlouhodobý kapitál = vlastní kapitál + dlouhodobý cizí kapitál

4.4 Řízení pohledávek

Smyslem celého procesu řízení pohledávek je:

- ☐ ochránit společnost před vysokým podílem neuhrazených faktur,
- ☐ minimalizovat podíl nedobytných pohledávek.

Proces řízení pohledávek má dvě základní dimenze:

1. prevence,
2. vymáhání již vyfakturovaných částek.

Jako nejčastější preventivní metody usměrňování výše pohledávek se využívají:

- ☐ limity dodavatelských úvěrů,
- ☐ platební podmínky,
- ☐ přístup k novým zákazníkům,
- ☐ fakturace a doklady potvrzující existenci pohledávek.

Dodavatelský úvěr

Je formou financování, kdy si společnosti mezi sebou poskytují odklad splatnosti závazků, tj. *dodavatelský úvěr*. Nejčastěji se splatnost u tohoto typu financování **pohybuje od 14 do 90 dnů** a za jeho poskytnutí se neplatí **žádný poplatek ani úrok**.

Každý dodavatel jako poskytovatel tohoto typu „úvěru“ musí znát své limity, aby dodavatelské úvěry neohrožovaly ekonomiku společnosti, a to jak **limity celkové, tak limity pro jednotlivé odběratele**, které mohou zohledňovat důvěryhodnost a platební morálku odběratele.

Platební podmínky

Stanovené platební podmínky v případě fakturace zakázky souvisí s **délkou poskytnutí** dodavatelského úvěru. Dlouhé doby splatnosti pohledávek **zvyšují objem pohledávek** a **snižují stupeň likvidity majetku**.

Splatnost závazku může být stanovena jako:

- ☐ platba předem (*unikátní výrobky, které nelze prodat jinému zákazníkovi*),
- ☐ prodej za hotové (*většinou pro rizikové a neznámé zákazníky*),
- ☐ splatnost běžná v oboru (*pro většinu běžných zákazníků*),
- ☐ nadstandardní splatnost (*pro významné zákazníky, kvůli získání výhody na trhu*).

Vymáhání pohledávek

V této fázi, kdy už byla faktura za zboží či službu vystavena, je snahou přimět zákazníky, aby **zaplatili včas** (ve lhůtě splatnosti).

Odběratele vedou k neplnění jejich závazků 2 příčiny, buď platit:

- ☐ **nemohou** - mají **nedostatek kapitálu** pro financování hotovostního cyklu nebo se dostali do druhotné platební neschopnosti vinou svých zákazníků,
- ☐ **nechtějí** - **zneužívají slabší pozice věřitele** z důvodu vysoké konkurence a čekají až na poslední chvíli, dávají **přednost financování jiných aktivit**.

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost - 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur se vyplatí před splatností ověřit, zda odběratel fakturu má a zda se ji chystá uhradit.
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků.
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádosti o navržení splacení.
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

5. Finanční řízení podniku

Nejvýznamnější položku oběžného majetku podniku představují zásoby. Každá účetní jednotka, tedy i podnik, je podle platné legislativy povinna členit své zásoby do určitých podskupin.

Podle § 9 vyhlášky 500/2002 podnik udržuje zásoby v následujících skupinách majetku:

materiál (*suroviny, pomocný materiál, náhradní díly, obaly a obalové materiály*)

Materiál představuje veškeré suroviny, které vstupují do výrobního procesu a jsou součástí konečného výrobku. Stejně tak tato položka představuje vše, co umožňuje podniku zajišťovat výrobní proces.

nedokončená výroba a polotovary (*materiál, který již byl částečně opracován*)

Tato položka je mezistupněm mezi materiálem a hotovým výrobkem. Veškeré produkty, které již prošly výrobním procesem a nelze je považovat za materiál, ale ani za hotový výrobek, tvoří nedokončenou výrobu.

výrobky (*finální produkt*)

Výrobky jsou konečným produktem podniku. Tyto výrobky tak představují vlastní výrobu, která je v konečné fázi určena k prodeji, nebo spotřebě uvnitř daného podniku.

zvířata (*mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, kožehinová zvířata, ryby, včelstva, hejna slepic apod.*)

Účetní jednotka může současně vlastnit živý inventář, který zahrnuje nejrůznější druhy zvířat. Dané druhy jsou pak podle zákona o účetnictví rozdělovány do společných skupin.

zboží (*produkty zakoupené za účelem následného prodeje v nezměněné podobě*)

Podnik kromě vlastní výroby nabývá také nejrůznějších movitých věcí určených pro následný prodej. Zbožím tak máme na mysli movité věci podniku a veškeré výrobky vlastního výrobního procesu, které podnik dále zpeněžuje.

Jak je patrné, podnik je v jednotlivých fázích výrobního procesu ovlivňován fyzickým stavem položek představujícím zásoby. Výrobní proces je složen z řady na sebe

navazujících kroků, které musí být koordinovány. Každý podnik se snaží zajistit kontinuitu svého provozu s určitou úrovní zásob. Tato výše však na jedné straně nemůže být nedostatečná (váznoucí provoz), ale ani nadbytečná (dodatečné náklady správy, neefektivní využití finančních zdrojů). Řízení zásob tak zahrnuje postupy a varianty řešení zajišťující efektivní návaznost provozu podniku. Celková problematika zásob tak v sobě zahrnuje:

- ▣ **optimalizaci výše zásob**, stanovování frekvence a velikosti dodávek,
- ▣ zajištění **efektivního vynaložení prostředků na zásoby**,
- ▣ zajištění **plynulé výroby**,
- ▣ součástí řešených problémů jsou i **náklady na dopravu**, náklady na skladování a další se zásobami související náklady.

5.1 Řízení zásob

ABC

Položek zásob je několik druhů. Podnikatelský subjekt může ovšem skladovat jednu konkrétní položku (kvalitativně shodný polotovár ve shodných jednotkách), ale současně též položky, jejichž kvalita a naturální jednotky jsou naprosto odlišné. V případě sledování konkrétních položek jsou metody řízení zásob poměrně snadné. V případě kdy je však podnik schopen skladovat těchto položek velké množství, není sledování individuálních hodnot dost dobře proveditelné. Současně je i takovéto sledování značně nákladné. V tomto případě je pak efektivnější jednotlivé položky rozčlenit do skupin.

Pro efektivní rozhodování o stavu, přírůstku, nutné změně a trendu položek je dobré jednotlivým druhům přiřadit určitou váhu důležitosti. Tedy, věnovat různým položkám zásob různou míru pozornosti.

Základem metody ABC je diferenciací zásob do 3 skupin – A-B-C. Na každou z dané skupiny zásob je pak aplikován rozdílný způsob řízení. Každý podnik má svá specifika.

Tato metoda využívá Paretova pravidla (80:20) při rozdělování zpracovávaných materiálů.

Skupina A

5 – 15 % druhů představuje 60 – 80% podíl na celkové spotřebě

Tuto skupinu představují materiály, jejichž hodnota má hlavní podíl na celkové roční hodnotě spotřebovaných materiálů (15 % druhů s 60 % podílem na spotřebě). Je účelné podrobně sledovat a plánovat stav zásob na základě optimalizačních propočtů a norem stavu zásob.

- ☐ zásoby s vysokou hodnotou a menší počtem položek
- ☐ uplatňujeme precizní způsob řízení
- ☐ lze uplatňovat permanentní kontrolu zásoby
- ☐ (vlna na příze, ocelové ingoty na odlitky).

Skupina B

15 – 25 % druhů představuje 15 – 25% podíl na celkové spotřebě

Skupina B obsahuje položky, u kterých celkový počet položek odpovídá podílu na celkové spotřebě.

- ☐ zásoby s průměrnou hodnotou a větším počtem položek
- ☐ jsou sledovány méně často
- ☐ jsou udržovány větší zásoby a objednávány větší dodávky (*barvivo na látky, dřevo na výrobu pian*).

Skupina C

60 – 80 % druhů představuje 5 – 15% podíl na celkové spotřebě

Poslední skupinu metody ABC představují zbývající položky, tj. položky s velkým počtem druhů a nízkým podílem na celkové spotřebě.

- ☐ zásoby s **nízkou hodnotou** a velkým počtem položek
- ☐ zásoby jsou sledovány minimálně
- ☐ významně větší je objem pojistné zásoby (*šrouby a matky při výrobě aut, lepidlo na lepení bot*).



Příklad z oděvní výroby:

A = vrchové materiály

B = metrová příprava

C = drobná příprava

JIT (Japonský název: Kanban)

Cílem této metody je stav, kdy zásoby dosahují nulového objemu. Předpokladem je, že podnik má sjednané smlouvy se svými dodavateli zásob a je možné dohodnout přesné termíny zásobování tak, aby zásoby mohly být ihned využity ve výrobě. Tento postup je ovšem závislý na přesnosti dodavatelů – opožděním dodávky dochází k pozastavení výroby. V ideálním případě tento princip dokáže ušetřit náklady na skladování, evidenci zásob, pojištění apod. Realita však klade systému řadu překážek – existence nekvalitních výrobků, spolehlivost dopravy, vznikající poruchy v celé délce zásobovacího řetězce atd.

Metoda JIT tak vyžaduje:

- ☐ přímou kontrolu kvality,
- ☐ pravidelné a spolehlivé dodávky,
- ☐ blízkost výroby,

- ☐ spolehlivé komunikace,
- ☐ poskytování bezprostředních informací u odběratele,
- ☐ princip jediného zdroje (dlouhodobé smlouvy).

Metoda JIT přináší odběrateli řadu výhod:

- ☐ nižší ceny při nákupu při zajištění 100% kvality,
- ☐ úspory z eliminace vstupní kontroly,
- ☐ úspory na skladování (sklady, pracovníci, energie),
- ☐ snížení vázanosti kapitálu v zásobách.

Pro dodavatele to znamená:

- ☐ zkrácení průběžné doby,
- ☐ snížení vázanosti kapitálu v zásobách,
- ☐ snížení zásoby rozpracované výroby,
- ☐ snížení zásoby hotových výrobků.

Hodnocení efektivity řízení zásob

Efektivnost řízení zásob má vazbu na finanční řízení podniku a na jeho rentabilitu. Aby bylo možné popsat a vyhodnotit podnikový stav řízení zásob, musí být zkoumána relevantní data. Z nich je pak možné učinit závěry o efektivnosti řízení zásob.

Obrátka zásob

OZ = náklady na prodané zásoby / průměrná výše zásob

(kde **náklady na prodané zásoby** = náklady na prodané výrobky + náklady na prodané zboží + náklady nedokončené výroby + spotřeba materiálu)

Obrátka zásob udává, kolikrát se zásoby nakoupí a prodají během daného období (roku). Čím vyšší je ukazatel OZ, tím rychleji podnik obrací zásoby a tím aktivněji využívá kapitál vložený do zásob.

Doba obratu zásob

DOZ = 360 * průměrná výše zásob / náklady na prodané zásoby

(kde **náklady na prodané zásoby** = náklady na prodané výrobky + náklady na prodané zboží + náklady nedokončené výroby + spotřeba materiálu)

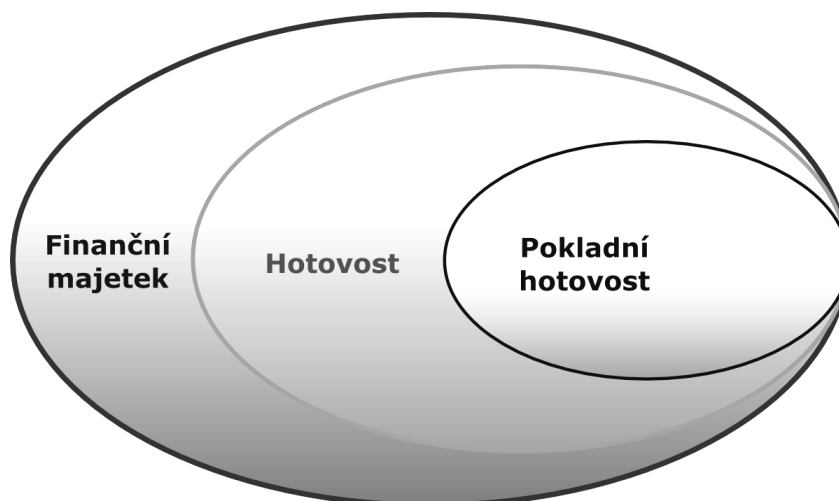
Doba obratu zásob udává, za jak dlouho (kolik dnů) se průměrně obrátí zásoby. Čím nižší je ukazatel DOZ, tím rychleji podnik obrací zásoby.

5.2 Cash management

Z pohledu finančního řízení společnosti je jedním ze základních úkolů managementu řízení likvidity. Základem Cash managementu je pak získání přehledu o aktuální a očekávané likvidní pozici společnosti v konkrétních oblastech řízení firmy (obchod, provoz, investice).

Základní funkce peněz jsou:

- ☐ umožnění bezproblémového platebního styku (transakční funkce),
- ☐ uložení majetkových hodnot (investiční funkce),
- ☐ funkce zúčtovací jednotky.



$\text{pokladní hotovost} + \text{prostředky na běžných účtech} = \text{hotovost} + \text{vklady, pokladniční poukázky, krátkodobé cenné papíry} = \text{finanční majetek}$

Cíle řízení likvidity

K tomu, aby jakýkoliv podnikatelský subjekt mohl plnit své závazky, musí mít vždy k dispozici potřebné peněžní prostředky – tzn. daný podnikatelský subjekt musí být likvidní. Řízení stavu zásoby peněžních prostředků, tedy řízení likvidity, tak představuje soubor nejrůznějších činností směřujících k permanentnímu zabezpečení:

- ☐ potřebné výše peněžních prostředků,
- ☐ v potřebném místě a čase,
- ☐ při minimálních nákladech.

Cílem řízení likvidity je tak prevence před platební neschopností podniku při zachování optimální úrovně zisku.

Je nutné mít na paměti, že: vysoké zůstatky finančního majetku zabezpečují vysokou likviditu, avšak snižují rentabilitu podniku.

Smyslem řízení likvidity je tak nastolení stavu, ve kterém:

- ☐ splatné závazky jsou **hrazeny včas**,
- ☐ je eliminován **souběh půjček a finančního majetku** (*podnik nedežní finanční majetek a zároveň si nepůjčuje na běžné úhrady*),
- ☐ všechny zůstatky finančního majetku jsou **úročeny** (*volné prostředky přináší úrok*),
- ☐ jsou minimalizovány náklady na krátkodobé financování a maximalizovány výnosy z finančního majetku (*rozdíl mezi výnosovými a nákladovými úroky*).

Plánování likvidity

Předpokladem pro efektivní řízení likvidity je dostupnost informací o budoucích příjmech a výdajích. Konkrétní přehled o časovém sledu příjmů a výdajů obsáhne plán likvidity, který reaguje na konkrétní trendy v podniku.

Plán likvidity tak:

- ☐ informuje o disponibilní hotovosti v budoucnosti,
- ☐ běžně se plánuje na dobu do cca 6 měsíců s následujícími horizonty plánů:
 - **denní dispečinky** - stavy účtů podle ranních výpisů,
 - **krátkodobý plán** - na dobu cca 1 týdne podle vystavených a přijatých faktur,
 - **střednědobý plán** - na 1 měsíc podle uzavřených smluv a plánu výroby,
 - **dlouhodobý výhled** - maximálně na 6 měsíců podle obchodních plánů a strategií.

Pro zajištění likvidity lze využít celé řady nástrojů (finančních instrumentů), které lze rozdělit na nástroje:

- ☐ **pro financování dlouhodobých potřeb**

Způsob financování dlouhodobých potřeb podniku řeší dlouhodobý plán peněžních toků, jenž je součástí dlouhodobého finančního plánu.

☐ **pro financování běžné činnosti podniku**

Standardní finanční zdroje běžné provozní činnosti podniku tvoří zejména tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží, obchodní úvěry.

☐ **pro financování nedostatku peněžních prostředků**

Očekává-li podnik nedostatek hotovosti (záporná hotovostní pozice), může využít jak řady finančních nástrojů (*úvěry, půjčky, faktoring, forfaiting, směnky*), tak i odprodat svůj dlouhodobý majetek, pronajmout majetek, prodat licenci, know-how apod.

☐ **finančního investování**

V případě volných peněžních prostředků (kladná hotovostní pozice) může podnik využít nástrojů finančního investování (*termínované vklady, investice do nástrojů peněžního a kapitálového trhu, investice do obchodních partnerů*).

Krátkodobý finanční majetek

Finanční majetek podniku lze dělit na dlouhodobý a krátkodobý finanční majetek. Krátkodobý finanční majetek je charakteristický svou vysokou likvidností a bezprostřední obchodovatelností. Představuje možnost, jak využít dočasně volné finanční prostředky.

Krátkodobý finanční majetek tvoří:

- ☐ peníze v hotovosti
- ☐ šeky a poukázky k zúčtování
- ☐ ceniny,
- ☐ účty v bankách,
- ☐ cenné papíry držené do jednoho roku,
- ☐ dluhové cenné papíry splatné do jednoho roku.

Účelem je zhodnotit volné prostředky podniku tak, aby mu zabezpečovaly přínos, tj. přinášely úrok. Krátkodobý finanční majetek tvoří nejrůznější finanční instrumenty, proto je z pohledu podniku důležité, jaké má parametry daný krátkodobý investiční instrument (rizikovitost, likvidita, výnos). Všechna tři základní kritéria spolu úzce souvisí. Ideálním případem by bylo, kdyby byla konkrétní investice spojena s minimálním rizikem a naopak maximálním výnosem a maximální likviditou. Je nutné si uvědomit, že vysoký výnos a vysokou likviditu lze označit za pozitivní, naproti tomu vysoké riziko je nežádoucí parametr.

5.3 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza podniku popisuje situaci v konkrétním podniku a poskytuje zpětnou vazbu, která informuje o správných či špatných krocích managementu. Klíčovým úsilím finanční analýzy je snaha nabídnout managementu relevantní informace tak, aby vedení podniku nebylo množstvím dat zahlceno.

Data lze rozdělit do dvou velkých skupin:

▣ **absolutní ukazatele** – údaje z finančních výkazů podniku

Rozvaha obsahuje veličiny stavové, výkaz zisků a ztrát nebo výkaz cash flow naopak veličiny tokové.

▣ **podílové (relativní) ukazatele** – poměr dvou základních absolutních ukazatelů

Horizontální analýza

Při finanční analýze používá procentní rozbor a rozbor pomocí poměrových ukazatelů. Vždy se začíná rozbohem jednotlivých objemových veličin, které jsou v peněžním vyjádření. Nejsnazší analýzou tohoto druhu je horizontální analýza, protože jsou v ní srovnávány peněžní částky položek ve dvou obdobích – běžném a minulém (může být zpracována i za několik období).

Horizontální analýza informuje podnik o:

▣ **kolik jednotek se změnila položka v čase?**

▣ **kolik procent se změnila jednotka v čase?**

Cílem horizontální analýzy je změřit pohyby jednotlivých absolutních veličin.



Např.: Náklady na zboží vzrostly o 7 % mezi rokem 2004 a 2005. Materiálová spotřeba meziročně klesla o 15 %. V letech 2000 až 2005 rostly mzdové náklady průměrně o 8 % ročně.

Vertikální analýza

Jiný pohled na položky finančních výkazů přináší vertikální analýza, která pohlíží na konkrétní položky v relaci ke zvolené veličině. Tato analýza tak umožňuje srovnávat

jednak výsledky různých časových období, nebo výsledky porovnávat se srovnatelnými podniky či konkurencí.

Vertikální analýza informuje podnik:

- ☐ **Z jakých položek se skládá daná skupina?**
- ☐ **Jaký je podíl položky ve skupině?**

Cílem horizontální analýzy je zjistit, jak se např. majetkové položky podílejí na celkové bilanční sumě.



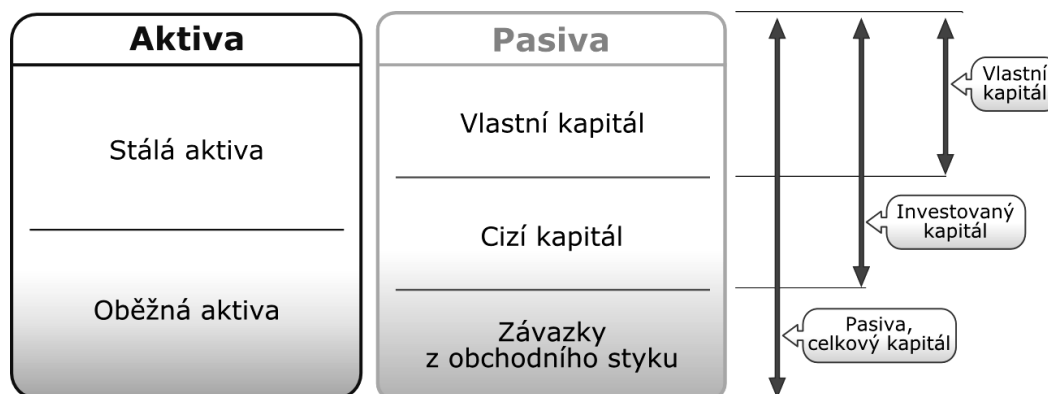
Např.: Mzdové náklady tvoří 60 % nákladů osobních a 40 % nákladů celkových. Dlouhodobý majetek podniku tvořila ze 60 % budova s pozemkem a z 40 % strojní vybavení.

Investovaný kapitál

Pro srovnání podniků lze využít též objem investovaného kapitálu. Posuzuje se tedy schopnost podniku zhodnocovat investovaný kapitál.

Kde:

investovaný kapitál = dlouhodobý majetek + oběžná aktiva - krátkodobé závazky



5.4 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Jednotlivé ukazatele lze setřídít do určitých skupin. Celkem lze v základním pojetí rozeznat šest skupin těchto ukazatelů:

- ▣ rentability,
- ▣ likvidity,
- ▣ aktivity,
- ▣ zadluženosti,
- ▣ tržní hodnoty,
- ▣ kapitálového trhu.

Rentabilita

Ukazatele rentability představují nejčastější způsob hodnocení činnosti podniku. Jednotlivé ukazatele poměřují výsledky hospodaření s podnikovými zdroji, kterých bylo k dosažení příslušných výsledků použito.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

- ▣ Informuje, jaké výše provozního hospodářského výsledku (před zdaněním) dosáhl podnik z jedné investované koruny.

= $\frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry dlouhodobé}}$

Rentabilita aktiv (ROA)

- ▣ Představuje míru zisku připadající na jednu korunu aktiv.

= $\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$, nebo = $\frac{\text{EBIT} * (1 - \text{daňová sazba})}{\text{aktiva}}$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

- ▣ Udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.

= $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$

Rentabilita tržeb (ROA)

☐ Představuje míru zisku připadající na jednu korunu tržeb.

= EBIT / (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží)

Likvidita

Ukazatele likvidity informují o platební schopnosti nebo likviditě podniku. Finanční situace podniku je nejdůležitější a nejsledovanější stránkou nejen pro vedení podniku, ale také pro externí subjekty, se kterými je podnik v kontaktu.

Běžná likvidita

☐ Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,6 až 2,5.

= oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita

☐ Pohotová likvidita vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,4 až 1,5 podle strategie řízení kapitálu (čím agresivnější, tím je hodnota nižší).

= oběžná aktiva - zásoby / krátkodobé závazky

Hotovostní likvidita

☐ Hotovostní likvidita poměřuje peněžní prostředky (prostředky na účtech, v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry, šeky, apod.) a krátkodobé závazky. Doporučená hodnota se pohybuje kolem hodnoty 0,2.

= peněžní prostředky / krátkodobé závazky

Aktivita

Ukazatele aktivity informují, jak úspěšně využívá vedení podniku aktiva. Poměrují veličiny tokové (tržby) a stavové (aktiva). Z daného plyne, že ukazatele aktivity mohou být ve dvou formách: **obrátkovost** – počet obrátek aktiv za stanovené období, **doba obratu** – počet dní, po které trvá jedna obrátka.

Obrat aktiv

☐ Kolikrát se aktiva obrátí za rok.

= tržby / aktiva celkem

Obrat dlouhodobého majetku

☐ Měří efektivnost využívání majetku.

= tržby / dlouhodobý majetek

Obrat zásob

☐ Kolikrát za rok je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna.

= tržby / zásoby

Doba obratu zásob

☐ Počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku.

= zásoby / (tržby/360)

Doba splatnosti pohledávek

☐ Kolik dní je pozdrženo inkaso plateb.

= pohledávky / (tržby/360)

Doba splatnosti krátkodobých závazků

☐ Doba, po kterou zůstávají krátkodobé závazky nezaplaceny.

= krátkodobé závazky / (tržby/360)

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu akcionářů, tak i riziko podnikání.

Ukazatel věřitelského rizika

☐ Ukazatel věřitelského rizika hodnotí, jak dobře jsou věřitelé chráněni pro případ platební neschopnosti podniku. Udává v jaké výši je majetek podniku kryt cizími zdroji.

= celkové cizí zdroje / celková aktiva

Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv

☐ Vyjadřuje, jaká část podnikových aktiv je financována kapitálem akcionářů.

= vlastní kapitál / aktiva

Ukazatel úrokového krytí

☐ Vypovídá o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce pokryje úrokové platby. Za rozhraní investice a spekulace je považována hodnota 3.

= EBIT / celkový nákladový úrok

Tržní hodnota

Vyjadřuje, jak je trhem (burzou, investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled. Je výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí (likvidity podniku, využití aktiv, využití dluhů a výnosnosti podniku).

Účetní hodnota akcie

- ☐ Odráží, kolik zisku je určeno na spotřebu (dividendy). Je odrazem úspěšnosti minulé výkonnosti podniku.

= vlastní kapitál / počet emitovaných kmenových akcií

Čistý zisk na akcii

- ☐ Informuje akcionáře o velikosti zisku na jednu akcii (dividendy).

= čistý zisk / počet emitovaných kmenových akcií

Dividendový výnos

- ☐ Dividendový výnos udává v procentech zhodnocení investice akcionáře.

= (dividenda na akcii / tržní hodnota akcie) * 100

Dividendové krytí

- ☐ Vypovídá, kolikrát je dividenda pokryta na ní připadajícím ziskem. Je používán v souvislosti s definováním tempa růstu podniku.

= (čistý zisk na akcii / dividenda na akcii) * 100

Poměr tržní ceny akcie P k zisku na akcii E

- ☐ Ukazuje, kolik jsou akcionáři ochotni zaplatit za jednu korunu zisku na akcii. Nízká hodnota P/E při relativně vysokém zisku může znamenat, že investoři odhadují trend snižování zisků firmy v souvislosti s definováním tempa růstu podniku.

= tržní cena akcie / čistý zisk na akcii

5.5 Bonitní a bankrotní modely

Výše uvedené finanční ukazatele hrají podstatnou roli v modelech, které slouží k rychlému odhadnutí finanční situace podniku. Jednotlivé modely tak hodnotí bonitu firem a umožňují předvídat případný bankrot.

Mezi tyto modely patří:

- ☐ **Kralickův rychlý test**
- ☐ **Altmanův index důvěryhodnosti**

Kralickův rychlý test

Tento test se skládá ze čtyř základních ukazatelů:

- ☐ kvóta vlastního kapitálu - vlastní kapitál / celková bilanční suma
- ☐ doba splácení dluhu s CF - krátkodobé + dlouhodobé závazky / aktuální výše CF
- ☐ rentabilita tržeb - CF / (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží)
- ☐ rentabilita aktiv - EBIT/aktiva

Podle dosažených hodnot za jednotlivé ukazatele se v druhém kroku firmě přidělí body:

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Výsledná známka je pak aritmetickým průměrem dosažených známek. Znamku lze srovnávat meziročně, nebo s hodnotami v rámci odvětví, porovnáním s konkurenty apod.



Příklad - Kralickův test

AKTIVA		PASIVA		VÝKAZ ZaZ	
Položka	Hodnota v tis. Kč	Položka	Hodnota v tis. Kč	Položka	Hodnota v tis. Kč
Aktiva celkem	419.447	Vlastní kapitál	240.856	EAT	1.115
		Krátkodobé závazky	70.610	EBIT	12.218
		Dlouhodobé závazky	25.172	Tržby celkové	762.707

- ☐ $kvóta\ vlastního\ kapitálu = VK / A * 100 = 57\ %$
- ☐ $doba\ splácení\ dluhu = KZ + DZ / EAT = 85\ let$
- ☐ $rentabilita\ tržeb = EBIT / T * 100 = 12218 / 762707 * 100 = 1,6\ %$
- ☐ $rentabilita\ aktiv = EBIT / A * 100 = 12218 / 419447 * 100 = 2,9\ %$

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení	Výsledná hodnota	Výsledná známka
	1	2	3	4	5		
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní	57 %	1
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let	85 let	5
Rentabilita tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní	1,6 %	4
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní	2,9 %	4
Výsledná průměrná známka							3,5

Pro srovnání byl vypočten Kralickův rychlý test i v následujících letech s těmito výsledky:

- ☐ 1997 známka 3,5
- ☐ 1998 známka 4,8
- ☐ 1999 známka 4,3
- ☐ 2000 známka 5,0

Firma viditelně směřovala ke krachu.

Altmanův index důvěryhodnosti

Tento model pracuje s výsledky statistické analýzy, pomocí níž bylo možné předpovídat finanční krach firmy. Při výpočtu je využíváno pěti poměrových ukazatelů.

Základní rovnice Altmanova indexu:

$Z = 3,3 * \text{EBIT} / \text{celková aktiva} + 1,0 * \text{tržby} / \text{celková aktiva} + 0,6 * \text{tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{účetní hodnota dluhu} + 1,4 * \text{zadržené zisky} / \text{aktiva celkem} + 1,2 * \text{čistý pracovní kapitál} / \text{aktiva celkem}$

Tento výpočtový vzorec však nelze využít pro posuzování českých podniků, u kterých se základní parametry zásadně liší od podniků v USA.

Interpretace hodnoty Z faktoru:

Z faktor > 2,99 můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci

1,8 < Z faktor < 2,99 "šedá zóna" nevyhraněných výsledků

Z faktor < 1,8 firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Altmanovo Z'' score

Pro ostatní trhy, mezi které patří i ČR byla vytvořena modifikace základního Altmanova indexu v podobě Z'' score.

Základní rovnice Altmanova Z'' score:

$Z'' = 6,56 * \text{čistý pracovní kapitál} / \text{aktiva celkem} + 3,26 * \text{zadržené zisky} / \text{aktiva celkem} + 6,72 * \text{EBIT} / \text{celková aktiva} + 1,05 * \text{účetní hodnota vlastního kapitálu} / \text{účetní hodnota závazků}$

Interpretace hodnoty Z'' score:

Z'' score > 2,6 můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci

1,1 < Z'' score < 2,6 "šedá zóna" nevyhraněných výsledků

Z'' score < 1,1 firma je ohrožena vážnými finančními problémy

**Příklad - Altmanovo Z'' score**

AKTIVA		PASIVA		VÝKAZ ZaZ	
Položka	Hodnota v tis. Kč	Položka	Hodnota v tis. Kč	Položka	Hodnota v tis. Kč
Aktiva celkem	419.447	Vlastní kapitál	240.856	EBIT	12.218

Oběžná aktiva	147.422	Závazky z obchodního styku	66.904	EAT	1.115
		Cizí zdroje	177.464		
		Nerozdělený zisk	8.452		

čistý pracovní kapitál/aktiva celkem = $(147422 - 66904) / 419447 = 0,19$

zadržené zisky/aktiva celkem = $(8452+1115) / 419447 = 0,02$

EBIT/ celková aktiva = $12218/419447 = 0,03$

účetní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota závazků = $240856/177464 = 1,36$

Z''

= $6,56 * 0,19$ (čistý pracovní kapitál/aktiva celkem)

+ $3,26 * 0,02$ (zadržené zisky/aktiva celkem)

+ $6,72 * 0,03$ (EBIT/ celková aktiva)

+ $1,05 * 1,36$ (účetní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota závazků)

= 3,1

Tento výsledek je možno hodnotit jako pozitivní.

Pro srovnání bylo vypočteno Z'' score i v následujících letech s těmito výsledky:

☐ 1997 hodnota 2,0

☐ 1998 hodnota -2,4

☐ 1999 hodnota 0,8

☐ 2000 hodnota -1,2

Firma viditelně směřovala od roku 1998 ke krachu.

6. Příčiny vzniku krizí

Krizový management se zabývá problematikou **nespolehlivosti**, která přesáhne určitou míru, která přesahuje **běžné nežádoucí stavy**. Množina krizových jevů je užší (podmnožina) než všechny jevy nespolehlivosti, hranicí je stanovená **míra účinku nespolehlivosti**.

Tato míra může být velice robustní (mohutná, významná), např. *zánik organizace, výbuch sopky, zemětřesení*, ale i relativně malá např. *krádež v obchodě (předmět tzv. bezpečnostního managementu, který je součástí krizového managementu), drobný úraz či malá dopravní nehoda*.



Spolehlivostí ve zcela obecném pojetí rozumíme schopnost objektu či systému chovat se žádoucím způsobem. Naopak nespolehlivostí rozumíme výskyt nežádoucích jevů.



Nespolehlivost počasí může mít vliv nejen přímý ale také nepřímý. Z hlediska předpovědi výroby a dodávky elektřiny se ukazuje, že hlavním problémem obnovitelných zdrojů není ani v tom, že jsou drahé, nýbrž vlastní nespolehlivost obnovitelných zdrojů. Obnovitelné zdroje typu sluneční energie nebo větru totiž komplikují provoz elektrizační soustavy. Prokazatelně způsobují přetížení částí sítí (dle světelného výkonu, síly větru), rapidně tak zvyšují náklady na regulační služby.

Spolehlivost je obecná vlastnost objektu spočívající v jeho schopnosti plnit požadované funkce při zachování hodnot provozních ukazatelů v daných mezích a v čase podle stanovených technických podmínek.

Pro potřebu širšího chápání spolehlivosti (nejenom technické) je nutno definici upravit – **spolehlivost je obecná vlastnost objektu v jeho schopnosti plnit své funkce, či se chovat žádoucím způsobem v určitých mezích.**



Spolehlivost není pojmem užívaným pouze v technické sféře. Například v nedávné době byla zvýšena úvěrová spolehlivost České republiky z A mínus na A. Nejlepší možné hodnocení představují tři A a dosahuje ho například Německo. Nejhorší hodnocení je označeno písmenem D. Zvýšení ratingu (úvěrové spolehlivosti) České republiky nese informaci o tom, že ekonomika je stabilní a rizika pro investory jsou malá.

Vlastnostmi spolehlivosti (v technické sféře) jsou:

- ☐ bezporuchovost, životnost, bezpečnost,
- ☐ udržitelnost, opravitelnost (nemá smysl pro čistě přírodní objekty),
- ☐ skladovatelnost (má smysl pouze pro část technických objektů),

- ☒ pohotovost (má smysl pouze pro část technických objektů).

Vlastnosti spolehlivosti jsou chápány po celou dobu života objektů, u technických objektů včetně období likvidace. Termín "spolehlivost" je do jisté míry ztotožnitelný s pojmem "jakost".



Jakost v technickém pojetí je obecná vlastnost objektu uspokojovat požadavky zákazníka. V obecném pojetí je to vlastnost objektu uspokojovat požadavky na něj kladené (tedy v zásadě požadavky lidí, jednotlivců či množin).



Národní politika podpory jakosti je souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000. Cílem programu Národní politiky podpory jakosti je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je jakost přirozenou součástí života společnosti.

Ukazatele jakosti jsou dány:

- ☒ určením funkcí (*např. výkon, objem, hmotnost, spotřeba paliva, design, ekologičnost atd.*),
- ☒ spolehlivostí (v zásadě změna parametrů funkcí),
- ☒ ekonomii (jakost je relativní ekonomická kategorie).

Z uvedeného je zřejmé, že **jakost je pojem širší než spolehlivost**, a tedy i **pojem krize**. Jakost zahrnuje jak popis funkce v určitém okamžiku, tak jejich změnu v čase a ekonomické souvislosti. **Systémy jakosti a jednotlivá pravidla** (z velké části normalizována, u nás v ČSN, ISO, EN) **tvoří i část základu spolehlivosti a prevence krizí**.

Spolehlivost a jakost je na mezinárodní úrovni řešena především organizacemi ISO, IEC (mezinárodní elektrotechnická komise, která se ve spolupráci s ISO významně podílí na normalizaci spolehlivosti výrobků) a koordinované EN (Evropské normy).



Vybrané technické normy: ČSN 010102 "Názvosloví spolehlivosti v technice", ČSN 010113 "Jakost výrobků. Termíny a definice", ČSN 010601 "Spolehlivost v technice. Technické objekty. Pravidla pro stanovení kritérií poruch a mezních stavů".

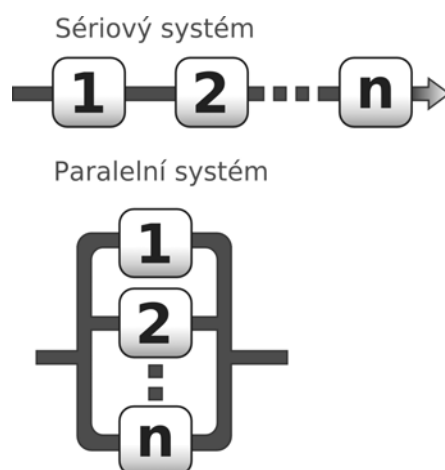
Pro ty, kteří se problematikou krizí a jejich prevencí zabývají, je znalost uvedených norem cenným vodítkem. Kvantifikace spolehlivostních, respektive krizových jevů je potřebná ve všech fázích řešení krizí.

Pozornost bude dále věnována především kvantifikaci jevů budoucích, což je oblast nejnáročnější. Při kvantifikaci existujících krizí (vyhodnocení) pracujeme s **ukazateli konkrétními**. Naopak u jevů budoucích se jedná o jevy **stochastické**, tedy nahodilé.

Spolehlivost i krize se mohou týkat systému a jeho jednotlivých prvků, ve vnějším pohledu se ale vždy jedná o **spolehlivost systému**.

Systemy mohou mít prvky **uspořádány**:

- ▣ sériově (*např. u jaderných elektráren jsou sériové systémy kontroly – nesplnění jednoho kontrolního požadavku vede k zastavení činnosti*),
- ▣ paralelně (*paralelního systému využívají pro nahlášení nehody jednotky integrovaného bezpečnostního systému – přes výpadek (poruchu) jedné komunikační cesty je možné využít i cest jiných*).

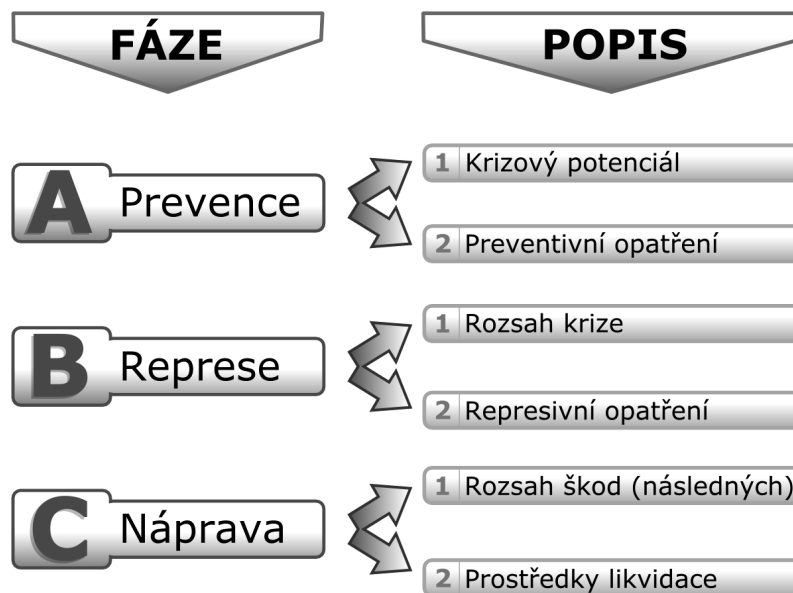


6.1 Kvantifikace krizí a fenomén rizika

Kvantifikace krizí se týká **všech fází řešení krizí**. Krizovou problematiku, respektive rizika, popisují jednotlivé parametry (veličiny) a jejich závislosti. V jednotlivých fázích řešení krizí se popisují skutečnosti uvedené níže.



Kvantifikace krize je dobře patrná například v případě krizového stavu v silniční nákladní dopravě. Je vyhlášen vládou České republiky v případě, kdy vývoj nabídky kapacit v silniční nákladní dopravě nejméně po dobu tří měsíců po sobě převyšuje vývoj poptávky, nebo když intenzita silniční nákladní dopravy způsobuje neprůjezdnost pozemních komunikací. V nařízení vláda České republiky pak stanoví dočasný zákaz vydávání koncesí k provozování silniční nákladní dopravy, nebo dočasný zákaz změn těchto koncesí.



Parametry charakterizující krizi mohou být:

- ▣ **absolutní** (např. plocha ohrožená zdrojem krize (km^2), počet ohrožených osob, počet ohrožených zdrojových míst (voda, plyn), předpokládaný rozsah škod atd.),
- ▣ **relativní** (např. počet osob na jednotku ohrožené plochy, poměr destruktivní veličiny k odolnosti – počet m^3 vody na m^2 plochy při dlouhodobém dešti atd.)

Obecné **dělení rizika** jako možného negativního vývoje situace má tyto **základní fáze**:



Preriziko – fáze, kdy negativní vývoj (mimořádná událost) ještě neprobíhá, ale vznikají jeho podmínky. Vznikají velmi slabé až zcela zřetelné signály jeho vzniku.

(např. vytrvalé deště, dlouhodobá sucha, konflikt mezi skupinami lidí)



Riziko-in – fáze, kdy byly splněny všechny podmínky vzniku a po iniciaci libovolným způsobem se mimořádná událost (havárie nebo katastrofa) plně rozvíjí.

(v době sucha – odhozený nedopalek lehce způsobí lesní požár; deště – ucpání odtokových cest)



Post-riziko – fáze, kdy dochází vlivem negativních okolností a souvislostí ke vzniku mimořádné (resp. krizové) situace s nutností vzniklý stav (následky) napravovat a zabránit dalšímu šíření destrukce v jiných podobách.

(např. nutnost demolice narušených staveb, odstřel překážek při záplavách, odstraňování bahenních nánosů)



Tání ledovců je spojeno s řadou závažných rizik. Experti například opakovaně upozorňují na nebezpečí náhlého protržení některého z velkých ledovcových jezer. Následná povodňová vlna by smetla vesnice v okolních údolích a zabila tisíce lidí. Přilehlá města mohou být zasažena přívalovou vlnou jako tsunami. Přírodní přehradý jsou tvořeny nánosy zmrzlých kamenů a písku. Vlivem oteplování klimatu postupně odtává led, který hráze stmeluje. Dříve nebo později se bariéry prolomí a do údolí pod nimi se vylejí mohutné proudy vod. Toto nebezpečí hrozí všem státům v podhůří světových velehor.

Zkušenost ukazuje **možnost řízení** všech shora uvedených **fází vývoje rizika**. Tomu odpovídají takové druhy činnosti jako skupina preventivních opatření, skupina řídicích činností v průběhu havárie a katastrofy *(např. řízení záchranné činnosti a nakonec skupina činností při obnově, nápravě a rehabilitaci nežádoucího následku proběhlé havárie a katastrofy)*.

Každá z těchto základních fází má své charakteristické projevy konkrétních destruktivních procesů, má narůstající a odeznívající intenzitu.

6.2 Riziko a reakce osob

Obecný model **reakce lidského chování** a jednání v **časově návazných vývojových fázích** má určité, víceméně typické obecné projevy:

1. Ve fázi **prerizika** se jako první objevuje:

☐ **období varování** – vyvstávají at' již oprávněné nebo neoprávněné obavy zakládající se na zkušenostech podobného vývoje podmínek, za nichž může mimořádná událost vzniknout. Charakteristické pro toto období jsou obavy. (Např. *dlouhodobý nebo přívalový déšť.*)

☐ **období ohrožení** – lidé dostávají zprávy o blížící se katastrofě nebo pozorují jasné příznaky toho, že se blíží. (Zprávy o *záplavách v okolních zemích, stoupající hladiny řek, šíření lesního požáru.*)

2. Ve fázi **rizika-in** probíhá:

☐ **období úderu** – vzniká a působí katastrofa svými ničivými a destruktivními účinky a mění situaci postiženého místa či oblasti (*dojde k provalení hrází, ochranných stěn, sesuvu půdy atd.*),

☐ **období orientace** – postižení si uvědomují, co se vlastně stalo, vytváří si první obraz nově vzniklé situace (*sdělení a následná koordinace záchranných složek, rozhodnutí o postupu záchrany*),

☐ **období záchrany** – je poskytována první pomoc (*jsou vyprošťovány osoby, je hašen požár, lidé se dostávají z dosahu vodního žívu atd.*).

3. Ve fázi **postrizika** se objevuje:

☐ **období nápravy** – jsou podnikány další, více organizované a cílevědomější akce pomoci postiženým, na scénu místa katastrofy přicházejí záchranné skupiny ze vzdálenějších míst (*prohledávání sutin, odstraňování nánosů, odstraňování stromů, kamenů apod.*),

☐ **období obnovy** – dochází k nové investiční výstavbě a lidé se postupně vracejí k normálnímu životu (*úklid, demolice, přípravy pro obnovu krajiny a lidských obydlí*).



Největší přírodní katastrofa od výbuchu sopky Krakatau postihla v prosinci 2004 oblast Indického oceánu, Andamanského moře a Bengálského zálivu. Zemětřesení o síle 9.0 stupňů RichtEROVY stupnice s epicentrem v Indickém oceánu u severozápadního pobřeží indonéské Sumatry, cca 150 km západně od města Meulaboh v provincii Aceh, zvedlo přílivovou vlnu tsunami, která během několika hodin zpusťořila nejen pobřeží samotného Acehu, severní Sumatry a nedalekých Nikobarských a Andamanských ostrovů, ale i pobřeží přes 1500 kilometrů vzdálené Srí Lanky, jižní Indie, jižního Thajska, SZ Malajsie, Malediv a dokonce i mnoho tisíc kilometrů vzdáleného Somálska. Období obnovy trvá až do dnešních dní a vyžaduje součinnost jednotlivých složek krizového managementu všech postižených oblastí.

Pro chování v **období varování** je charakteristická malá aktivita ve směru opravdového zájmu o situaci ze strany většiny obyvatelstva. Vyskytují se 2 extrémní typy chování – na jedné straně **vůbec žádné obavy a úzkost** (jejich naprosté potlačení) a na druhé straně **extrémní úzkost a nepřiměřená reaktivita** (předstupeň paniky).

V **období ohrožení** jsou jednotlivci a skupiny osob vystaveni stejným problémům jako v předchozím období, jen mají uvedené skutečnosti velmi intenzivní projev a jsou naléhavější. Váhaví jedinci bývají strháváni panikáři do neuvážených reakcí. Průvodním znakem je **šířící se panika**.

V **období úderu** si v protikladu k běžným představám počíná pouze 10 – 25 % lidí chladnokrevně a racionálně. Největší část obyvatelstva projevuje určitou omámenost a strnulost (jsou destruktivním dějem pohlceni – jsou jím zaskočeni). Další 10 – 25 % lidí se chová zmateně a pod silným vlivem úzkosti až hystericky. **Panika** při velkých katastrofách působí hlavně v místech, kde není před běsnícím živlem možnost úniku a záchrany.

V **období orientace** kolují vzhledem k nedostatku reálných informací zvěsti, pověsti a fámy, které jsou podporované různými zvukovými a světelnými efekty, které nejistotu lidí umocňují. Dochází ke **zkreslování skutečných informací**. Je-li fáze orientace opožděná a nevytváří-li si jedinec celkový dojem toho, co se opravdu děje nebo událo, dochází u lidí k tzv. **katastrofickému syndromu**. Takto postižený jedinec je málo aktivní, bezmocně se chovající, bezcílně pocházející z místa na místo nebo je apatický, nehybný, v šoku. V těžších případech přechází syndrom i do dalších období po katastrofě – tzv. **postkatastrofický syndrom**, který hluboce zasahuje psychiku postiženého.

V **období záchrany** trpí jistý počet populace dále katastrofickým syndromem. Jiné formy neadaptivního chování jako je panika, hysterické chování apod. se již vyskytují zřídka. Postižení jsou v tomto údobí silně **motivováni** zájmem o rodinné příslušníky, o známé a touhou pomoci ostatním.



V roce 1750 způsobila panika po zemětřesení v Londýně, kde jsou zemětřesení něčím prakticky neznámým, daleko více škod na majetku než samotný přírodní živěl.

V **období nápravy** se u velké většiny postižených objevuje obraz stresové reakce (*marnost všeho konání při celkovém poznání situace, nespavost, trávicí potíže, nervozita, které v průběhu několika dnů ztrácejí na intenzitě*).

V **období obnovy** (a zotavení) získává narušený sociální celek novou stabilitu, dochází k adaptaci na nové podmínky se snahou o další zlepšování situace v nadstavbových parametrech. Většina postižené populace již není pod přímým vlivem psychického tlaku. Přibližně u 1 – 3 % zasažených lidí se však vyvíjí tzv. **postkatastrofický syndrom**.



Po záplavách na Moravě uváděli takto postižení, že při každém dešti se rozplácí a sevře je velká úzkost, která je dlouhodobá. Někteří dokonce uváděli, že již tmavé mraky na obloze v nich vzbuzují takové pocity.

Zásadním problémem při vývoji havárie a katastrofy je přežít její bezprostřední následky. Zkušenosti zvláště nebezpečných lidských profesí (*jako horolezectví, kaskadérství, speleologie, parašutismus aj.*) poskytly mnohé poznatky v **oblasti přežití**, která je nedílnou **součástí krizového managementu**.

Důležité je také mít na paměti, že v bezprostřední **reakci na katastrofu** je:

- ☐ 5 – 25 % lidí relativně emocionálně chladných a klidných (může to být více mužů než žen, ale není to pravidlo),
- ☐ 50 – 75 % lidí bude šokovaných, zmatených, avšak emocionálně nevzrušených, dobře a pozitivně ovladatelných,
- ☐ 10 – 25 % bude lidí problematických – nepoužitelných pro záchranné práce (naopak mohou svým chováním a jednáním záchranné práce ztěžovat nebo dokonce znemožňovat), sami vyžadují speciální pozornost. Mezi těmito lidmi je značné procento těch, kteří mají určité dispozice být postiženi katastrofickým a postkatastrofickým syndromem.

Obecný vývoj psychické odolnosti má časově proměnnou hodnotu:

- ☐ v **období úderu**, které se odhaduje na 5 – 6 minut, je odolnost asi 20 %,
- ☐ v **období orientace**, tj. do 30 minut, kdy jsou lidé posíleni tím, že žijí oni sami, vzrůstá až na 75 %,
- ☐ v **období záchrany**, průměrně trávající většinou do 24 hodin, je její hodnota přibližně okolo 40 %, protože lidé jsou již plně seznámeni se svojí situací a převládá u nich pocit marnosti, který odolnost snižuje na 40 %,

- ☐ **od následujícího dne**, kdy období záchrany přerůstá do nápravy a obnovy a postoj člověka je již pozitivnější; narůstá po 48 hodinách odolnost na 60 % a do 10 dnů na 80 – 90 % původní úrovně před katastrofou.



Z 1000 lidí vystavených katastrofě trpí posttraumatickými stresovými poruchami 333 osob a z nich v průběhu 15 let postihne nejméně 35 osob opakovaná depresivní porucha, 35 závislost na drogách, 35 lidí se stane sociopaty. Jde o velmi konzervativní minimální odhad. Z lidí žijících na Manhattanu vyšetřených dva měsíce po teroristickém útoku na New York 11. září 2001 trpělo 20 % posttraumatickými stresovými poruchami a 9,7 % depresí. Už v únoru 2002 byl zaznamenán vzestup spotřeby alkoholu na Manhattanu přibližně na dvojnásobek spotřeby ve srovnání s únorem 2001.

6.3 Členění krizí

Krize je možno členit z nejrůznějších hledisek. Již jsme zmínili členění z hlediska iniciace lidmi jako konfliktní a nekonfliktní a z hlediska rychlosti změny krizových faktorů. (Viz kapitola 1.2.)

Z hlediska **podstaty krize** je možno hovořit o krizích:

- ☐ **bezpečnosti státu** – řeší národní obrana,
- ☐ **vnitřní bezpečnosti z globálního hlediska státu** – řeší ministerstvo vnitra společně s národní obranou,
- ☐ **bezpečnosti občanů, právních subjektů a skupin občanů** – řeší ministerstvo vnitra, policie a svým způsobem samospráva cestou městských policií,
- ☐ **bezpečnosti institucí** – vnitřní, řeší speciální útvary institucí a soukromé bezpečnostní agentury,
- ☐ **přírodní krize** – řeší civilní ochrana a integrovaný záchranný systém, pochopitelně i postižené subjekty,
- ☐ **technické krize** (*poruchy zařízení, únava materiálu, koroze*),
- ☐ **sociální krize** – řeší veřejná správa s případnou další asistencí,
- ☐ **politické krize** – řeší politické strany, případně instituce veřejné moci,
- ☐ **krize zdravotní** – které při menším rozsahu řeší integrovaný záchranný systém.

Mimořádné události v průmyslových podnicích i v dalších sférách života můžeme rozdělit několika způsoby. Jde o dělení na **mimořádné události vnitřní a vnější**, tj. na vzniklé na území systému anebo za jeho hranicí.

Dále může být hlediskem dělení mimořádných událostí rychlost jejich účinku na náhlé či postupně se vyvíjející.

I. Mimořádné události přírodní (přírodní pohromy a katastrofy)

A Atmosférické mimořádné události

- ☐ **Dopady vesmírných těles na zemský povrch.** Příčina vzniku – protnutí vesmírné dráhy Země s drahou vesmírného tělesa (vesmírný prach, meteorit, planetka). Následky – žádné (vesmírný prach) až apokalyptické (všeobecná a úplná zkáza) v případě velké planetky.
- ☐ **Kosmické záření a gravitační vlivy kosmických těles.** Příčina vzniku – jde o záření různé kvality a intenzity, počínaje tepelným zářením a konče např.

rentgenovým kosmickým zářením. Následky – většinou nemají dopad na lidský faktor a technologie běžného typu.

- ☐ **Vichřice, orkány.** Příčiny vzniku – rozdíl mezi tlakovou níží a výší v atmosféře, čímž dochází k rychlému proudění vzduchu. Následky – od nejmenších až po ničení majetku, vyvracení stromů, postižení lidí, zvířat.
- ☐ **Bouřka a další elektromagnetické jevy v atmosféře.** Příčina vzniku – vzájemným posunem a třením teplotně a hustotně rozdílných vzdušných hmot, tím vzniká elektrický potenciál (blesk). Následky – výpadky elektrického proudu, ovlivnění funkce elektronických prvků, vyřazení technologií vlivem selhání elektronických prvků, postižení lidí výbojem.
- ☐ **Krupobití a přivalové deště.** Příčina vzniku – meteorologické jevy v atmosféře, při kterých je mrak nasycený vodní parou ochlazen a dochází ke vzniku krystalků ledu nebo sněhové vločky. Následky – krupobití, přivalové deště působí mechanickou silou na méně pevné objekty (zemědělská produkce, lehké stavby, automobily). Přivalová vlna může poškodit obytné budovy, mosty, skládky materiálu, znemožňuje průmyslovou činnost, zaplavuje a zanášá sklepní a podzemní prostory.
- ☐ **Sněhové kalamity.** Příčina vzniku – vlivem extrémních atmosférických jevů dochází k silnému a dlouhodobému sněžení v zimním období. Následky – snížení nebo znemožnění průchodnosti komunikací, omezení orientace v dopravě, narušení lehkých staveb, poškození lesních porostů, nadzemních částí produktovodů a elektrického vedení.
- ☐ **Dlouhodobé a silné mrazy.** Příčina vzniku – ustálení zimních tlakových výší nad oblastí, proudění vzduchu ze severních, severovýchodních a východních oblastí v zimním období. Následky – zamrznutí vodních zdrojů, nafty, olejů, vodních toků, promrznutí venkovních technologických zařízení, znemožnění pracovních operací (postižení zaměstnanců).
- ☐ **Dlouhodobá vedra, sucha.** Příčiny vzniku – dlouhodobou stabilizací letních tlakových výší, převážné východní, jihovýchodní a jižní proudění vzduchu v letních měsících. Následky – zvýšený odpar vody z vodních nádrží, vyšší požárovost, únava lidí, onemocnění z vedra, dehydratace.
- ☐ **Teplotní inverze.** Příčina vzniku – atmosférický jev vznikající v zimních a letních měsících vlivem porušení normálního proudění vzduchových hmot. Dochází ke zvýšené koncentraci škodlivých plynných látek v přízemní vrstvě. Následky – při vysoké koncentraci smogu dochází ke vzniku zdravotních

problémů. Podstatně se snižuje viditelnost v terénu, což následně snižuje orientaci v dopravě a v průmyslové výrobě.



Větší sněhová kalamita postihla naposledy v roce 2005 celou střední Evropu. Byly zaznamenány tisíce dopravních nehod, v Polsku přišlo o život na tři desítky osob, sníh pokrýl i velkou část Itálie (poprvé po 21 letech), bylo zrušeno množství letů, ve Francii byl zakázán provoz na dálnicích apod. V La Bévine ve švýcarském kantonu Neuchâtel byl dokonce naměřen teplotní rekord minus 35 stupňů Celsia.

B Mimořádné události na zemském povrchu

- ☐ **Požár.** Příčina vzniku (přírodního požáru) – má v různých podmínkách různé příčiny vzniku. Jde o případy po úderu blesku, samovznícení po tlení. Následky – stejné jako po účincích požáru vzniklých vlivem lidské činnosti. Jde o účinky toxických zplodin po požáru, fyzikálního narušení skalních masivů a nerostného podloží.
- ☐ **Záplavy, povodně a zátopy.** Příčiny vzniku – vznikají přeplněním krajiny množstvím vody z různých důvodů. Může jít o přívalové deště, o prudké tání velkého množství sněhu na horách nebo normální tání sněhu se současným deštěm, o prolomení hrází přírodních vodních nádrží. Následky – utonutí, odnos uloženého a nezabezpečeného materiálu, znehodnocení zdrojů vody, zničení skladů potravin a materiálů rozpustných ve vodě (např. chemické látky rozpustné ve vodě), narušení vodovodů a kanalizací, rozvodů elektrického proudu, plynu, tepla, linek komunikační telefonní sítě vedených v zemi, dopravních cest atd.
- ☐ **Svahové sesuvy.** Příčiny vzniku – patří sem sesuvy hornin a laviny sněhové a sněhokamenité. Vznikají po uvolnění vrchních vrstev na svazích a kopcích (hornin, sněhu, kamení). Následky – zasypání a zavalení objektu, porušení komunikačních tras, zavalení bahnem, zasypání lidí a lidských obydlí, zavalení polí a vodních ploch, zasypání produktovodů, zavalení silnic a železnic, změna krajinného rázu atd.
- ☐ **Biologické pohromy.** Příčina vzniku – jde o nemoci, přemnožení živočišných škůdců, biologický tlak rostlinných a živočišných vetřelců a agresorů, pylové kalamity atd. Následky – dochází k onemocnění lidí, zvířat, rostlin, vytěsňování původních biologických společenstev, narušení biologické rovnováhy v přírodě, působení škůdců v průmyslových podnicích (hlodavci – izolace kabelů atd.).

- ☐ **Výbuchy.** Příčina vzniku – vytvoření podmínek výbuchu fyzikálního (většinou vodní pára v zemských dutinách) a chemického (většinou výbuchy důlního plynu a bahenního plynu – tj. metanu), jde o překročení mechanické pevnosti zemské dutiny nebo vytvoření výbušné směsi se vzduchem a následná iniciace tepelným nebo elektrickým zdrojem. Následky – sesuvy zemských dutin, zničení důlních děl, usmrčení nebo zranění lidí, následné propady zemského povrchu, ztráty vodních zdrojů, změny proudění vody v prameništích, úniky plynu ze zemských dutin atd.

- ☐ **Námrazy, náledí, ledovky.** Příčiny vzniku – kolísání teplot okolo bodu mrazu, chladný zemský povrch a déšť, chladný zemský povrch a zvýšený výskyt vodních par (mlhy). Následky – nesjízdnost komunikací, zamrzání venkovních technologických celků, nárazy na elektrickém vedení až nad mez únosnosti – borcení rozvodů pod tíhou námrazy – ledu, zvýšená úrazovost starších lidí a osob se sníženou pohyblivostí.

- ☐ **Pohyb říčního koryta.** Příčiny vzniku – pohyb jílovitých hornin v říčním korytě pod tlakem vody např. při záplavách a povodních, zanášení původního koryta nánosy. Následky – změna krajinného reliéfu, změna dopravních tras, nekontrolovatelný vývoj povodně (např. návrat k původnímu korytu – při povodních na Moravě 1997), sesuvy říčních břehů.



V létě roku 2007 pustošil požár velké území Řecka, o život přišlo více jak 60 lidí. Premiér země označil situaci za národní tragédii a v celé zemi vyhlásil výjimečný stav. Do bojů s ničivým živlem byly nasazeny téměř všechny hasičské jednotky v zemi, včetně vojenské a mezinárodní pomoci. Na různých místech v Řecku bylo kompletně spáleno několik stovek domů a přes 20 000 hektarů porostu.

C Mimořádné události vznikající v zemském nitru

- ☐ **Zemětřesení.** Příčiny vzniku – různé druhy pohybů zemských ker, podzemní výbuchy, propady zemských dutin, sopečná činnost. Následky – na našem území malé až střední, popraskané zdi, zboření komínů, posun zárubní dveří, nejistý fyziologický pocit lidí, drobné škody na skleněných předmětech, prasklé výkladní skříně, borcení staveb s nedodrženým stavebním postupem.

- ☐ **Sopečná činnost.** Příčiny vzniku – roztavení horninových vrstev v zemském nitru vlivem posunu zemských ker, vlivem radioaktivního rozpadu, výron zemského magmatu. Následky – naše území nemá aktivní sopky, zbytková sopečná činnost se projevuje výskytem bahenních a vodních pramenných zřidel o vysoké teplotě a únikem plynů ze zemského nitra.

- ☐ **Propady zemských dutin.** Příčiny vzniku – vyskytuje se v oblastech důlní činnosti a v krasových oblastech, při přetížení hornin nad dutinami např. lidskou činností nebo výbuchy. Následky – destrukce staveb, porušení a poškození infrastruktury, přerušování silniční a železniční sítě, sesuvy hornin v krajině; propady lidí, zvířat.

- ☐ **Úniky plynu ze zemského nitra.** Příčiny vzniku – sopečný projev, chladnutí zemské kůry, radioaktivní rozpady, důlní činnost a shromažďování plynů v dutinách, hnilobné procesy v povrchových vrstvách – slatiny, blata, odpadní skládky, únik plynů z léčebných pramenů po změně teploty a tlaku atd. Následky – možný výbuch, zamoření ovzduší, otravy, zvýšení radioaktivního pozadí krajiny, pracovního prostředí a obydlí (radon) aj.

- ☐ **Magnetické anomálie.** Příčiny – podpovrchová ložiska magnetických hornin s obsahem železa, niklu a kobaltu, poruchy na zemských deskách, podpovrchové vodní proudění, zdroje. Následky – abnormální funkce počítačové sítě, poruchy v elektrické síti a v elektronických obvodech, poruchy ovládání technologických zařízení.

- ☐ **Zvýšené radioaktivní pozadí krajiny.** Příčiny vzniku – výskyt uranových rud v horninovém podloží, únik radioaktivního izotopu radonu do krajiny, přítomnost radioaktivních prvků v uhlí (Podkrkonoší) a následný rozptyl radioaktivního spadu do krajiny (popílek). Následky – vliv na lidské zdraví, výskyt rakovinotvorných onemocnění, snížení celkové odolnosti obyvatelstva (v případě, že nepocházejí oni ani jejich předci z dané lokality).



Každoročně se naše planeta stane dějištěm desítek tisíc zemětřesení různé intenzity a dopadů. Experti spočítali, že se při nich celkem uvolní energie s účinkem 100 000 atomových bomb. Otřesy půdy často vyvolávají ničivé velké vlny – zvané tsunami. Vodní živel se valí rychlostí až 800 km/hod., tedy jako dopravní letadlo. Na mělčině vytvoří mohutnou vodní stěnu. Rekordní množství vody zasáhlo 9. července 1958 pobřeží Aljašky. Tam se utrhlo 90 milionů tun skály a z kilometrové výšky se zřítilo do zálivu Litua. Vzniklá vlna vysoká 530 metrů. (Pro srovnání: televizní věž na pražském Žižkově měří 216 m.) Nejzhubnější sesuv půdy ve 20. století zažilo Peru – okolí zdejší nejvyšší hory Huascarán. Tam 31. května 1970 běsnilo 40 vteřin zemětřesení, které uvolnilo velký kus ledovce. Po úpatí hory se řtil rychlostí 400 km/hod. Srovnal se země dvě města, s následnými otřesy bylo neštěstí posledním dnem pro 66 000 lidí. Kusy ledu a balvanů znamenaly předčasný hrob i pro 14 členů československé horolezecké expedice v Peru.

II. Mimořádné události technologické (havárie a katastrofy)

Tato skupina mimořádných událostí má podobný charakter jako přírodní pohromy a katastrofy, ale je koncentrovanější ve svém účinku a většinou má lokální dopady. Přesto vlivem narůstajících objemů průmyslové výroby dochází k projevům průmyslových katastrof srovnatelných s účinky událostí přírodních.

- ☐ **Požár.** Příčiny vzniku – při splnění třech základních předpokladů – hořlavý materiál, iniciační zdroj a oxidační prostředí. Následky – tepelné účinky na člověka a materiál, otravy kouřem a spalinami, popáleniny, roztavení kovových konstrukcí, ztráty na materiálu a na produkci, poruchy v infrastrukturních sítích, přerušení výroby, obchodní ztráty atd.
- ☐ **Havárie jaderně energetických zařízení.** Příčiny vzniku – běžné provozní poruchy mohou přerůst (požáry, výbuchy, intoxikace, selhání obsluhy). Následky – zamoření ovzduší, vody a půdy radioaktivitou, radioaktivní zamoření zaměstnanců, nemoc z ozáření, dlouhodobá kontaminace pracovního i životního prostředí, vliv na vodní zdroje, rostliny, potraviny, domácí a hospodářská zvířata atd.
- ☐ **Výbuch.** Příčiny vzniku – pro fyzikální (tepelný) výbuch je příčinou překročení pevnostní meze nádoby a nádrže. Následky – požár, uvolnění toxických plynů, zboření staveb a konstrukcí, vznik trosek budov a zařízení a jejich následný mechanický destrukční účinek na další objekty a na obsluhu, přímý zraňující účinek tlakové vlny na lidský organismus.
- ☐ **Mechanické nárazy (rázy a pády).** Příčiny vzniku – výbuch, uvolnění stavební a technologické konstrukce, dopravní nehoda, pády těles z výšky, uklouznutí, zakopnutí aj. Následky – zničení zařízení, poškození lidského zdraví a života, uvolnění technologických součástí, úniky plynů, kapalin a pevných materiálů do pracovního prostředí atd.
- ☐ **Účinky elektromagnetických polí.** Příčiny vzniku – poruchy na elektrických a elektronických zařízeních, chyba obsluhy, mechanické poškození rozvodných systémů atd. Následky – poškození lidského zdraví a života, výpadky elektronických zařízení, úrazy elektrickým proudem, negativní vliv magnetických polí na lidské zdraví.
- ☐ **Vibrace.** Příčiny vzniku – uvolnění mechanických součástí, překročení provozních parametrů, konstrukční chyby (vibrační otáčky), neukotvení volných technologických prvků (potrubí, vedení, hadice aj.). Následky – mechanické poruchy, přerušení sítí, vliv na lidské zdraví aj.

- ☐ **Akustické a optické efekty.** Příčiny vzniku – uvolnění mechanických částí (hlučnost), nevhodné technologické uspořádání (nedokonalé osvětlení), nedokonalé odclonění jiskření a svařovacích aparatur atd. Následky – poruchy sluchu a zraku obsluhy, psychické poruchy.



Dva výbuchy v noci 26. dubna 1986 zničily čtvrtý blok jaderné elektrárny Černobyl v SSSR. Operátoři měli provést neodborný pokus, kdy tepelný výkon elektrárny vzrostl nejméně na stonásobek a došlo k parní explozi, která odhodila tisícitunové víko reaktoru. Do rozžhavené masy unikl vzduch a došlo k druhé explozi. Vyletující žhavé trosky zapálily asfaltový potah střechy. Když se střecha propadla, bylo tudy s mračnem kouře do vzduchu vyvrženo 5 tun radioaktivních látek. Větry zanesly radioaktivní mračno nad Skandinávií, střední Evropu a Balkán. Oblast o průměru 30 km v okolí elektrárny je stále veřejnosti nepřístupná, celkové škody byly později odhadnuty na víc než 10 miliard US dolarů. Trosky reaktoru byly zasypány tisíci tunami hlíny, dolomitu a olova a zničená reaktorovna byla uzavřena komplikovaným betonovým sarkofágem o hmotnosti 3/4 milionu tun. Ten je pod stálou kontrolou, ale musí být rekonstruován, protože hrozí jeho proděravění.

III. Mimořádné události sociální (ve výrobním procesu)

Tato skupina událostí je rovněž součástí výrobního procesu, protože ho velmi podstatně ovlivňuje. Bývá iniciačním prvkem vlastní technologické havárie a katastrofy. Bezpečnostní inženýrství zatím opatrně v omezené míře zahrnuje negativní vliv obsluhy na výrobní proces. Tato měkká složka výrobních systémů je velmi málo předpověditelná a vypočitatelná ve svých konečných dopadech.

- ☐ **Krádeže.** Příčiny vzniku – touha po obohacení, špatné zabezpečení sledovaných předmětů, špatný příklad ve společnosti, relativní beztrestnost zlodějů, špatná organizace práce. Následky – ekonomické a morální ztráty společnosti, negativní příklad pro další jedince.
- ☐ **Šikana.** Příčiny vzniku – špatná kultura vztahů, morální nevypěstlost, násilné uplatňování moci nad slabým jedincem. Následky – zhoršení vztahů na pracovišti, snížení pracovního výkonu atd.
- ☐ **Rutinérství.** Příčiny vzniku – neochota k inovacím, nezájem přímých nadřízených, ulehčování si stále stejného pracovního úkonu či pracovní činnosti, nezájem vedoucích o motivování pracovníků, zanedbání informovanosti pracovníků o možných důsledcích rutinérství, zanedbání pozornosti bezpečnosti práce atd. Následky – selhání obsluhy, chyba obsluhy, vznik provozní nehody až havárie.

- ☐ **"Provozní slepota" – tolerovaná nevšimavost k odchylkám.** Příčiny vzniku – nezodpovědný přístup, pasivita, nezájem vedoucích pracovníků, pozvolný nárůst drobných negativních jevů aj. Následky – provozní poruchy až havárie, překročení stavu provozní přijatelnosti pořádku a organizovanosti pracovních činností, pokles výkonnosti pracovního procesu, zhoršování pracovních vztahů a podnikové kultury atd.

- ☐ **Nezodpovědnost.** Příčiny vzniku – zanedbání výchovy k hodnotám hmotným a nehmotným, negativní příklad na pracovišti bez reakce vedoucího pracovníka, špatná identifikace pracovníků s podnikem a nezájem zaměstnavatele o pracovníky aj. Následky – ztráty v pracovním procesu na kvalitě a kvantitě výrobků a na výrobních nákladech, negativní příklad pro ostatní, provozní havárie.

- ☐ **Neodbornost.** Příčiny vzniku – špatná odborná příprava, nezájem o novinky v oboru, zanedbání cyklu celoživotního vzdělávání, špatná identifikace s profesí, nezájem zaměstnavatele o profesní růst zaměstnanců. Následky – špatná kvalita zboží, provozní poruchy až havárie, ztráty obchodní a na image organizace atd.

- ☐ **Lenost.** Příčiny vzniku – zanedbání výchovy, špatná motivace, nezájem o zaměstnance, špatné příklady atd. Následky – ekonomické ztráty, špatný vliv na spoluzaměstnance.

- ☐ **Selhání a chyba obsluhy.** Příčiny vzniku – neodbornost, lenost, nemoc, nešťastná souhra okolností, šikana, nefunkčnost pomocných zařízení a nástrojů, nezodpovědnost; zranění obsluhy, osobní problémy obsluhy atd. Následky – vznik provozní nehody až havárie.



Srážka dvou vlaků v Egyptě roku 2006 si vyžádala 58 obětí, a to díky chybě strojvůdce jednoho z vlaků. Do stojícího vlaku ve stanici Qalyoub narazil jiný vlak, který po vykolejení začal hořet. Pohotovostní složky dorazily s dlouhým zpožděním. Pomalá reakce zdravotních složek a hasičů stála v kontrastu s rychlou reakcí bezpečnostních oddílů. Vláda na místo vyslala 15 dodávek s policejními oddíly pro boj s výtržníky, protože očekávala vypuknutí protestů a pouličních bouří. Touto událostí se ukázala vyšší potřeba koordinace všech záchranných složek.

7. Od risk managementu ke krizovému řízení a zpět

Co je obecnou definicí krizového řízení víme.

Jak ale takový stav podnikové krize skutečnosti vypadá? Zjednodušeně: příjmy podniku začínají klesat, zatímco náklady rostou. Marketingový plán nefunguje a produkty jeden po druhém „vypadávají z trhu“. Banky přestávají poskytovat úvěry a objevují se první náznaky platební neschopnosti. Nastupuje razantní omezování nákupů a začínají docházet prostředky na pokrytí fixních nákladů. Uvnitř podniku se objevují spory, které nakonec neuniknou ani obchodním partnerům. **Přichází krize.**

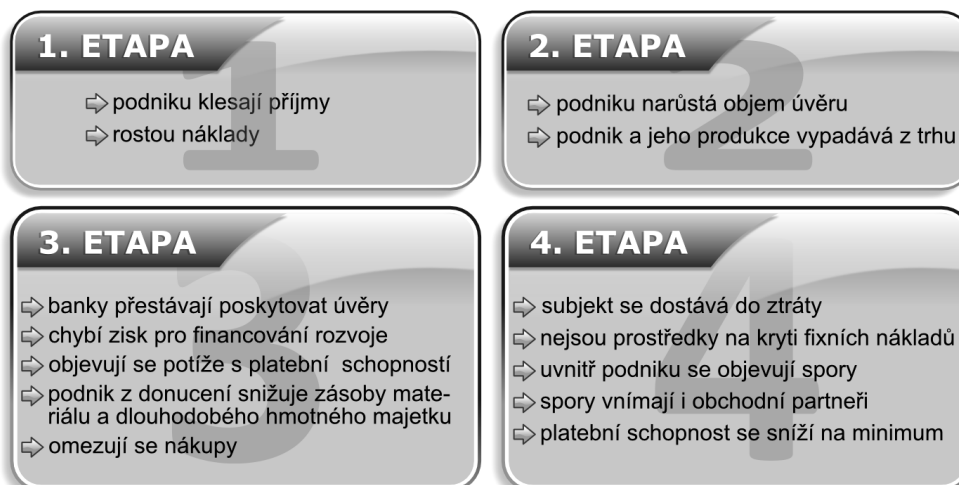


Krize podniku je takové narušení rovnováhy, které může ohrozit dosahování cílů podniku, nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.



Se službami krizového managementu má zkušenosti i Michael Eisner, jenž stojí v čele Walt Disney Company. Když v roce 1992 jeho společnost zahájila nedaleko Paříže provoz zábavního parku EuroDisney, všichni byli v euforii. Ta však brzy vyprchala, když se ukázaly problémy, se kterými Eisnerův tým nepočítal. Výnosy jako v americkém Walt Disney World se nekonaly. Dosáhly jen 60 % z očekávané úrovně. Eisner rychle zorganizoval krizový management, který právě pod tlakem reality odhalil řadu rezerv a mnohdy i vyloženě chybných předpokladů, které nepočítaly zejména s mentalitou evropského, respektive francouzského publika. Američané se například domnívali, že si Francouzi dají k snídani svůj oblíbený rohlíček s kávou a uvolní stůl dalším. Avšak rodiny v poklidu usedaly, požadovaly kompletní vydatnou snídani a začaly se tvořit dlouhé fronty. Podle amerických "puritánských" zvyklostí nikde nebylo k dostání ani víno, ba ani pivo. Není divu, že narůstala nespokojenost a návštěvnost klesala.

Nástup krizového stavu lze ilustrativně znázornit následovně:





*Eisner sice rychle nechal přistavět další restaurace, dovezl i požadované nápoje, ale ztráty přešly z několika set milionů dolarů až do 4 miliard dolarů. Bylo třeba neprodleně vzít úvěr, ale banky se k tomu stavěly **chladně**. Eisnerův krizový štáb dostal nápad vdechnout celému parku více francouzského ducha, což se nakonec promítlo i do jeho přejmenování na Disneyland Paris. Kupodivu to velmi pomohlo. Nakonec se podařilo přesvědčit i banky.*

V daném okamžiku nastává **prostor pro krizový management**. Jeho cílem je **vyřešení krizové situace za předpokladu zachování existence podniku**. Je ovšem jisté, že se **charakteristika podniku** v důsledku krize, či v důsledku opatření provedených k její likvidaci, **zcela jistě změní**. V konečném důsledku dokonce může dojít k **zániku podniku** s tím, že účelem krizového řízení by pak bylo zejména **minimalizovat související negativní dopady**.



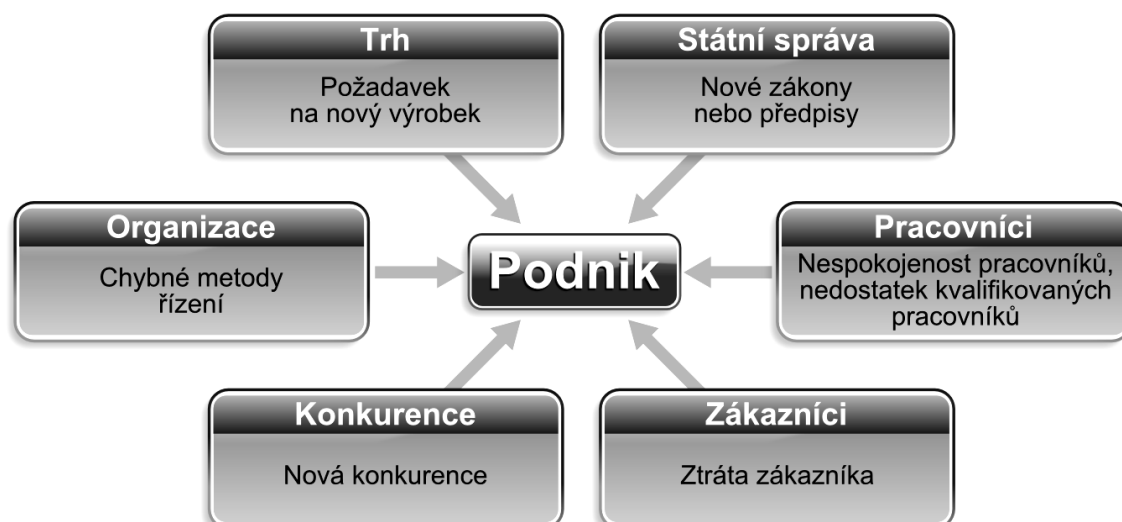
*Banky poskytly Disneylandu úvěry ale za tu cenu, že jim Eisner předložil "**krizovou**" nabídku ve formě řady **ústupků**. Mimo jiné se odpovědní manažeři Disneylandu zavázali k odkladu všech svých platů na pět let a určitého procenta z nich ještě na dalších pět let výměnou za to, že jim banky prominou úroky z dluhů na 16 měsíců a odloží jejich splátky na dobu tří let. To bylo přijato a již v prvním roce této nové "**krizové**" dohody byl celkový dluh v Disneyland Paris snížen o celou jednu miliardu dolarů. Podnik byl zachráněn.*

Pokud se krize v subjektu dostane do čtvrté etapy, dostává se podnik do úpadku a je velmi pravděpodobné, že ze strany věřitelů bude uvažováno i o možnosti **prohlášení konkurzu na majetek subjektu**. Krizový management lze tedy chápat jako systém zásad a nástrojů aplikovaných vedením podniku pro zvládnutí krizového stavu, jeho stabilizaci a následné vyvedení na dráhu dalšího rozvoje.



*Litinové masové mlýnky značky Porkert ze Skuhrova nad Bělou znaly už naše prababičky. Firma je vyvážela téměř do celého světa. Teď to ovšem vypadá, že jejich tradice je ohrožena. Firma je od června 2007 v **konkurzu**. Na konci 90. let pracovaly u Porkertů více než čtyři stovky lidí. Porkert zpočátku vyráběl běžnou litinu, rošty do kamen, kamna, pianové rámy, o něco později začal s ručními kuchyňskými mlýnky, které jsou nejznámější. Majitelům se podnik vrátil po roce 1989 v zuboženém stavu. Když se firma vzpamatovala, dodávala výrobky do 90 zemí světa. Ztráty jí však způsobily méně kvalitní, ale zato levnější mlýnky z Číny. S většími finančními potížemi se Porkert potýkal už v roce 2002. Na podzim 2005 do čela podniku dokonce musel nastoupit krizový management.*

Krise může vzniknout z celé řady **vnitřních i vnějších příčin**.



Výše popsané příčiny však krizový management řeší až poté, co se tyto **negativní jevy skutečně realizují**.

Nebylo by možné zjistit a identifikovat tyto příčiny ještě ve fázi, kdy jejich dopady doposud neovlivňují chod podniku?

Samozřejmě to možné je, a právě v tomto bodě se propojuje **krizový management a risk management**.



Krizový management pracuje s negativním vývojem, který se již realizuje (realizoval). Risk management se snaží podchytit všechny možné varianty v době, kdy jsou zatím pouze teoretické.

V pojmu managementu je vnímána nutnost procesy ať pozitivní, tak i negativní ovládat a řídit a ne jimi být pohlcován.



Pro aktivní usměrňování negativních procesů a rizik je nezbytná jejich dokonalá znalost!



*Klasický příklad uplatnění krizového managementu byl před třemi lety u našich sousedů. Slovenská vláda si tenkrát dala za cíl eliminovat všechny „černé díry“ v hospodářství, nemohla vynechat bez povšimnutí státní televizi ani železnice. Slovenská televize tak prožila téměř dokonalé zemětřesení. To bylo odstartované hrozbou možné **exekuce jejího majetku** a vysokými finančními ztrátami, které televize každoročně vykazovala. Do vedení proto vstoupil krizový management, který měl za úkol situaci stabilizovat. Během několika týdnů bylo propuštěno 1100*

zaměstnanců tohoto „neefektivního kolosu“ (téměř 50 % zaměstnanců), omezil se počet odvyšovaných relací a s parlamentem se management dohodl na zvýšení poplatků ze 75 Sk na 100 Sk. Pozitivní výsledky se dostavily téměř ihned. Ztráta STV ve výši 100 mil. Sk v roce 2003 se v následujícím roce snížila na přijatelnějších 32 miliónů.

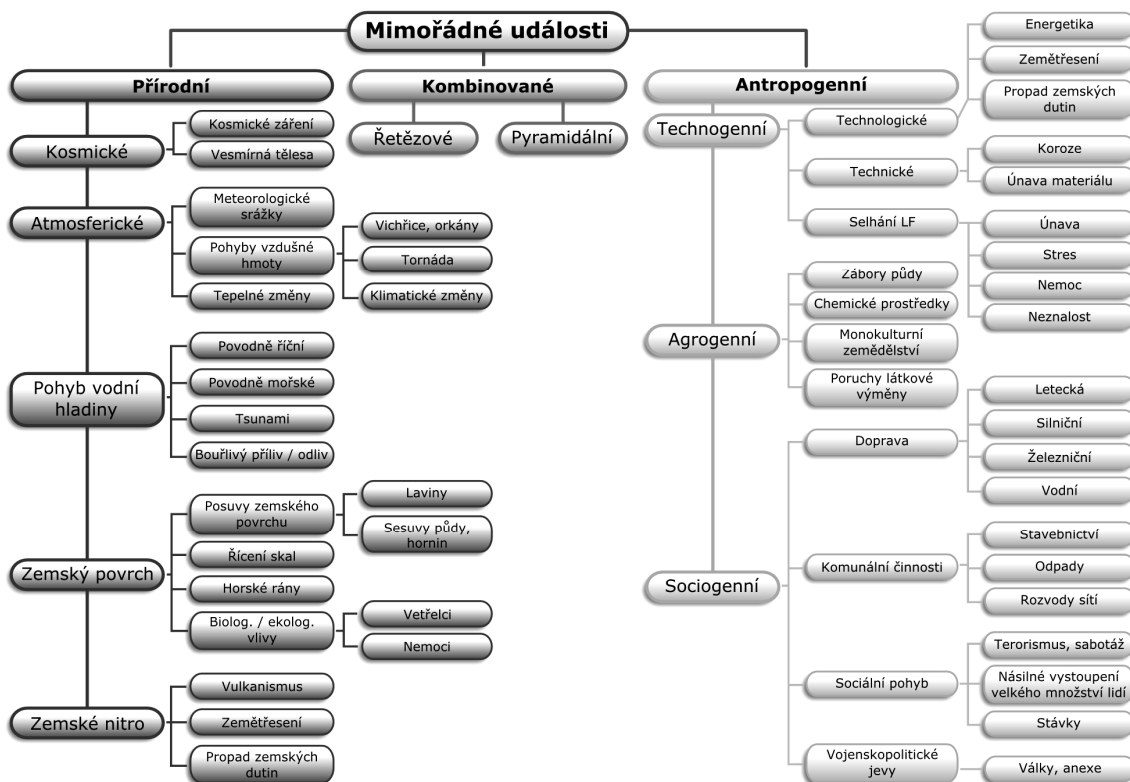
Problematika řízení, ovládnutí a usměrňování rizik je složitá záležitost. Proto je nad síly jedince, byť jakkoli aktivního, celý tento soubor problémů obsáhnout. Z tohoto důvodu začaly v podnicích vznikat **týmy krizového řízení a risk managementu**.

Řízení rizika a krize spočívá v tom, že jeho plným pochopením a včasným podchycením můžeme příslušnými zásahy přesměrovat negativní vývoj přes jeho stabilizaci až k jejich plnému zvládnutí. Takto můžeme zachránit mnohé hodnoty, které dobře aplikovanými zásahy zůstanou ušetřeny.



*Jen málokterý z menších producentů piva se může pochlubit takovou sbírkou ocenění, jakou získal v posledních letech benešovský Pivovar Ferdinand. Situace podniku ovšem nebyla vždy zcela „růžová“ – od června 2007 byl do čela pivovaru dosazen **krizový management**. Pivovar zaměstnával více lidí, než bylo zdrávo. Proto byli někteří z nich propuštěni. Pivovar přestal prodávat pivo za tři koruny do diskontů. Nyní se v Benešově opět vyrábí pivo Ferdinand a vedení podniku se snaží obsadit trh, který před časem značka vyklidila. Jak dlouho bude krizový management v pivovaru působit, není jasné. Podle analýz měl být pivovar stabilizovaný vzhledem k dluhům do konce roku 2007. Ferdinand by měl zůstat tím, čím je, i nadále, tedy ryze regionálním výrobcem a dodavatelem piva. Snížil se výstav piva a zastaralé technologie nahradily moderní. Z toho vyplynula i nutnost propuštění. Z dřívějších 105 zaměstnanců zůstalo asi třicet.*

Mimořádných událostí, které dokážou zásadním způsobem ovlivnit chod podniku, je celá řada. Alespoň vybrané shrnuje následující tabulka:



7.1 Riziko a změny v podniku

Aby tedy krizový management mohl efektivněji plnit všechny své funkce, je dobré, aby podnik znal co možná nejvíc možných **ohrožení** a **rizik**, která mohou ovlivňovat jeho budoucí činnost.

Co je to riziko a proč je vůbec důležité ho definovat?

Riziko je historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italského a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“.



Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při (podnikatelské) činnosti.

Krizový management se spolu s nespolehlivostí zabývá právě možným vznikem **rizikové situace**. Aby tato mohla být rozpoznána, je nutné umět riziko náležitě popsat, definovat jej. V dnešním světě existují nejrůznější druhy rizik:

- ☐ politická a teritoriální (*nestabilita politického systému, mezinárodní situace*),
- ☐ ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická (*tržní, inflační, kurzové, úvěrové, obchodní, platební riziko*),
- ☐ bezpečnostní (*rizika vyplývající ze zabezpečení informačních systémů, objektová, technická, personální*),
- ☐ právní a odpovědnostní (*pracovní právní rizika, obchodní rizika*),
- ☐ předvídatelná a nepředvídatelná (*riziko záplavy, riziko epidemie tropické nemoci v České republice, riziko střetu Země s velkým meteoritem*),
- ☐ specifická (*pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací*).



Prvním krokem procesu snižování rizik je znalost jejich vlastností.

Navazující činností je pak **řízení rizik** (management rizik). Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na **kvalitní analýze rizik**, která je základním vstupem pro řízení rizik.



Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a vlastního dopadu realizace rizika, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.



*Prakticky nelze dokázat nemožnost havárie atomové elektrárny, proto je třeba provádět podrobné **spolehlivostní analýzy** a získávat informace o možném průběhu havárie elektrárny a jejích následcích. Nejznámější studií na toto téma je studie týmu vedeného profesorem Rasmussenem, která byla zpracována v USA v roce 1975 a je známa pod jménem WASH-1400. Ze studie lze odvodit závěr, že největší riziko atomové elektrárny nespočívá ve velkých a velmi nepravděpodobných haváriích, ale spíše v malých poruchách, jejichž kumulace může způsobit vážnější následky.*

Výchozí operace analýzy rizika je **identifikace nebezpečí, kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika.**

Tato analýza spočívá na třech otázkách, které je třeba si klást na počátku každé analýzy rizika:

- ☐ **Jaké nepříznivé události mohou nastat?** (*radikální přerušování provozu podniku zapříčiněné sabotáží, stávkou, povodní, požárem, platební neschopností odběratelů, neuplatnění výrobků/služeb na trhu apod.*)
- ☐ **Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých událostí?** (*šest shora definovaných nepříznivých událostí je v podniku setříděno od nejméně pravděpodobné po nejvíce pravděpodobnou*)
- ☐ **Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?** (*poškození majetku, přerušování činnosti ve vybraných provozovnách podniku, zničení produkce, nedostatek finančních prostředků, uvalení konkurzu*).

K **identifikaci nebezpečí a scénářů nebezpečí** je nutná dobrá představivost a schopnost předvídat i takové jevy, popř. události, o nichž se toho zatím ví jen málo nebo vůbec nic. Týká se to zejména objektů nebo procesů, kde se mají uplatnit při realizaci **nové technologické postupy, nové materiály nebo nové technologie**. Pozornost se však musí věnovat i objektům, popř. procesům, které sice v běžných podmínkách žádným nebezpečím vystaveny nejsou, avšak ve specifických podmínkách se mohou stát významnými **příjemci rizika**.

Pojem **nebezpečí** má dva základní rysy:

- ☐ **vztahuje se k budoucnosti** – je nutné se zamýšlet nad nebezpečím, které hrozí, nikoli nad tím, co se mohlo všechno stát,
- ☐ **je neurčitý** – nepříznivá událost, o níž je známo, že nastane, určitě není nebezpečím nýbrž skutečností, s níž se lze aktivně nebo pasivně vypořádat.

Oba tyto rysy se při identifikaci nebezpečí a scénářů nebezpečí projevují tak, že záleží na kontextu, v němž identifikace probíhá. Kontextem je myšlen **vztah hodnotitele nebezpečí k objektu nebo procesu**.



*Hodnotitel nebezpečí bude mít k nebezpečí požáru a pádu budovy výrobní průmyslového podniku **jiný vztah**, bude-li v postavení: vrcholového managementu podniku, správce budovy, inženýra, který výrobní projektoval, stavebního dodavatele, který výrobní realizoval, místního politika před volbami, místního politika po volbách, postiženého pracovníka ve výrobě, ostatních pracovníků podniku apod.*

Lze vůbec riziko ovlivňovat?

Různé vnímání nebezpečí má významný vliv na rozhodování a chování lidí. Je mnoho různých situací, kdy lidé vnímají nebezpečí jen zčásti anebo je vůbec nevnímají. Vnímání nebezpečí lze za různých okolností a samozřejmě s různým cílem poměrně snadno **ovlivnit** různými prostředky. Do oblasti **seriózního ovlivnění** patří informace příjemcům, popř. nositelům rizika o nebezpečí, jeho projevech, o následcích realizace, o prevenci apod. Opakem tohoto ovlivňování je například šíření poplašných zpráv a zstrašování obyvatelstva směřující k vyvolání paniky, propaganda politická, náboženská, komerční apod. **Jakmile se začne o nebezpečí hovořit, cítí se ohroženi všichni.** Výsledkem vnímání nebezpečí je **stupeň tolerance osob k nebezpečí**, popřípadě k riziku. Protože identifikace nebezpečí (také kvalifikace nebezpečí a kvantifikace rizika) není na lidech nezávislým procesem, je třeba při rozhodování vzít v úvahu samotné vnímání nebezpečí. Především je zapotřebí zvažovat, co analytici a experti považují za **přijatelné nebezpečí**, tj. odhadnout **práh přijatelnosti**. Rozlišují se přitom **tři základní stupně tolerance rizika**.



- 1. Averse k riziku.** Osoba má zájem potlačit všechna nebezpečí tak, aby ztráty z jejich realizace byly minimální. Dokonce má často takový zájem i za cenu zvýšených nevratných nákladů. (Averse k riziku je nutnou podmínkou pro vznik pojistné smlouvy.)
- 2. Sklon k riziku.** Osoba má zájem vstupovat do nebezpečí, neboť jí jde o využití nabízejících se rizik. Sklon k riziku vede osobu k tomu, že vyhledává značně rizikové varianty, které mají naději na dobrý výsledek.

3. **Neutrální postoj k riziku.** U osoby s neutrálním postojem k riziku jsou averze a sklon k riziku ve vzájemné rovnováze.



Těsně před povodněmi v roce 2003 uvažoval management dvou průmyslových podniků v jižních Čechách zcela odlišně: v jednom bylo rozhodnuto o demontáži výrobního zařízení těsně před tím, než voda dorazila do areálu (demontáž a opětovná montáž znamenala výrazné zvýšení nákladů budoucího provozu), ve druhém bylo ponecháno zařízení na místě (díky neschopnosti/nemožnosti uvolnit finanční prostředky a podcenění rizika povodně). Ve druhém bylo sice sjednáno pojištění, avšak s výraznou spoluúčastí podniku. (Následná analýza potvrdila, že demontáž i ve druhém podniku by byla „ekonomičtější“ variantou.)

Pro snazší identifikaci nebezpečí a účinnější porozumění postupům analýzy rizika je účelné **uspořádat nebezpečí do skupin**, přičemž kritériem členění je především zdroj, ze kterého nebezpečí pochází. Lze rozlišovat několik základních skupin nebezpečí (viz dále):

- ☐ **Technologická nebezpečí.** (Průmyslová, dopravní, energetická, chemická, elektrická, nukleární, elektronická, komunikační atd.)
- ☐ **Ekonomická nebezpečí.** (Platební neschopnost dlužníků, zastarávání technologií, volatilita trhů, obecné změny hodnot ve společnosti, kolaps peněžních ústavů, privatizace, nedostatek, nadvýroba atd.)
- ☐ **Politická nebezpečí.** (Násilné změny politického systému, občanské nepokoje, občasná iniciativy, terorismus, demografický vývoj, nacionalismus, totalitní režim atd.)
- ☐ **Sociální nebezpečí.** (Kriminalita, podvody, sabotáž, squatteři, vandalství, nezaměstnanost atd.)
- ☐ **Právní a regulační nebezpečí.** (Zákony, normy, smlouvy, advokáti, soudy, rozhodci, znalci atd.)
- ☐ **Klimatická nebezpečí.** (Krátkodobé povětrnostní jevy, dlouhodobá kolísání povětrnostních podmínek, změny klimatu atd.)
- ☐ **Geologická nebezpečí** (Seizmická, svahové sesuvy, sedání zemin, podzemní vody, poddolování atd.)
- ☐ **Ekologická nebezpečí.** (Kyselý déšť, biologická poškození, elektrické výboje, meteority atd.)
- ☐ **Fyziologická nebezpečí.** (Epidemie, pandemie, zdravotní stav lidí a zvířat, výměšky živých organismů atd.)
- ☐ **Psychologická nebezpečí.** (Podvědomý strach, panika, vnímaný strach, ovlivnění nevědeckými teoriemi atd.)



Riziko nelze odstranit, lze však jeho dopady a důsledky minimalizovat!

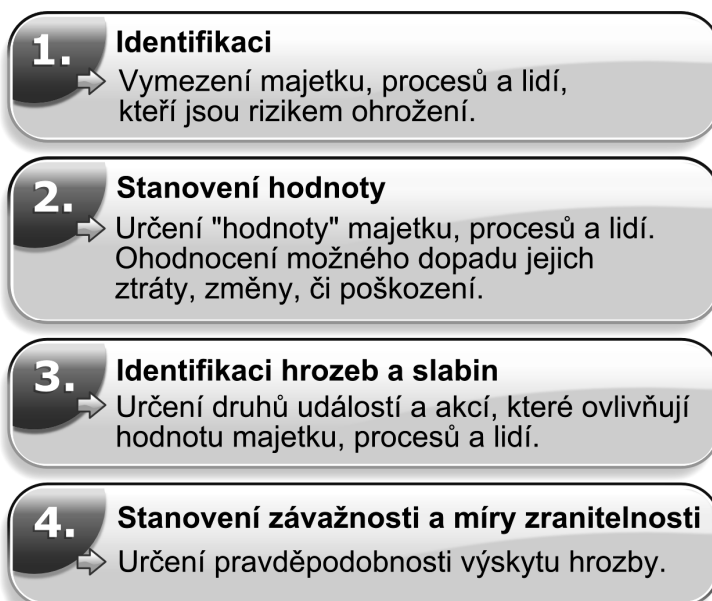
7.2 Analýza krizových situací

Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro podnik. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a **pravděpodobnosti jejich výskytu** a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti.



*Dispečink ČEPS, a. s. (přenos elektřiny) na svých internetových stránkách vyhlásil před rokem **stav nouze**. Elektrickou rozvodnou síť v České republice totiž ochromil mimořádný výpadek. Velké podniky tak musely podle vyhlášené regulace omezit svůj odběr. ČEZ následně zastavil export elektřiny. Velké podniky (odběratelé) se musí řídit regulačními stupni 2, 3, 4 a 5, které jim udávají maximální možnou spotřebu elektrické energie. Regulačních stupňů je celkem sedm. Čím vyšší stupeň, tím větší omezení odběru elektřiny. ČEPS posléze začal využívat havarijní výpomoci sousedních přenosových soustav, například slovenské či německé.*

Intuice napovídá, že riziko je v určitých situacích větší než v situacích jiných. Výše rizika vyplývá z hodnoty dotčeného majetku, osob, procesů, úrovně hrozby a zranitelnosti. Tak, jak bylo vhodné vysvětlit pojem riziko, budeme nyní věnovat pozornost způsobu měření rizika.



Co máme přesně na mysli, říkáme-li, že jedna možnost zahrnuje více rizika nebo méně rizika než možnost jiná?

Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty,

vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností (*obvykle výrazy typu „malý“, „střední“, „velký“ nebo stupnice 1 až 10*).

- ☐ V případě **jednotlivce** měříme riziko podle **pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku**, v němž doufáme.
- ☐ V případě **velkého počtu jednotek** vystavených riziku lze provést odhady ohledně **pravděpodobnosti výskytu daného počtu ztrát**. Na základě těchto odhadů je možné formulovat prognózu. Očekáváním zde je, že se vyskytne předvídané množství ztrát.



*Výpadek ovlivnil výrobu v teplické sklářské firmě Glaverbel, a. s., která **odstavila tři své provozy**. Velikost škod se odvíjela od doby, po kterou byly přerušeny dodávky elektrické energie. Kvůli vzniklé krizi bylo rušno také v automobilce Škoda Auto, a. s. Ihned zde zasedal krizový štáb.*

V praxi se prosazují zejména **dva základní přístupy k analýze rizik**:



1. Kvalitativní metody

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (*například jsou obodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0;1> či slovně <malé, střední, velké>*).

Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přináší problémy v oblasti zvládnutí rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako „velká až kritická“. Tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření, se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje.

2. Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika a frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu.

Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech jako tisíce Kč. Nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě **roční předpokládané ztráty**, která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou přesnější; jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnání výhodnější.



*Odběr elektřiny musela omezit i společnost Automotive Lighting, s. r. o. Omezení výrazně snížilo produkci. V případě, že by kritická situace s elektřinou trvala jeden den, přineslo by to nemalé **problémy v plynulosti dodávek** odběratelům společnosti. V případě dvou a více dnů by pak došlo k zastavení výroby pro velké automobilky, jako je například Daimler-Chrysler, BMW, Honda a další. Nouzový stav dále také ovlivnil výrobu piva v Budějovickém Budvaru. Pivovar odstavil varnu a vypnul klimatizaci na pracovištích. Jeho technici také řešili, které další technologie je možné odpojit od sítě. Odstávka varny zde však nečinila větší problémy. Pivo bylo navařeno, zásoby totiž zrají ve sklepích.*

Pro podporu provádění kvantitativní analýzy rizik se obvykle používají **speciální nástroje**, obvykle v podobě programů, často disponující databází informací, ve kterých je metodika a postup provádění analýzy rizik již zapracován. Těchto nástrojů v současné době existuje řada.

Co konkrétně řízení rizik umožňuje?

Problematika **řízení rizik** je velice široká a podle svého zaměření často velice odlišná. Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik, jsou především:

- ▣ **Přírodní katastrofy a havárie** (únik zplodin výrobní podniku),
- ▣ **rizika ochrany životního prostředí** (lokální záplavy a vyplavení chemikálií z areálu podniku),
- ▣ **finanční rizika**, která mohou mít dílčí podkategorie (například investiční riziko – odhad spolehlivosti a ziskovosti investic, pojišťovací a zajišťovací riziko – odhad rizika, že dojde k pojistné události),
- ▣ **projektová rizika** (projekt podniku na radikální modernizaci strojů),
- ▣ **obchodní rizika** (marketingové riziko – vytvoření produktu, který nikdo nechce nebo kterému obchodní zástupci nerozumí a neví, jak ho prodat, strategické riziko – vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku),
- ▣ **riziko managementu** (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob ve vedení),
- ▣ **rozpočtové riziko** (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku),
- ▣ **technická rizika** (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí, včetně materiálů a staveb),
- ▣ **organizační rizika** (vyplývající z neprovedených nebo špatně provedených změn v podniku).

Pokud se chceme vypořádat s **problémem rizika v reálném firemním prostředí**, musíme se naučit ve své manažerské praxi s **rizikem ve firmě žít**, což znamená, že musíme umět **riziko řídit**.



Management rizik (řízení rizik) je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou ovlivnit subjekt.



*Informační technologie jsou nedílnou součástí přepravní společnosti PPL. Tým IT oddělení tvoří pět administrátorů. Na každém depu navíc pracuje zolášť vyškolený odborný technik, který pomáhá, pokud vznikne nějaký **problém** na místních počítačích. Ve firmě také probíhá neustálý vývoj informačního systému. Naposledy se musel systém změnit v souvislosti s novou službou PPL soukromá adresa, která je určena pro doručení zásilek spotřebitelům na základě jejich domluvy s řidičem. PPL sice doručovala zásilky na soukromé adresy i v minulosti, ale současná služba je založena na aktivní komunikaci mezi řidičem a příjemcem balíku. Přeprava na adresu firem a spotřebitelů je přitom velmi odlišná, protože firmy mají obvykle provozovnu se stálou pracovní dobou. Spotřebitelé navíc často požadují doručení zásilky až druhý den, což může odesílatel balíku mylně považovat za zhoršení služby. PPL uvádí, že díky této komunikaci došlo ke snížení procenta nedoručitelných zásilek. Jakékoli riziko vznikající mezi adresátem a přepravní společností musí být tedy minimalizováno.*

Kromě analýzy rizik zpravidla řízení rizik zahrnuje:

- ▣ **výběr protiopatření,**
- ▣ **analýzu nákladů/přínosů,**
- ▣ **implementaci protiopatření,**
- ▣ **testování (komplexní prověřováno protiopatření).**

Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou **součástí strategického řízení**, zejména v případě podniků.

(Z hlediska dnešního stavu poznání a praxe ale neomezujeme řízení rizik pouze na ně; snižování rizik se týká i státních orgánů nebo jakýchkoliv jiných subjektů od občanského sdružení ochránců zvířat až po jednotlivce, fyzickou osobu nepodnikatele.)



*Samotná správa počítačové sítě ve společnosti PPL probíhá ve dvou fázích. V každém depu pracuje technik – "superuživatel" s právy běžného uživatele, který se pravidelně účastní školení pořádaných IT oddělením. Pokud se na místě vyskytne nějaký **problém** například s operačním systémem uživatele, úkolem tohoto technika je zjistit příčinu potíží. Není-li závadný počítač napojený do sítě, zajistí jeho připojení a další řešení problému přebírá vzdáleně administrátor z Prahy. Tento postup vychází levněji než outsourcing a zároveň nezvyšuje ani náklady samotného IT oddělení.*

*Každý zaměstnanec má navíc své vlastní přihlašovací jméno a heslo do webového rozhraní, které slouží ke **hlášení chyb**. Ohlášená závada je automaticky oznámena administrátorům, kteří ji začnou řešit.*

Podniky, které si včas neuvědomí **rozsah a sílu dopadu souvisejících rizik** a nevytvoří si účinný **mechanismus pro jejich řízení**, hazardují se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru investorů (sponzorů, veřejnosti, zákazníků), a tím **zvyšují náklady na financování subjektu**.

Opravdu **účinného řízení rizik** (především podnikatelských) může být dosaženo pouze v případě, kdy:

- ☐ je **jasně definována strategie subjektu vzhledem k jeho hlavním cílům, a to včetně rizikové strategie,**
- ☐ **funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem,**
- ☐ **management klade na řízení rizik dostatečný důraz a existují osoby odpovědné za řízení rizik,**
- ☐ **existuje fungující interní kultura a schopnost se dále rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.**



*Zcela jiný postup však v PPL platí pro hardware, jehož servis do druhého pracovního dne je zahrnutý v ceně počítačů Dell. Uživatel v případě takové poruchy nahlásí pouze číslo počítače. Druhý den na místo přijíždí technik Dellu a závadu vyřeší. Pro zvlášť důležitý hardware a zařízení, na jejichž provozu je PPL závislé, je v depu připraven záložní počítač s veškerým softwarem. Nefunkční počítač nebo potíže s místní sítí mohou **ohrozit byznys** firmy v případě, že k nim dojde v době od čtyř do pěti hodin odpoledne. IT oddělení má pro podobné situace připraveny **krizové scénáře**, které každé dva měsíce prověřuje. Řeší se úplný výpadek lokality.*

Je tedy nutné, aby management podniku při procesu řízení rizik zajišťoval zejména tyto činnosti:

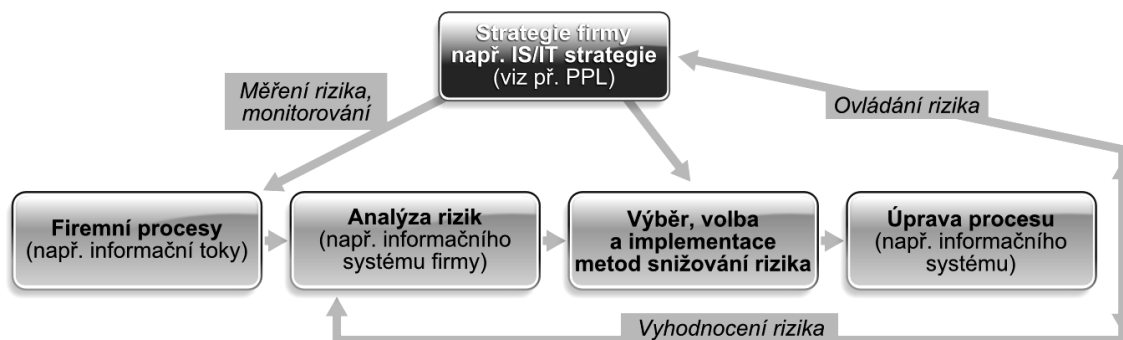
- ☐ **Analyzoval, monitoroval a měřil riziko.** (Vztahuje se na podnik riziko vloupání? Kolikrát došlo ke vloupání/krádeži? Jaké ztráty podnik utrpěl?)
- ☐ **Definoval cíle v oblasti snižování rizik firmy,** které korespondují s rizikovou strategií firmy (například která rizika přehlédnout, která rizika snižovat, jak minimalizovat náklady spojené s aplikací rizikové strategie do podmínek růstu firmy atd.), určil nejvhodnější strategii snižování rizika (zabezpečení majetku, najmutí hlídací agentury, přestěhování výroby).

- ☐ **Následně stanovil nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní firmy** – například určil, zda budeme diverzifikovat výnosy, zda budeme diverzifikovat obchodní dodavatele, zda riziko zadržíme atd. (*Najmutí hlídací agentury je dražší varianta než příp. majetková ztráta.*)
- ☐ **Vyhodnotil uplatnění rizikové strategie firmy v praxi** a následně aplikoval zvolenou metodu snižování rizika. (*Díky absenci hlídací agentury se četnost vzloupaní do areálu podniku radikálně zvýšila. Došlo k odcizení i materiálu a hotových výrobků k expedování.*)



*V PPL se například zkouší, co by se stalo, kdyby v některém z dep přestalo fungovat vážení zásilek. Zásilky se virtuálně převážejí do jiného místa ke zpracování a v závěru testu se hodnotí, zda se všechno podařilo splnit. Příprava se PPL osvědčila, protože minimálně jednou takový problém v depu nastal. **Zákazníci ovšem nic nepoznali** – veškerá doprava se skutečně přesměrovala na jiné depo.*

Cíle v oblasti řízení rizika musí být konzistentní s cíly, které si podnikatel vytyčil v oblasti strategického řízení firmy. Jestliže je strategickým cílem firmy přežití, pak musí být pozornost managementu firmy zaměřena na snížení nákladů v souvislosti s diverzifikací odbytu či nákupu. (*Cíle v oblasti snižování rizika pak budou proto například soustředěny na výběr vhodné metody zajištění obchodního kontraktu s novými obchodními partnery, popřípadě do oblasti zjišťování jejich solventnosti. Je-li například strategií firmy kontinuální růst, pak mimo jiné bude nutné soustředit se na snížení rizika v oblasti řízení finančních zdrojů atd.*)



Zásadní roli hrají při přepravě zásilek u PPL čárové kódy. Když zákazník podá balík, nasnímá ho řidič ručním terminálem. Zásilka získává tzv. status převzetí od zákazníka. Následně je převezena do regionálního depa, kde proběhne registrace, zvažení a snímání čtečkou čárových kódů. Kamion balík převáží na centrální překladiště, kde je snímána centrálním skenerem a v informačním systému se u zásilky objeví detail o registraci zásilky na centrálním překladišti. Ráno putuje balík na výstupní depo, opět prochází snímačem čárového kódu, registrací na výstupním depu a potom je již předána zákazníkovi. Firma takto přepraví až 11 milionů zásilek.

Katastrofu by pro firmu znamenalo, kdyby např. data z čárových kódů byla zcela smazána díky viru, chybě pracovníka, požáru atd.

Manažer musí nejprve **identifikovat riziko**, dále pak musí riziko **vyhodnotit**, což zahrnuje zjištění potenciální **velikosti ztráty**, **zjištění pravděpodobnosti výskytu ztráty** a také **uspořádání priorit**.

Rizikům, s nimiž je spojena vyšší tvrdost, budeme věnovat vyšší pozornost ve srovnání s riziky jinými. Jakékoliv ohrožení, zahrnující ztrátu, která by představovala finanční katastrofu, se řadí do stejné kategorie – v této třídě se mezi riziky nerozlišuje. (Je například jen malý rozdíl, zda k bankrotu dojde vinou ztrát z neuhrazených závazků, vinou špatného řízení firmy, vinou povodně nebo nepojištěného požáru. Čistý efekt je stejný.)

Tedy místo nějakého číselného řazení ohrožení podle tvrdosti, je lépe seřadit rizika podle obecné klasifikace do skupin a označit je jako **kritická**, **důležitá** a **méně důležitá**.

Podle potenciálního finančního dopadu ztráty můžeme určit následující členění rizik do jednotlivých skupin, a to na:

- ☐ **kritické riziko** – veškerá ohrožení, jehož potenciální ztráty jsou takového řádu, že vyústí v bankrot firmy (*válečný konflikt, změna legislativy*),
- ☐ **důležité riziko** – ohrožení, jehož potenciální ztráty nevyústí v bankrot, avšak další provoz bude vyžadovat, aby si firma půjčila finanční prostředky (*živelní pohroma, zpronevěra, pád finančních trhů*),
- ☐ **běžné riziko** – ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy firmy nebo běžným příjmem, aniž by došlo k nepatřičnému finančnímu tlaku (*stávka zaměstnanců, úder blesku, zkrat*).

7.3 Vybrané praktické přístupy

V oblasti **praktického řízení rizika v podnikání** existují **tři základní pravidla**, jejichž respektování nám umožňuje řadu rizik odstranit, popřípadě jejich vliv eliminovat na únosnou míru. Tato pravidla, která si dále blíže rozebereme, doporučují:

1. Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit

2. Uvažuj o pravděpodobnostech

3. Neriskuj mnoho pro málo

1. Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.

První pravidlo říká, že s některými riziky se něco dělat **musí**. Nejdůležitějším faktorem při určování, která rizika vyžadují jistá specifická opatření, je **maximální potenciální ztráta**, která by mohla z rizika vyplynout.

Některé ztráty mohou mít katastrofální finanční následky a mohou firmu zbavit všech prostředků; důsledky jiných jsou pouze okrajové. Nutno ale říci, že většina běžných rizik se bude vždy nacházet **někde mezi těmito extrémly**, a proto se budeme muset jejich přesnější identifikací, ať chceme nebo nechceme, zabývat.

Možnost **zadržení rizika** není reálná, pokud je maximální možná ztráta z daného ohrožení tak velká, že by již nemohla být vyrovnána.

Možná tvrdost musí být redukována na zvládnutelnou úroveň, jinak je nutno riziko **transferovat** (viz dále). Pokud nelze tvrdost redukovat a riziko nemůže být ani transferováno, je třeba se mu vyhnout.

Tvrzení „neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit“ je vztaženo k volbě strategie přístupu k riziku (nejčastěji vyjádřené například přiměřenými náklady, které vyplývají z možné ztráty).

Otázka velikosti rizika, které může být bezpečně zadrženo, není jednoduchá. Úroveň zadržení pro jednotlivá rizika je přímo **úměrná celkové velikosti únosných ztrát**, a ty zase závisí na velikosti peněžního toku podniku (cash flow), na schopnosti podniku v případě nouze tento tok zvýšit a na velikosti likvidních rezerv podniku. U každé společnosti mohou být jisté ztráty vyrovnány z prostředků peněžních toků, jiné ztráty vyžadují čerpání rezerv, další vyžadují výpůjčky. Některé ztráty mohou být větší než

objem, který může být absorbován pomocí všech těchto prostředků. Objem, který si firma „může dovolit ztratit“, se bude samozřejmě u různých podniků lišit. Tato úroveň se bude také lišit v čase, v závislosti na zdrojích, které jsou v době ztráty dostupné.



Koncern General Motors již několikrát rok bojuje o první místo na žebříčku nejprodávanějších značek světa. Rivalem je Toyota, která se ale silně dotahuje. Zatímco Toyota si libuje v ziscích, americký koncern se utápí ve špatných výsledcích. Za rok 2007 prodělala automobilka neskutečných 38,7 miliard dolarů, to je v přepočtu 681,5 miliard korun. Pro srovnání, celá Česká republika disponuje ročně přibližně 1107 miliardami korun, ztráta koncernu tak dosahuje dvou třetin toho, co projde rukama našeho státu. Výsledky hodlá vedení samozřejmě řešit. Je třeba snížit počet zaměstnanců. Odejít bude muset celých 74 tisíc pracovníků. Největším problémem je snížení příjmů o poměrně zásadních 25 miliard dolarů z 206 na 181 miliard. Příjem z prodeje aut stoupl o 4% na 178 miliard. Je tedy zřejmé, že to, co je pro GM ztrátou, je pro druhé **nepředstavitelnou** finanční částkou.

2. Uvažuj o pravděpodobnostech.

Manažer, který je schopen určit **pravděpodobnost výskytu ztráty**, je při řešení rizika v **lepším postavení** než manažer bez takové schopnosti.

Těmto pravděpodobnostem často není věnována pozornost: **vedení firmy zajímá daleko více velikost ztráty v případě jejího výskytu, aniž by se zajímalo, jak je reálné, že dojde k naplnění hrozby.**

I když je pravděpodobnost ztráty malá, prvotní úvahou managementu je obvykle potenciální tvrdost (dopad), což je zřejmě také psychologická záležitost. To však neznamená, že při diskusi, co je třeba s daným rizikem udělat, nebudeme uvažovat pravděpodobnost, která je spojená s daným ohrožením.



Ještě donedávna zajímal vývoj na americkém realitním trhu jen minimum lidí. Poté, co kvůli krizi kolem amerických hypoték málem zkolabovaly světové trhy včetně českého, se situace obrátila. Hrozí nám něco podobného? Spíše ne, uklidňují ekonomové. Riziko krize tedy do budoucna existuje, podle odborníků ovšem nikoliv v tak masivním měřítku jako ve Spojených státech, **pravděpodobnost krize hypoték je dle expertů nižší.** Američané doplatili na fakt, že na tamějším trhu byly dlouhodobě nízké úrokové sazby a lidé si ve velkém brali hypotéky, které kvůli nedostatečnému růstu mezd nedokázali splácet. Rostlo tedy množství takzvaných špatných hypoték, které navíc banky smíchaly dohromady s bezproblémovými hypotékami. To byl důvod, proč krizi nedokázaly odhalit ani ratingové agentury, které za normální situace vypočítávají **pravděpodobnost bankrotů.**

Podobně jako potenciální tvrdost ztráty nás nutí nalézt optimální nástroj řízení rizika, znalost pravděpodobnosti výskytu ztráty může přispět k nalezení optimálního řešení (avšak ne cestou pojištění, jak by si leckdo mohl myslet).

Vysoká pravděpodobnost výskytu ztráty v praxi znamená, že **pojištění pravděpodobně není hospodárnou metodou řešení těchto rizik**. To vyplývá ze skutečnosti, že pojištění je založeno na průměrech. Podle minulých zkušeností odhaduje pojišťovna objem, který musí shromáždit na pojistném, aby pokryl budoucí ztráty. Vedle pokrytí ztrát musí navíc hradit provoz pojišťovny, tedy pojistka rizika s vysokou pravděpodobností bude také vysoká. Proto, ač se to může zdát paradoxní, velmi vhodnou strategií (zákazníka pojišťovny) je pojišťovat zejména ty ztráty, jejichž výskyt je nejméně pravděpodobný. Čím vyšší je pravděpodobnost ztráty, tím méně vhodnou formu představuje pojištění jako nástroj pro řešení ohrožení.

Proto řada jednotlivců a firem pojišťuje pouze budovy (proti požáru, nepříznivým povětrnostním vlivům atd.) a jiné, poměrně drahé investice. Nejhorší pojištění (z hlediska kupujícího) je takové, kdy je velikost potenciální ztráty nízká a pravděpodobnost ztráty vysoká. V této situaci se jeví jako nejvýhodnější cesta prevence (protiopatření vůči riziku) a snižování této pravděpodobnosti.

Druhé pravidlo řízení rizik („uvažuj o pravděpodobnostech“) tvrdí, že pravděpodobnost ztráty může být důležitým faktorem při rozhodování, co je třeba s konkrétním rizikem udělat.

Ale s jakým rizikem?

Logicky, použití pravděpodobnosti při rozhodování o řízení rizik je omezeno na ty situace, v nichž případná rozhodnutí nejsou v rozporu s prvním pravidlem řízení rizik: „neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit“.



Pod pojmem radonové riziko se označuje **pravděpodobnost** výskytu zvýšené nebo vysoké úrovně objemové aktivity radonu v podložních půdách, zároveň však vyjadřuje i míru nebezpečí pronikání radonu z hornin podloží a jeho kumulování v budovách. Povinnost stanovení kategorie radonového rizika stavebního pozemku určuje vyhláška Ministerstva zdravotnictví. Citovaná vyhláška kromě jiného určuje i metodiku radonového průzkumu a v případě zjištění středního a vysokého radonového rizika ukládá stavebníkům povinnost vykonat příslušná opatření. Radonový průzkum realizují v ČR autorizované firmy a úřední měřiči. Jejich seznam lze získat na Státním úřadě pro jadernou bezpečnost. Pravděpodobnost, že se bude nově uvolňovat radon do existujícího areálu podniku, sice existuje, nelze však očekávat, že toto riziko bude chod podniku ovlivňovat zásadním způsobem.

3. Neriskuj mnoho pro málo.

První pravidlo určuje **postoj k rizikům**, která by měla být transferována, a druhé pravidlo věnuje pozornost **pravděpodobnosti rizikům**.

Třetí pravidlo v podstatě tvrdí, že mezi náklady na transfer rizika a hodnotou, která případně převodci, by měl existovat **přiměřený vztah**.

Riziko by nemělo být zadrženo v situaci, kdy je **možná ztráta**.



*Z hlediska výrobce zboží by bylo jistě výhodné přesunout riziko z neuhrazené faktury na odběratele zboží, který je například z jiné země s vysokým rizikovým ohodnocením. Problém ale spočívá v tom, že žádná faktoringová firma **nepřevzme riziko** z nezaplacené faktury v situaci, kdy se jedná o exotického odběratele vašeho zboží z rizikových oblastí (například ze zemí střední a jižní Asie atp.). Druhým extrémem může být situace, kdy je požadováno nepřiměřeně vysoké pojistné vzhledem k riziku, které se transferuje.*

7.4 Rizikové inženýrství

Pole nebezpečí a z nich vyplývajících rizik je jistým druhem technicko-ekonomicko-sociálního kontinua, které je na první pohled nepřehledné. Nepsaným úkolem osob je ujmout se **řízení rizik v tomto kontinuu** tak, aby se **život všeobecně optimalizoval**.

To je ovšem teoreticky i prakticky neřešitelný požadavek, a tak je zapotřebí alespoň nalézt **klíč k rozdělení úkolů** ve specifikovaných oblastech kontinua.

Za takovou oblast můžeme například považovat:

- ☐ **život jednotlivce,**
- ☐ **funkci rodiny,**
- ☐ **působení organizace v komerčním prostředí,**
- ☐ **závazkový vztah mezi dvěma právníckými osobami.**

Příkladů by se dalo uvést mnohem více. V každé oblasti lze nalézt řadu osob, které jsou příjemci, nositeli nebo zdroji rizik, přičemž každá z nich může být v určitém okamžiku nebo místě, prostoru **rozhodovatelem o riziku**.

Řízením rizik rozumíme takové chování, které má za cíl **optimalizaci působení osoby v prostředí**, v němž se nalézá, a to jednak v přítomnosti (tj. v blízké budoucnosti), jednak v budoucnosti. Čím vzdálenější je okamžik nebo doba, pro kterou zamýšlíme riziko řídit, tím náročnější jsou postupy, a tím méně spolehlivé jsou odhady. Stručněji se dá říci, že každé řízení rizika směřuje k jeho ovládnutí, přičemž můžeme snadno rozeznat řízení rizik:

- ☐ **spontánní nebo intuitivní**, kdy rozhodovatel nemá žádný definovaný postup řízení, zpravidla se rozhoduje velice rychle a někdy se tak rozhodnout musí. *(Za spontánní řízení rizik se dá například považovat rozhodování při přecházení ulice.)*
- ☐ **systematické**, kde rozhodování podléhá nějakému předem stanovenému programu. Přitom může jít o zcela jednoduché „rozhodování všedního dne“ anebo o náročná rozhodování o strategii podnikání s použitím sofistikovaných metod.

Řízením rizik se vědomě nebo nevědomě zabývají osoby v nejširším významu - tj. jednotlivci, skupiny lidí, organizace (*právnícké osoby, veřejná správa aj.*), nalézající se v různém postavení a působící buď jako příjemci rizik, nebo jako zdroje rizik.

V podnicích probíhají různé řídicí procesy, aniž by bylo explicitně zřejmé, že v nich je zakomponováno nějaké **systematické riziko**, např. *management rizika*. *(Jsou to například řízení jakosti, kontroloing, popřípadě je management rizik součástí interního auditu.)*

Setkáváme se s těmito výchozími strategiemi:

- ☐ ovládání rizik se soustředí u jedné **osoby, která takový stav respektuje a chová se s vědomím takové skutečnosti** (např. nese náklady spojené s realizací nebezpečí bez zřetele k tomu, kde byl jeho původ),
- ☐ riziko řídí **osoba, které nebezpečí hrozí,**
- ☐ riziko řídí **osoba, u níž nebezpečí vzniká,**
- ☐ riziko řídí **osoba, která je schopná je ovládat,** bez zřetele k jeho dopadu nebo přívodu,
- ☐ riziko **neřídí nikdo.**

V poslední době, kdy se stále prohlubují znalosti o vzniku nebezpečí, o způsobech prevence jejich realizace nebo realizace rizik, začíná převládat strategie, kdy riziko řídí osoba, která je schopná je ovládat, bez zřetele k jeho dopadu nebo přívodu. Můžeme se s tím setkat v mnoha oblastech života společnosti. Tato strategie má ovšem svoje omezení – není-li možné zajistit součinnost všech subjektů, které se na vytváření pole nebezpečí podílejí, nastupuje alespoň částečně strategie: „riziko řídí osoba, které nebezpečí hrozí“. Jinými slovy, vzniká-li pro organizaci nebezpečí, musí ovládání následného rizika zajistit organizace, a to buď přímo, nebo přenesením do závazkových vztahů se svým prostředím.



Při ovládání rizik kteroukoliv z uvedených strategií se uplatní obecné nástroje, které je nutné zvládnout a pochopit.

Jsou to:

- ☐ **rizikové inženýrství,**
- ☐ **management rizika,**
- ☐ **management závazkových vztahů,**
- ☐ **pojištění.**



Základní součástí ovládání rizika je technicko-ekonomická disciplína nazývaná rizikové inženýrství, zaměřená na analytickou stránku rizika. Odborníky, kteří se jí zabývají, označujeme jako rizikové inženýry, popřípadě také analytiky rizika.

Rizikový inženýr je dnes již obecně uznávaná a vyhledávaná profese. S rizikovými inženýry se setkáme v pojišťovnách a u makléřů, ale můžeme je nalézt i u jiných organizací. Musíme počítat i s jiným označením pro činnost vykonávanou rizikovým inženýrem: **manažer rizika, pojistný inženýr, pojistný matematik**. Praxe není v tomto směru dosud ustálena.



Předmětem práce rizikového inženýra je projekt, který je uceleně definovaným souborem hmotných a nehmotných skutečností, zčásti existujících, zčásti odhadovaných nebo dokonce jen hypotetických.

Cílem práce rizikového inženýra je předat objednateli analýzy rizika – rozhodovateli – podklady, které mohou sloužit k rozhodování u projektu (*např. k volbě jedné z alternativ*).

Rizikový inženýr se musí vyznačovat především velkorysým nazíráním na technické a ekonomické skutečnosti. Je nutné, aby měl vzdělání v některém technickém oboru. Není podstatné, ve kterém. Jde o to, aby měl představu o chování materiálů, aby rozuměl systémům a aby měl inženýrské myšlení (jinými slovy, aby znal svoje řemeslo).

Rizikové inženýrství není totiž v žádné specializaci myslitelné bez inženýrského přístupu k řešení problému, a to ani v oblasti „neinženýrské“ (*např. finanční; zdravotní*). Pouhé teoretizování zdaleka nestačí. Inženýr musí vědět, jak se chovají systémy například při změně velikosti prostředí, v němž působí, co způsobují okrajové podmínky, omezení prostoru a času.

Zejména chápání významu času je v rizikologii nutné, neboť čas je zapotřebí vnímat jako doplňující dimenzi v jednorozměrných až třírozměrných úlohách analýzy rizika. Rizikový inženýr s původním vzděláním strojně-inženýrským se může bez problémů osvědčit při řešení problémů organizace zaměřené na stavební výrobu. Rizikový inženýr musí ale mít i dostatečné množství ekonomického vzdělání, aby rozuměl peněžním tokům, dokázal pochopit zcela jednoduché souvislosti, a mohl pak odhadovat riziko jako technicko-ekonomickou veličinu.

Rizikový inženýr, který získal zakázku s povšechným zadáním „*vyšetřete rizika projektu ABC a řekněte nám, co máme udělat*“, si musí počínat zcela obdobně jako jiný odborník pracující pro zákazníka (*např. architekt pověřený zpracováním projektové dokumentace pro hotelový objekt; finanční poradce, jenž má připravit optimální investiční program organizace*).

Postup rizikového inženýra spočívá v těchto typických krocích:

- ▣ **Specifikace objednatelova záměru a zadání.** Objednatelé zpravidla nejsou znalí problematiky analýzy rizika a jejich velmi zjednodušená zadání je zapotřebí uspořádat tak, aby se stala podkladem a východiskem pro analýzu rizika a přivedla ke srozumitelným doporučením. Je to někdy zapotřebí učinit ve více krocích, při nichž se zadání doladuje a zpřesňuje.

- ☐ **Objasnění objednatelova cíle.** Objednatel někdy svůj cíl nezná, nedovede specifikovat a zejména v případě, kdy na něm management rizika požaduje jiná osoba, si obvykle neví rady. Při objasňování cílů se může také stát, že objednatelovy cíle nejsou slučitelné s profesionální etikou nebo dokonce se zákonem. Potom je zapotřebí od zakázky odstoupit.
- ☐ **Identifikace problému.** Rozumí se tím podrobnější poznání situace objednatele z technického, ekonomického, eventuálně i dalšího hlediska.
- ☐ **Objednatelovy zdroje?** Je zapotřebí zjistit, jaké má objednatel finanční a lidské zdroje pro realizaci závěrů a doporučení rizikového inženýra (a koneckonců i pro pokrytí nákladů inženýrový práce včetně jeho honoráře).
- ☐ **Časové meze?** Rizikový inženýr musí vědět, kolik času má na zpracování zakázky, popřípadě také kdy je možné práce zahájit, a porovnat objednávku s možnostmi jejího zajištění, jež má k dispozici.
- ☐ **Rozsah práce.** Specifikace úkonů souvisí se zdroji a časovými mezemi.
- ☐ **Vymezení úlohy.** Je nutné odhadnout, jaké aspekty analýzy rizika bude nutné vyšetřit k získání požadovaných odpovědí.
- ☐ **Vlastní rizika.** Vydávání jakýchkoliv výsledků objednateli – doporučení, návrhů, stanovisek – je vždy spojeno s nebezpečím omylu (vyloučí-li se nebezpečí chyby). Inženýr musí taková nebezpečí zvážit a musí se eventuálně dát pojistit, požadovat úpravu honoráře, popřípadě zahrnout do svého rozpočtu rezervy pokrývající náklady na možná vlastní rizika.

Po vyšetření předcházejících otázek je účelné informovat objednatele o zjištěných skutečnostech, předpokládaných nákladech a časových horizontech zakázky. S tím jsou spojeny eventuální inženýrový návrhy na zpřesnění zadání, popřípadě na ukončení zakázky.

Další postup se již týká vlastního řešení:

- ☐ **Shromáždění dat.** Nejde pouze o numerická data, ale také o další podklady – písemné, fotodokumentaci, videodokumentaci, výkresy apod.
- ☐ **Identifikace nebezpečí a scénářů nebezpečí.**
- ☐ **Volba výpočetních modelů pro jednotlivé aspekty projektu.**
- ☐ **Expertní analýzy.** Takové analýzy nejsou vždy nutné, avšak při plánování s nimi musíme počítat. Souvisí s tím volba expertů, volba hodnotících stupnic a další dílčí kroky.

- ☐ **Kvantifikace rizika.** Volí se metoda podle cíle analýzy rizika.
- ☐ **Posouzení přijatelnosti rizika.**
- ☐ **Informace objednateli.**
- ☐ **Korekce zadání.** Proběhne, jestliže objednatel položí doplňující specifikace k původnímu zadání.
- ☐ **Doporučení objednateli** – výsledek výpočtu apod., zpráva nebo jiný elaborát.
- ☐ **Další korekce zadání** – proběhne, pokud objednatel nepovažuje cíle za dosažené.

7.5 Management rizika

Management rizika je jednou z disciplín obecného **projektového managementu**, jehož cílem je zajistit dodržení rozpočtu a lhůty projektu. Management rizika má při tom specifické postavení: **chránit současný a budoucí majetek** osoby (*pozn.: osoba v dalším textu znamená objekt zájmu krizového řízení – firma, člověk, stát*) doporučeními:

- ▣ k omezení možných ztrát (časových i majetkových) dříve, než k nim dojde,
- ▣ k financování možných katastrofických ztrát vyvolaných zejména vyšší mocí, lidskými chybami a omyly, rozhodnutími soudů,

a to především pojištěním nebo jinými cestami. Můžeme také říci, že management rizika je souhrnem činností cílených na rozpoznávání a minimalizaci možných ztrát osoby.

Často se „management rizika“ omezuje na čistá rizika, jen **někdy se vztahuje tento pojem i na rizika spekulativní**.

Zásadou managementu rizika musí být především proaktivní ovládání možných ztrát, směřující k omezení četnosti realizací nebezpečí a zmenšení jejich závažnosti.

Metody managementu rizika se obvykle zaměřují na čistá rizika. Zahrnují retenci rizika, smluvní nepojistný přenos rizika, ovládání ztrát a přenos rizik pojištěním nebo ručením.

Náplní jakéhokoliv managementu rizika je:

- ▣ zjišťování pasivních a aktivních nebezpečí,
- ▣ odhad rizik,
- ▣ rozhodování o riziku,
- ▣ identifikace celkového rizikového zatížení Osoby,
- ▣ ovládání nebezpečí a rizik,
- ▣ sledování realizací nebezpečí,
- ▣ vykazování nákladů spojených s realizací nebezpečí,
- ▣ informační podpora rozhodování Osoby' v rozsahu její působnosti.

Je zřejmé, že tato náplň se nemůže realizovat náhodně a/nebo nárazově a že je pro její uskutečňování nutné vytvořit vhodný systém, odpovídající svým rozsahem charakteristice Osoby. Jiný systém managementu rizika mají jednotlivci, jiný například rodiny a samozřejmě jiný organizace podle svého zaměření – jako podnikatelské i nepodnikatelské subjekty.

Připomeňme ještě, že v managementu rizika se vždy uplatňuje mnoho psychologických prvků, aniž bychom si to vždy uvědomovali, a musíme proto rozdílné vlastnosti osob jakékoliv povahy (jednotlivce, právnické osoby apod.) brát při všech činnostech spojených s uplatněním managementu rizika.

Rozhodování osoby je buď subjektivní – založené na intuici (nemusí jít pouze o jednotlivce – i organizace se vyznačují intuitivním chováním), nebo objektivní – založené na analýze skutečností. Úspěšnost rozhodovatele v dané situaci se zvětšuje, jestliže se podíl subjektivní složky v rozhodovacích procesech zmenšuje. Podmínkou toho je, aby Osoba měla v sobě zabudovány jisté organizované analytické okruhy, které můžeme označovat jako **managementy** (viz dříve).

Obecně se dají identifikovat tři základní managementy, které se uplatní při rozhodování:

- ☐ **Strategický management** pokrývá rozhodování o základních principech budoucího konání nebo nekonání.



Například Osoba disponující finančním kapitálem postupuje v těchto strategických rozhodnutích: 1. finanční kapitál zhodnotím na trhu s nemovitostmi, 2. zakoupím/postavím ubytovací objekt, 3. ubytovací objekt bude v kategorii ubytovny/hotelu 2/hotelu 5*.*

- ☐ **Operační management** nastupuje po strategickém rozhodnutí. Jeho smyslem je naplnit cíle, které vyšly ze strategického managementu. Pokrývá velké množství rozhodovacích procesů a činností, například *volbu marketingových postupů, vyhledání dodavatelů výrobků, prací nebo služeb, rozhodování o tocích dosažitelných prostředků.*
- ☐ **Management rizika** ovlivňuje oba předcházející managementy. Jeho smyslem je identifikovat a analyzovat ve strategickém managementu nebezpečí hrozící zamýšleným nebo probíhajícím procesům.



Za optimální řešení vztahu tří managementů lze považovat takové, kdy se každému přisuzuje stejná úroveň závažnosti, i když co do pravomocí a povinností je každý zatížen nebo vybaven zcela rozdílně.

Pokud je některý z managementů potlačen nebo dokonce zcela opomenut, dochází v rozhodování osoby k poruchám. Osoba se rozhoduje zčásti náhodně a v rozhodování převládá subjektivnost, což může mít katastrofální důsledek nejen pro rozhodovatele, ale také pro osoby vystavené důsledkům rozhodnutí.



Ve stavebnictví se management rizika stane náhle nutností, jestliže je v podmínkách pro zadání zakázky (na zhotovení projektové dokumentace, na dodávku stavebních prací aj.) předepsáno, že uchazeč musí doložit, jaký má systém managementu rizika.

Management rizika může ovšem mít **různý obsah a také různou úroveň podrobnosti**. Dají se rozlišit **tři základní přístupy**:

- ▣ **tradiční** – management rizika se zabývá pouze čistými riziky osoby: cílem je prevence dílčích rizik, jimiž jsou zatíženy izolované činnosti,
- ▣ **netradiční** – management rizika se zabývá všemi riziky osoby (tj. čistými i spekulativními). Cílem je prevence systémových poruch (*organizace, lidská selhání, hardware, software*).
- ▣ **finanční** – management rizika se soustředí na finanční rozhodování směřující ke zvyšování nebo udržení hodnoty disponibilního kapitálu.

Podobně jako u jiných managementů musí být výchozí myšlenkou rizikového managementu proaktivní řízení, tj. **řízení založené na odhadovaných budoucích možných realizacích nebezpečí a jejich vývoje s cílem takové realizace eliminovat**.

Při proaktivním řízení se uplatní tyto formy zacházení s riziky:

- ▣ **strategická řešení** (prevence, alokace rizik, diverzifikace činností)
- ▣ **operační řešení** (prevence, decentralizace rizik, odhad sanace po případ realizace nebezpečí),
- ▣ **fyziká řešení** (prevence, krizové plány),
- ▣ **finanční řešení prevence** (smluvní přenos rizika na jinou osobu, prodej nebo nákup závazku, bankovní záruky, pojištění).

7.6 Postupy managementu rizika

Zřízení účinného managementu rizika si vyžádá vždy řadu **personálních a organizačních opatření**.

Doporučuje se postupovat v těchto krocích:

- ☐ zřízení funkce **hlavního manažera rizika** (CRO) a vyhledání vhodného odborníka pro tuto funkci (žádoucí je inženýrské vzdělání kteréhokoliv technického nebo ekonomického oboru),
- ☐ zajištění **financování managementu rizika** v záběhovém období,
- ☐ **sledování rozpočtu managementu rizika** již od počátečních kroků,
- ☐ zřízení **Útvaru managementu rizika** (ÚMR) s technickým vybavením; rozsah útvaru zvolit flexibilně tak, aby mohl být zvětšen anebo naopak zmenšen,
- ☐ zřízení **Výboru managementu rizika** (VMR); členové výboru jsou jednak pracovníci organizace, jednak to mohou být externí experti: složení výboru musí být dostatečně flexibilní, aby nevznikl tým, který není přístupný novým podnětům,
- ☐ zřízení a obsazení funkce **pojistného inženýra** v součinnosti s makléřem, zajištění komunikace o riziku mezi útvary organizace,
- ☐ zajištění plynulé informace o nebezpečích a rizicích předpokládaných i realizovaných,
- ☐ zajištění průběžné **registrace a analýzy realizovaných nebezpečí**,
- ☐ zajištění **financování managementu rizika v běžném období** (zpracování, údržba, přestavba),
- ☐ hodnocení **ekonomického dosahu managementu rizika**.

Některé z těchto kroků je přirozeně možné – podle velikosti organizace a její činnosti – vynechat. Vždy se musí zvažovat, zda omezení některých činností bude mít pozitivní ekonomický dopad na hospodaření organizace. Účinnost kroků není automatická; je nutné podrobit je jistému systému.



Stává se často, že organizace s ročním obratem několika miliard šetří například na pořízení odborné literatury a odběru jednoho nebo dvou rizikologických časopisů.

Ne u každé organizace je účelné nebo potřebné zřizovat výbor managementu rizika (VMR). VMR se může také nazývat například „poradní tým pro management rizika“ nebo jinak – na názvu nezáleží. Smyslem výboru je **metodicky řídit a sledovat operativní a bezprostřední kontakt jednak mezi složkami organizace, jednak kontakt s prostředím, ve kterém organizace působí** (*trhem s komoditami, službami, stavebními pracemi*), a to v obou směrech. Aby měl výbor dostatečnou volnost ve svém uvažování a v tvorbě návrhů pro CRO:

- ☐ musí být nezávislý na vrcholovém managementu,
- ☐ nemá mít rozhodovací pravomoc (není dalším řídicím centrem),
- ☐ musí mít podporu vrcholového managementu.

VMR se zaměřuje na tyto okruhy managementu rizika:

- ☐ funkci SMR (sledování tvorby, údržby, přestavby SMR, konzultace, projednávání, doporučení změn),
- ☐ návrhy na podmínky přijatelnosti a stanovení jejich mezí,
- ☐ analýzu rizika velkých a složitých operací,
- ☐ analýzu realizovaných rizik velkého rozsahu,
- ☐ funkci krizových plánů organizace.

Manažer rizika je osoba (jednotlivec či skupina lidí), která se v organizaci anebo na objednávku organizace **zabývá managementem rizika**; může to být například Útvar managementu rizika.

Lidé, kteří se zabývají profesionálně nebo jinak aktivně managementem rizika, mají mít především základní vzdělání ekonomické, na rozdíl od rizikových inženýrů, kde se doporučuje základní vzdělání technické. Manažer rizika musí mít cit pro toky peněz, musí mít aktivní znalosti o hodnotách, musí předvídat ekonomický dopad rozhodování. Obecně lze říci, že musí mít ekonomický přístup k problémům, které jsou mu zadány k řešení.

Analýzou rizika se dospěje k jistému množství informací, které mají různou spolehlivost a nejsou v převážné většině případů jednoznačné. Ideální by bylo, kdybychom v analýze rizika dospěli k jednomu číslu, které bychom mohli nějakým způsobem porovnávat s jinými čísly.

To je ale zatím možné jen omezeně. Analýza rizika rozhodování usnadňuje, nikoliv umožňuje (rozhodovat můžeme i bez analýzy).



Rozhodování o riziku proto nelze syntetizovat do univerzálního schématu. Je to vždy rozhodování za nejistot nebo neurčitostí. Předmětem rozhodování o riziku je portfolio rizik projektu. Cílem rozhodování je zjištění jak optimalizovat portfolio z hlediska zúčastněných osob.

Východiskem rozhodování jsou informace o ohrožených segmentech projektu, o zdrojích nebezpečí a o nebezpečích a scénářích nebezpečí, které rozhodovatel získá ze závěrů analýzy rizika. Tyto informace však samy o sobě nedostačují, a proto musí rozhodovatel brát v úvahu ještě mnohá další hlediska (sociální, politická, ekonomická aj.).

Současně musíme vzít na vědomí, že hlediska se liší podle toho, zda jde o rozhodování strategické nebo operační. Operační rozhodování se vyznačuje vždy větší přesností, neboť je založeno zpravidla na apriorních datech, naproti tomu strategické rozhodování pracuje převážně s odhady.

Na postupy, objem a formu rozhodování má vždy významný vliv **povaha projektu**, v němž rozhodování probíhá.



Může jít například o veřejný projekt, projekt evropského zájmu, projekt s všestranně strategickým významem anebo naopak o projekt omezený na místní zájmy, podnikatelské zájmy nebo zájmy jednotlivců.

V rozhodování o riziku se totiž uplatňují vnější a vnitřní faktory, které většinou vzájemně spolupůsobí (náhodnost jevů a událostí; peněžní toky; ekonomické vlivy; politické vlivy: intuice a mnohé jiné). Jsou to faktory velice rozmanitého původu; můžeme je rozlišit do několika skupin podle povahy projektu. Důležité je **nehodnotit žádnou skupinu izolovaně** – vždy je nutné vzít v úvahu souvislosti.

Rozhodování o riziku musí být především (a pokud je to možné) **proaktivní**, tj. takové, které se zabývá možnými **realizacemi scénářů nebezpečí a volí postupy dříve, než jsou k dispozici údaje o jednotlivých nebezpečích**. Naopak **reaktivní** rozhodování probíhá tehdy, když se již scénáře nebezpečí začaly realizovat (rozdílnost přístupů má zejména vliv na prevenci rizika).

Obecně přijímané zásady jakýchkoliv managementů jsou dnes založeny na proaktivním rozhodování.

Rozhodovatelé o riziku jsou lidé. Rozhodují zpravidla v řídicím postavení buď jako jednotlivci, nebo ve skupinách, ale mají vždy lidské vlastnosti. Při rozhodování ve skupinách se ovšem extrémně, se kterými se můžeme setkat při individuálním rozhodování, obrušují, ale nemůžeme říci, že by se skupinovému rozhodování o riziku měla dávat jednoznačně přednost.

Dá se zhruba říci, že skupinové rozhodování se preferuje v případech, kdy si z nějakého důvodu nevíme rady, scházejí nám vstupní údaje, potom se uchylujeme pro získání podkladů k rozhodování u expertních systémů, ale ani to není často tím nejlepším řešením.

Specifickým skupinovým rozhodováním o riziku je rozhodování regulátorů (*parlament, vláda*), soudních senátů, kárných soudů apod., jejichž podkladem jsou zákony a pravidla.

Hodnotíme-li rozhodování o riziku u jednotlivců nebo i skupin, musíme brát v úvahu jejich psychické vlastnosti, okolnosti, za jakých rozhodují, jejich vnímání nebezpečí a také jejich osobní vlastnosti.

Ty se mohou uplatnit i ve skupinách, neboť členové skupiny mohou jednotlivě mít „průměrné“ vlastnosti, které se ale vzájemným působením ve skupině mohou změnit. Pokud je skupina vystavena nebezpečí, vzniká panika; **rozhodování se stává zmateným.**

8. Snižování možnosti vypuknutí krize

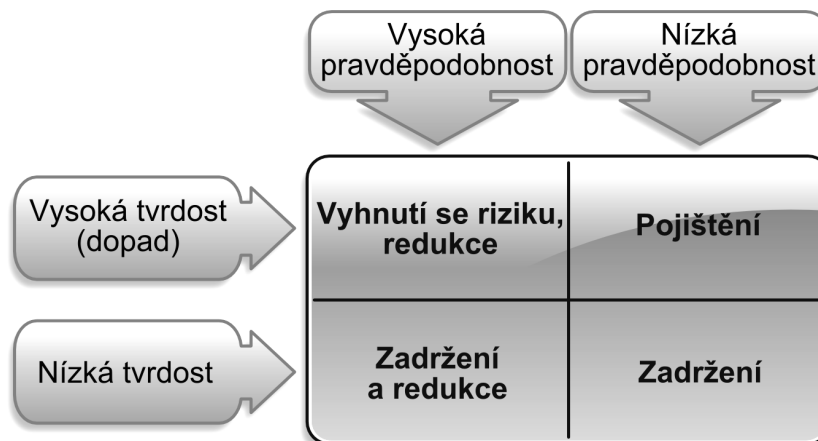
Je zřejmé, že s **existencí rizika** musíme v podnikání počítat. Některá rizika však můžeme **přesunout** a některá **zadržet**. V určitých situacích je vhodnější se riziku **vyhnout** nebo toto riziko **redukovat**.

Kterou metodu máme použít v konkrétní situaci? V které situaci je vhodnější transfer (přesun) či retence (zadržení) rizika, kdy musíme volit vyhnoutí se rizikům nebo jejich redukcí? A v kterých situacích je nejvhodnější se proti riziku pojistit?

Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situaci, kdy je nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení či úplné eliminace rizika.

Shrňme nyní několik **základních doporučení s ohledem na vztahy jednotlivých nástrojů** a konkrétních rizik.

Uvedená tabulka třídí rizika do čtyř skupin podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika. V reálném životě není sice rozdělení tak jednoznačné, předložené členění ale můžeme využít zejména ve fázi analýzy konkrétního rizika a rizikové politiky organizace.



I. Zadržení – převzetí rizika

Převzetí rizika spočívá v tom, že je podnik srozuměn s náklady, které mohou vzniknout realizací nebezpečí. Následky realizace nebezpečí realizuje podnik z vlastních rezerv. Projevem této strategie (označuje se také jako **nulová strategie**) jsou vědomě **žádná opatření**, tj. **úplné převzetí rizika**. Tato strategie ale neznamená, že se riziko obecně podcení nebo jednoduše zanedbá (i když tomu tak někdy je).

Jestliže se v rozhodování o riziku dojde k závěru, že nejméně nákladným opatřením je žádné opatření, je to zcela v pořádku a není to v rozporu s koncepcí managementu rizika. Nesmí se ale zapomenout, že eventuelní realizace scénáře nebezpečí bude stát náklady (finanční, materiální, lidské atd.), jejichž výše nejsou zřejmé. (*Průmyslový podnik může bez problémů ustát pád stromu na střechnu výrobní haly.*)

II. Zadržení a redukce – ošetření rizika

Ošetření rizik má tři základní formy:

- ▣ **prevenci** – snížení nebo eliminování některých nebo všech jednotlivých rizik,
- ▣ **diverzifikaci** – přeskupení anebo i zvětšení počtu rizik v portfoliu, přičemž za cenu vzrůstu některého z rizik nebo přidání dalších se docílí pokles jiných rizik, takže celkové riziko portfolia se diverzifikací zmenší,
- ▣ **alokaci** – rozmístění rizik tak, aby se dala účinně ovládat.

Prevence je vždy důležitou součástí managementu rizik (ne-li nejdůležitější). Můžeme rozlišit dvě základní pojetí prevence:

- ▣ **proaktivní prevence** – cílem je předejít nebezpečí zamezením jeho vzniku,
- ▣ **reaktivní prevence** – cílem je být připraven na realizaci nebezpečí



Proaktivní prevence: v silničních zářezech v areálu podniku zajistit skalní stěny tak, aby nebylo možné uvolňování kamene, a pokud to není technicky nebo ekonomicky možné, silnici ochránit před pádem kamene sítěmi na stěnách skal nebo přímo galeriemi. **Reaktivní prevence:** nedělat proti padání kamení nic a umístit na silnici dopravní značku "Padající kamení".

III. Pojištění – transfer rizika

Přenesení rizika na třetí osobu má několik variant, jejichž podstatou je vždy poskytnutí nějaké **úplaty za převzetí rizika** osobě, která je ochotna nebo má dokonce komerční zájem riziko převzít. Obecně jde o nějakou formu zálohování procesu třetí osobou. Ve většině případů se ovšem jedná o transfer rizika, které je následně **finančně kompenzováno**. (*Podnik sjedná pojištění proti riziku požáru ve svém areálu.*)



Známým příkladem jsou různé formy pojištění. Za **sdílení rizika** lze ovšem považovat také například systémy *mudaraba*, *musharaka* a *murabaha* existující v islámských zemích a založené na islámském právu šarija. Institut *mudaraba* spočívá ve sdílení rizika bankou a klientem a *musharaka* představuje spoluúčast na základním kapitálu, při kterém se společníci dělí o zisk a ztrátu podle poměru vkladu.

IV. Redukce – eliminace rizika

Eliminace rizika ukončením záměrů z obavy před realizací scénářů nebezpečí je krajní strategií. I když se tato strategie zdá být bezriziková, zdaleka tomu tak nemusí být. Záleží totiž na tom, s jakou motivací a v jaké fázi se projekt odmítne nebo ukončí. *(Průmyslový podnik se může snažit odpovídající personální politikou minimalizovat pravděpodobnost vzniku generální stávky, nebo se snažit – v případě probíhající stávky – se stávkujícími dohodnout tak, aby dopady na chod podniku byly co nejmenší. Samozřejmě v odpovídajících mezích.)*



*Státní orgány socialistického Československa již v roce 1986 rozhodly o výstavbě jaderné elektrárny Temelín. Strategie **eliminace rizika** by se projevila, kdyby z obavy před jadernou energií (se všemi důsledky) bylo rozhodnuto o ukončení již probíhající stavby. (Proní štěpnou reakci továrny mohli sledovat v přímém přenosu všichni diváci České televize i Novy v podvečer 9. října 2000.)*

Retence rizik je legitimní metoda řešení rizik. V mnohých případech se jedná o metodu nejlepší.



Každý podnik se musí rozhodnout, která rizika mají být zadržena, která redukována, a kterým je lepší se vyhnout.

Kriteriem při tomto rozhodování je obvykle velikost (finančních) rezerv firmy nebo schopnost firmy nést ztrátu.



Rizika, která by měla být zadržena, jsou rizika, jež vedou k relativně malým ztrátám.

Na druhou stranu zde existuje **nebezpečí stereotypu**: pokud se stane časem jedinou strategií firmy retence rizik, pak je vysoce pravděpodobné, že na situaci, která vyžaduje jiné opatření, bude subjekt reagovat stejně jako v předchozích případech, tj. strpěním rizika. To se může ukázat jako **fatální chyba**, vedoucí k **ohrožení samotné existence podniku**.



*Lidovým příkladem tohoto omylu je přísloví: „tak dlouho se chodí se džbánem pro vodu, až se ucho utrhne.“ Můžeme najít každodenní příklady v riskantním jednání řidičů, obchodníků s cennými papíry, ale i třeba zločinců, kteří **přestanou vyhodnocovat pravděpodobnost vzniku ztráty** pro každou novou situaci a stereotypní jednání se v odlišném případě ukáže jako zoufale neefektivní. Pokud by*

v podniku byl neustále vyhlášován stav nouze například v souvislosti s únikem chemikálií, po čase by zaměstnanci brali tato hlášení na „lehkou váhu“.

8.1 Krizový stav a informace

Asi všichni budeme souhlasit s tvrzením, že „**nedostatek informací způsobuje riziko**“. V mnoha krocích, které jsme popsali v předcházejících kapitolách, je jedním ze základních předpokladů úspěchu **správné rozhodování**, což předpokládá tedy i správnou práci s informacemi, zejména jejich sběr a zpracování (vyhodnocení).



*Podnik dokáže vyrobit produkt, jehož parametry vyhovují požadavkům zákazníka. Ten dá společnosti najevo svůj zájem o koupi, ale **neinformovaný** pracovník jej znechutí svým negativním přístupem, např. během telefonického dotazu. Díky tomu může celý vývoj i výroba přijít vniveč. Stejně tak špatná či **nedostatečná informovanost** obchodních zástupců může přivodit zásadní problémy. Pokud např. obchodní zástupce vyzradí informace, které jsou tajné. Od „uloupení“ výrobku jinou firmou pak může podnik uchránit pouze nedostatek konkurence. Tyto situace jsou jasnými příklady, že pokud informační toky a informace fungují nedostatečně, vzniká nezanedbatelný zdroj problémů a rizik.*

Poučenější budou ochotni akceptovat tvrzení z druhého konce intervalu: „**nadbytek informací rovněž způsobuje riziko**“.



Informace jsou dnes jedním z klíčových zdrojů úspěchu podniku!



*Pravděpodobně triviálním příkladem může být výběr vína podle nápojového lístku. Za situace, kdy v něm bude napsáno pouze to, na co bohužel v českých restauracích opravdu často narazíme, tj. „červené víno“, je informační deficit zcela zřejmý, protože pod tímto názvem se může skrývat Chateau Margaux, ročník 1996, stejně jako Pražský výběr, ročník nezjištěn. **Riziko**, že dostaneme něco, co nám nebude chutnat, je tedy poměrně vysoké. Pokud dostaneme nápojový lístek, v němž je několik desítek či stovek položek a musíme odlišovat názvy jako Mouton Rothschild a Chateau Lafite-Rothschild, pak pravděpodobnost, že zlákáni kombinací dobře znějícího názvu a nízké ceny objednáme první víno místo druhého, je dosti vysoká – místo špičkového Grand Cru Classé pak dostaneme víno spíše průměrné s více než padesátiprocentní pravděpodobností.*

Pokud se navíc musíme rozhodovat **ve stresu**, chvatně či s jiným **handicapem**, pak množství informací, které máme k dispozici, se může stát problematickým, neboť v daném čase můžeme upřednostnit pouze některé informace nebo vůbec vyhodnocení nezvládnout.

Zde se velmi uplatňují i různé **psychologické vlivy** (například, že při vyhodnocování postupně získávaných informací jsou všechny následující informace posuzovány pod zorným úhlem prvotního postoje).

Takových vlivů může existovat samozřejmě celá řada, přičemž některé mohou vycházet nejen z osobnosti hodnotitele, ale i z problémů při komunikaci, daných odlišným chápáním určitých pojmů, nesouladem mezi verbálním a neverbálním projevem nebo prostým komunikačním zkreslením.

Proč musíme věnovat takovou pozornost informacím a práci s nimi?



Informace je znalost, která byla zorganizována a analyzována tak, aby byla použitelná pro řešení problémů nebo rozhodování.

Pro praktické úvahy a potřeby krizového managementu je třeba si uvědomit, že **znalost není to, co víme, ale to, co umíme, respektive co umíme použít.** (Triviálním příkladem může být znalost PIN ke kreditní kartě, která nám je k ničemu, pokud neumíme zacházet s bankomatem.)

Problematice řízení a správy znalostí se věnuje obor **knowledge management** nebo také **znalostní management**. Jedná se poměrně nový, rozvíjející se obor, který nelze ztotožňovat s „obyčejným“ zpracováním informací.

Snižování rizika znamená **získání včasných a správných informací**, přičemž z hlediska jejich úplnosti postačuje, aby se jednalo o informace **nejpodstatnější, nikoliv vyčerpávající**.

V **podnikatelské praxi** je práce s daty a informacemi jednou z nejdůležitějších metod snižování rizika v obchodním kontaktu firem. Příčinou případného nezdaru by neměla být **neinformovanost**.



*Tuto skutečnost si uvědomoval již pruský král Friedrich Veliký, který řekl: „Je omluvitelné být poražen, ale je **neomluvitelné** být překvapen!“*

Firmy **snižují obchodní riziko** tím, že získávají dodatečné informace o svých obchodních partnerech, snaží si obstarat informace o konkurenci a o jejich dalších záměrech, provádí marketingové průzkumy atd. Snaha získat dodatečné informace může vést až ke zpoždění při uskutečnění podnikatelských záměrů, což může pro firmu znamenat negativní důsledky (například se na trhu objeví podobný konkurenční výrobek, nová, lepší technologie atp.).

V souvislosti s prováděnými změnami ve firmě lze nicméně obecně tento způsob snížení rizika doporučit.

O subjektech můžeme sledovat tyto informace:

- ☐ **kancelářské informace** (identifikace, právní forma, stav, adresa, kontaktní údaje, aktivity, velikost apod.),
- ☐ **vlastníci a management** (kdo podnik ovládá a řídí),
- ☐ **majetkově propojené společnosti, asociace, aliance, skupiny**, apod.,
- ☐ **finanční situace podniku** (účetní výkazy, poměrové ukazatele),
- ☐ **okolí** (obor, další firmy na trhu, konkurence, produkční síla),
- ☐ **hodnotící informace** (rating, porovnání, umístění v žebříčcích, získání certifikátů a jiných oprávnění a ocenění),
- ☐ **valné hromady** (významná rozhodnutí, personální změny, změny strategie, výplata dividend),
- ☐ **další události ovlivňující situaci subjektu** (významné zakázky, změny vlastnictví, soudní spory),
- ☐ **dokumenty** (výroční zprávy, tiskové zprávy, inzeráty, prospekty),
- ☐ **komentáře, analýzy** (novináři, analytici, nezávislé instituce).

Při vlastním provádění podnikatelských operací a aktivit lze snížit riziko využitím nejrůznějších **systemů včasného varování**. Tímto systémem může být integrovaný informační systém podniku typu SAP, stejně jako kvalifikovaná asistentka s tlustým notesem. Podstatné je, aby někdo (člověk, stroj) sledoval **vývoj klíčových parametrů** a včas upozornil na jeho **nežádoucí průběh**.



Bezpečnostní kamerové systémy měst Litvínov a Most by se mohly v budoucnu propojit. O této možnosti jednali před nedávnem zástupci obou měst společně s vedením společnosti Unipetrol, a. s. Kamerový systém obou měst by mohl být propojen pomocí stožárů trolejového vedení tramvajové trasy. Obě města mají v současné době vlastní samostatné kamerové systémy, které obhospodařují městské policie. Jedním z hlavních důvodů propojení kamerového systému je i přítomnost chemického podniku mezi oběma městy, a tím hrozící nebezpečí možné havárie. Projekt tedy počítá i se začleněním tohoto podniku do zmíněného záměru, což může sloužit k rozšíření celého **systemu včasného varování** zaměstnanců a obyvatel obou měst. Propojení sleduje především bezpečnostní aspekty nejenom ve městech Most a Litvínov, ale v celé průběžné spojovací lokalitě. Bezpečnostní aspekty jsou především v možné schopnosti minimalizovat následky případných mimořádných událostí v chemické výrobě. Jejich dopad může mít účinek za hranici areálu a pak je nezbytné tento účinek sledovat v jeho stavu a vývoji, organizovat zásah, omezení provozu včetně uzávěr a evakuaci vozidel z ohroženého území. To je obtížně možné bez přímé znalosti stavu.

V procesu snižování rizika se informace stává zbožím, které má oproti jiným produktům řadu specifických vlastností. Mezi tyto vlastnosti patří zejména:

- ☐ **Nekonkrétnost nabídky** – informaci nelze předem nabídnout v konečné podobě, ani nelze předem garantovat obsah a rozsah informace.
- ☐ **Pomíjivost** – většina informací má omezenou dobu platnosti.
- ☐ **Nespolehlivost** – nepřesnost nebo nepravdivost vzniká buď prostým stárnutím informace, ale též neúmyslným nebo i záměrným zkreslením.
- ☐ **Omezenost** – většina informací platí pouze za určitých podmínek, v určitém místě, čase nebo za jiných předpokladů.

Hlavní problém sdělování informací, včetně jejich nákupu či jiného způsobu pořízení, však vyplývá z toho, co již bylo řečeno a zobrazeno výše.

Krizoví manažeři by pro své rozhodování měli plně využívat veřejně přístupné zdroje a snižovat **riziko z chybného rozhodnutí**. Vždyť již dnes je úspěch podnikání silně ovlivněn kvalitou a rychlostí získání informací a znalostí.

Možná, že právě v rozdílném přístupu k získávání a vyhodnocování informací najdeme jednu ze základních příčin úspěchu a neúspěchu ve firmě.



System včasného varování umožňuje účinně rozpoznávat rizika týkající se potravin a krmiv a řešit aktuální problémy. Vlády členských států EU mají systémy včasného varování, které by měly rozpoznat, kdy by potraviny či krmiva mohly být nebezpečné, např. z důvodu rizika kontaminace salmonelou, nebo kdy obsahují zakázané látky či nadměrné množství rizikových látek. Dojde-li k zjištění rizika, Evropská komise funguje jako centrála celoevropského výstražného systému. Tento systém v roce 2006 reagoval na téměř 1000 varování před bezprostředními riziky a na téměř 2000 méně závažných varování. Nejvíce varování se týkalo ryb a masa.

Aby manažer při svém rozhodování postupoval správně a s co nejmenším rizikem, musí:

- ☐ **vědět, co dělat** – mít jasně definovaný správný cíl,
- ☐ **dělat to správným způsobem** – postupovat vhodnými metodami,
- ☐ **vědět, jak si stojí** – neustále sledovat odchylku mezi stanoveným cílem a aktuálním stavem.



Únik nebezpečného fenolu z obřího zásobníku v areálu chemické továrny Deza, a. s. byl námětem taktického cvičení Integrovaného záchranného systému Zlínského kraje. Cílem bylo prověřit připravenost jednotlivých složek a jejich vzájemnou součinnost. Při domnělé nehodě bylo zraněno přibližně 15 osob, které před převozem do nemocnice prošly prvotním ošetřením a důkladnou protichemickou očištěním. Unikající

*aerosol srážela k zemi vodní clona. Fenolový mrak přesto podle scénáře překročil hranice podniku a zamořil nedalekou frekventovanou silnici. Provoz na ní byl zastaven a doprava vedena po objízdných trasách. Zatím nejrozsáhlejšího cvičení ve Zlínském kraji, zaměřeného na odstraňování následků chemické havárie, se zúčastnilo 6 jednotek čítajících okolo 50 hasičů, zdravotnická záchranná služba, městská policie a Policie ČR. Z krajského města byl povolán speciální hasičský vůz, určený právě pro tento druh zásahu. Informace z analýzy průběhu záchranných činností dále sloužily k rozpoznání, zda složky věděly (IZS, podnik), **kdy, jak a co** dělat.*

8.2 Pokud krize vládne

Jak již bylo řečeno, **krize podniku** se stala realitou dneška. Většina podniků v nedávné minulosti prošla větší nebo menší krizí (nebo ji může očekávat). V každé firmě by měli znát, jak jsou manažeři na tuto skutečnost **připraveni**.

Jaká je jejich odolnost vůči stresu z nebezpečí vzniku podnikové krize? Jaká bude pravděpodobná jejich reakce na vznik krize apod.?

Řízení podniku v krizové situaci je svým charakterem specifické, vyžaduje specifický styl i postupy a to počínaje **fází identifikací krize** (viz dříve) až po její **zvládnutí**. Vznik a identifikace krize bývá doprovázena následným **stresem**.

Podnikoví manažeři na něj reagují odlišně. Škála reakcí může mít podobu od **apatie** až po **chaotické** nebo **agresivní jednání**.



*Stresová tělesná reakce sloužila a stále slouží jako příprava na boj nebo na ústup. Určitou míru stresu k životu potřebujeme. A pokud jsou okolnosti natolik příznivé, že jej ne a ne potkat, „vyrobíme“ si ho dobrovolně a přihlásíme se na kurzy seskoku padákem, obtížné horské výstupy, soupeříme s kolegou na pracovním či sportovním kolbišti apod. Do jisté míry nás tedy **stres motivuje k lepším výkonům**.*

Zvýšená odolnost podnikového managementu vůči stresu se však pozitivně odráží v **rychlosti, efektivnosti a kvalitě akceschopnosti vedoucí ke zvládnutí krize**. Odolnost vůči stresu je individuální, dokonce ji mírná stresová situace může posilovat. Zároveň na každého působí momentální osobní situace a jeho aktuální fyzický a psychický stav.



Odolnost proti stresu je nutné u každého manažera posilovat.



Například dodržováním životosprávy, především zvyšováním fyzické kondice, vedením zdravého životního stylu, který zahrnuje účinnou relaxaci, zvyšováním duševní kondice systematickým odstraňováním osobních nedostatků, které vedou ke stresu, přípravou na potenciální krizové situace (např. zpracováním krizových scénářů, tréninkem a řešením fiktivních krizových situací, kolektivními diskusemi o krizových situacích apod.).

Projevem zvýšené odolnosti proti stresu je **rychlá akceschopnost a reakce**, což v jeho okolí vyvolává pocit opory a důvěry a v nejisté době poskytuje cílovou orientaci. Významná je též **komunikace**. Manažer musí v krizi najít odvahu a osobně

předstoupit před pracovníky podniku a srozumitelně jim vysvětlit, v jaké situaci podnik je a proč. Pak jsou lépe schopni přijmout sdělení, co **musí** podnik udělat, aby se z **krize dostal**, a co se od nich očekává.



Srpen 2002 měl být podle dlouhodobé předpovědi počasí suchý a teplotně nadprůměrný měsíc. Skutečnost ale byla bohužel výrazně jiná. Ničivé záplavy 100leté vody a jejich důsledky otřásly naší sebejistotou, pramenící ve vlastnictví a zvládání moderních (i informačních) technologií, protože se zjistilo, že řada předpokladů existujících řešení pochází z tradovaných předsudků a z nepodložené tendence typu sem voda nedosáhne, protože tady ještě nikdy (rozuměj za mého života) nebyla! Řadu mýtů a iluzí doslova a do písmene vzala voda, na druhé straně vzniklo hodně velice dobrých zkušeností a postupů, které se ukázaly jako velice prospěšné a účinné.

Řešení krize je často spojeno se zavedením řady **nepopulárních opatření** (omezování lidí, ničení majetku pro zachování jiných hodnot, vyšší vytíženost zaměstnanců) a změn, které mají vliv na zaběhnuté postupy a činnosti.



*Zachování **mobilní komunikace** během povodní bylo zcela nepochybně kritické nejen pro komunikaci obyvatelstva, ale zejména pro složky Integrovaného záchranného systému. V okamžiku krize došlo k okamžité efektivní komunikaci nejen mezi složkami Integrovaného záchranného systému, ale i mezi jednotlivými operátory. Společnost Eurotel nasadila masivně lidské zdroje i technické prostředky s cílem udržet maximum telefonní sítě v provozu a umožnit tak efektivní řízení krize. O rozsahu nasazených zdrojů svědčí několik vybraných údajů: 40 pracovníků Eurotelu pracovalo přímo na místě s různými složkami Integrovaného záchranného systému a zvyšovalo tak **akceschopnost krizového managementu**. Bylo nasazeno 12 mobilních základnových stanic pokrývajících vyřazené stanice. 3 vrtulníky zajišťovaly technikům přístup do zaplavených oblastí, např. pro doplňování nafty. Celkem bylo nasazeno 66 pojízdných generátorů elektrického proudu. Nepochybně velmi pozitivní zkušeností byla spolupráce s magistrátem, armádou, policií a podniky.*

Pracovníci podniku se cítí vzniklou krizí **ohroženi**. Informační vakuum u nich jen přispívá ke vzniku a šíření **poplašných fám**.

Nepříjemná pravda je lepší než nejistota!

Schovávání se před tímto nepříjemným krokem nebo přenášení této povinnosti na někoho jiného nepřispívá k uklidnění a k řešení krizového stavu.

Schopný manažer se musí v období krize **stát vůdcem**. Jeho vůdcovství se projevuje ve schopnosti správně odhadnout **závažnost vzniklé situace**, poskytnout podřízeným pracovníkům adekvátní informace a myšlenky, získat je pro ně, **stimulovat je** a

přesvědčit o novém cíli, který je **zvládnutí krizové situace**. Takové působení se stává pro ostatní přitažlivým, neboť dodává ostatním pocit jistoty v nejisté době.



Jednou ze složitých otázek krizového plánu bylo rozhodnutí o zahájení evakuace IT, neboť toto rozhodnutí znamenalo přerušování výroby, expedice, dopravy. Protože k evakuaci primárních serverů stejně muselo dojít, rozhodla se společnost k málokdy vídané akci: rozebrání 35 serverů a jejich převoz a instalace v záložním centru bez aktivace sekundárních serverů. Tím byla dostupná aktuální data a došlo jen k 6 hodinovému výpadku dostupnosti. Zpětně je ovšem zřejmé, že rozhodnutí bylo správné, neboť primární datové centrum bylo zatopeno. Při evakuaci výpočetního centra do záložních prostor se řešila řada problémů jako nedostatečná kapacita elektrické sítě, klimatizace atd., které se zvládaly díky **úžasnému nadšení a solidaritě**, a protože na havarijní situaci byli pracovníci dobře připraveni. Kupodivu společnost ale zaskočila taková maličkost jako různé typy zcela zvláštních šroubů, na které nebyly k dispozici nástavce ke šroubovákům. Během evakuace bylo z 5 místností přemístěno 35 serverů a řada náhradních dílů, monitorů a tiskáren o celkové váze 2.500 kg.

Krizová situace je obvykle spojována s **centralizací rozhodování** a s **direktivním stylem vedení**. Nemusí to vždy být tak jednoznačné. Pokud má krize rychlý průběh (např. v důsledku havárie), pak není k dispozici žádný časový prostor a **direktivní styl má své oprávnění**.



Hustota sítě pošt, ve kterých poskytuje Česká pošta, s. p., své služby veřejnosti, je za normálních okolností její významnou konkurenční výhodou. Ovšem v okamžiku rozsáhlých povodní se tato výhoda změnila v nevýhodu, resp. klade zvýšené nároky na krizový management. Česká pošta má zkušenost (která se při povodních potvrdila), že **centralizované plány** obnovy provozu nejsou optimálním řešením krizových situací. České poště mnohem lépe vyhovuje systém konkrétních plánů obnovy kritických systémů spojený s flexibilním krizovým managementem. Aplikace tohoto flexibilního přístupu nepochybně přispěla k uspokojivému zvládnutí krize. Na druhé straně se snaha poskytovat poštovní služby do posledního okamžiku dostávala do rozporu se snahou minimalizovat ztráty. Česká pošta průběžně informovala prostřednictvím své webové stránky o stavu jednotlivých pošt. I z tohoto faktu vyplývá, že Česká pošta měla situaci pod kontrolou, praktické „prověření“ krizového managementu dopadlo na výbornou.

Jestliže v období krize existuje určitý časový prostor, pak je nutné v něm rozlišit určité etapy a v souvislosti s nimi také **odlišné styly vedení**.

První etapou je formulace nových cílů a cest k jejich dosažení. Tehdy je možné zapojení většího počtu pracovníků podniku a využití jejich schopností a ochoty. Cílem je hledání **lepšího řešení krize** v rámci **časového prostoru**. V okamžiku, kdy jsou

formulovány a schváleny nové cíle a případně i způsoby jejich dosažení, nastává další etapa, kdy se musí zásadně **vyžadovat disciplína pracovníků a dodržování přijatého postupu**. Problém v praxi bývá identifikace okamžiku, kdy se podnik **dostává z krize** a není již nutná ani centralizace rozhodování, ani direktivní styl vedení. Ty se naopak stávají **bariérami dalšího rozvoje**. Vystihnutí správného okamžiku, kdy se podnik má vrátit k "normálu", je důležité a závisí na mistrovství úsudku i zkušenosti managementu. **V závažných krizových situacích se ani nevyklučuje přechodná náhrada podnikového managementu profesionálním týmem krizových manažerů.**



ČSOB přestála povodně bez významných materiálních škod a také bez podstatného omezení služeb. I v nejvypjatějších okamžicích dostupnost pobočkové sítě pro klienty přesahovala výrazně 90 %. Téměř bez omezení či snížení kvality probíhal platební styk. Zpětně se ukazuje, že hlavním problémem při krizových situacích je absence věrohodných informací. Nemožnost spolehlivé predikce vývoje dodávek elektřiny, provozu telefonních sítí či postupu podzemní vody vedla paradoxně k **přehnaným opatřením**, která se později ukázala zbytečně silná. Právě kvůli nedostatku informací a dynamickým změnám situace se ukázala flexibilita krizového štábu kritickým faktorem úspěchu, a to společně s intenzivní komunikací mezi jednotlivými řídicími složkami i řadovými pracovníky.

K základním zásadám krizového řízení podniku patří čtyři základní skutečnosti:

- ① identifikace skutečných příčin krize
- ② jmenování krizového managementu
- ③ krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou
- ④ realizace komplexu ozdravných opatření



Povodeň prakticky změřila **účinnost havarijních (krizových) plánů**. Často se zdroje na havarijní plánování a s tím spojené úkoly převádí či odkládají ve prospěch běžných provozních činností. Právě povodeň dala celou řadu údajů o tom, co to stojí **podcenit** tyto kritické otázky a že každý podnik, který byl postižen, může později začít vyčíslovat ztráty i výdaje na obnovu činnosti. Je to mimochodem i dobrý podklad pro propočty a **odhad rizik** a zpracování podkladů pro odůvodněné výdaje realizace krizového plánu. Na místě je ještě jeden důležitý závěr. Orgány veřejné správy musí postupovat v těsné spolupráci s podnikatelskou sférou a právě havarijní plánování celé soustavy a jí odpovídajících služeb veřejné správy v mimořádných situacích je přesně tou oblastí, kde by měly být učiněny rozhodné kroky.

8.3 Praktické poznatky z krizového řízení

Z výše uvedeného je patrné, že krizové řízení představuje velice širokou paletu činností, které vyžadují vysoký stupeň znalostí, zodpovědnosti a zejména **předvídavosti**. Zejména poslední atribut (předvídavost) vystupuje čím dále více do popředí. Mezi prvky důležité pro krizové řízení tedy patří:

- ☐ striktní řízení a hodnocení výsledků podle čísel, a to s krátkodobou (týdenní) periodicitou,
- ☐ zajištění včasných podkladů pro řízení s důrazem na přehlednost,
- ☐ po přechodnou dobu razantní personální politika bez výjimek, ale podle všeobecně známých a předem sdělených pravidel,
- ☐ zavedení interních standardů a jejich efektivní zavedení a přizpůsobování interním podmínkám a potřebám.

Vlastní ohrožení podniku může totiž přijít z několika směrů:

- ☐ **z vnějšího prostředí podniku** (Od osob – jedinců či skupiny, od klienta, od partnera či dodavatele, od neznámého subjektu (vč. teroristy), od okolního prostředí, bez vlivu osob (klima, přírodní úkazy atd.), nepřímo vyvolané činností lidí – např. havárie.)
- ☐ **zevnitř společnosti** (Od vlastních zaměstnanců, nevědomě, vědomě, vlastní výrobní či podpůrnou činností, ohrožení vlastních zaměstnanců, ohrožení jiných osob, ohrožení majetku, dat či know-how, ohrožení životního prostředí.)

V podnicích se zavádějí dva významné systémy řízení bezpečnosti. Jedná se o „náš“ krizový management a dále **systémy ISO** (zejména OHSAS 18000 a ISO 14000).

Co je těmto systémům společné?



Jedná se o systémy, které jednoznačně definují program, jehož cílem je postupné snižování hlavních bezpečnostních rizik.



Systém ISO 14000 se soustředí na rizika spojená s životním prostředím, OHSAS 18000 stanovuje pravidla pro snižování bezpečnostních rizik.

Stavba všech těchto systémů sleduje **následující scénář**. Tento scénář tak lze považovat za hlavní sumarizaci poznatků provedeného výkladu.

1. **Nalezení nejvyšších rizik** – jednotlivá rizika jsou ohodnocena z pohledu výše nebezpečnosti a četnosti jejich výskytu (často riziko s nižší nebezpečností, ale s

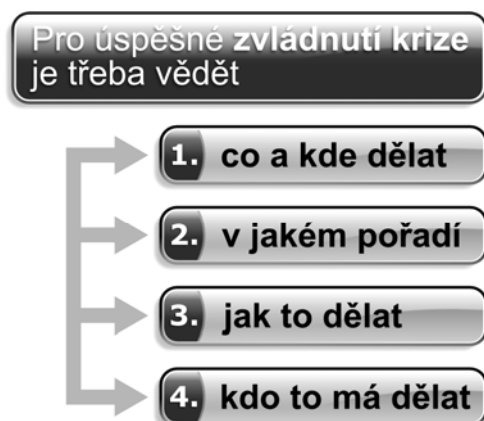
vysokou četností výskytu je pro chod společnosti nebezpečnější než řídce se vyskytující prvek s vysokou nebezpečností). Na závěr této etapy se rizika seřadí podle jejich výše od nejvyšší hodnoty dolů.

2. **Pro každé jednotlivé riziko se navrhne postup jeho snížení nebo odstranění.** Pro tento proces se definuje cíl (čeho je třeba dosáhnout). Je však třeba stanovit objektivně měřitelný cíl, ne pouze proklamativně stanovenou formulaci, kterou nebude možno objektivně porovnat s výchozím stavem.
3. **Na dosažení tohoto cíle se sestaví projekt** (program), který jednoznačně definuje výchozí stav, zdroje, harmonogram (etapy), způsoby měření a hodnocení a samozřejmě cílový stav
4. Obdobně jako v jiných projektech se stanoví **řídící struktury a odpovědnosti**.
5. Důležitým prvkem je **školení a seznámení ostatních s cíly**, programy a ostatními prvky procesů.
6. Je třeba definovat **formy komunikace** a to nejen od vedení směrem k podřízeným, ale zejména zpětné vazby „odspodu“ k vedení.
7. Jednoznačně musí být popsána **struktura dokumentů**, kde a jak je nalézt.
8. Obdobně je třeba přesně popsat vlastní **realizaci činností**.
9. Stanoví se, kdy a jak bude proces **vyhodnocován** a jakých by měl dosahovat hodnot (monitorování a měření).
10. Důležitým prvkem je přesný **popis postupu při případných haváriích**, a pokud k nim dojde, tak i jejich zaznamenání a zejména vyhodnocení a nápravná opatření.
11. Posledním prvkem každého systému jsou **pravidelné audity**, kdy auditoři prověřují jednotlivé prvky procesů a vyhodnocují jejich naplňování.

Je třeba zdůraznit, že tyto programy slouží k nastavení systému postupného zvyšování bezpečnosti. Nejedná se proto o „plnění“ regulí či **skokovou nápravu špatného stavu**, ale jedná se o nastavení procesu a jeho přirozené zavedení do denního chodu společnosti. Tyto systémy vytvářejí prostředí, kde se problémům předchází, oproti běžnému stavu, kdy se problémy „hasí“.

Dalším důležitým požadavkem je nutnost zapojení každého jednotlivce. Pokud

tento systém zavádí jeden pověřený specialista a ostatní pouze nezúčastněně pozorují jeho počínání, jedná se o formální certifikaci, která společnosti pomůže pouze „marketingově“. **Tyto normy však skutečně mohou pomoci, pokud se jimi budou řídit všichni zaměstnanci** (každý svou hřívnou, která je mu přidělena). Pouze v tomto případě bude chod společnosti výrazně bezpečnější nejen pro podnik a vlastní zaměstnance, ale i pro klienty a životní prostředí.



Z těchto důvodů je nutné vytvořit **systém manažerského řízení krizových stavů**, včetně organizační podpory, který umožní identifikovat, izolovat a řídit zvládnutí krizových událostí. Tyto systémy manažerského řízení musí být vytvořeny a vyzkoušeny ještě před tím, než ke krizovým situacím skutečně dojde.

Při **ustavení a činnosti krizových manažerských týmů** je nutné uvažovat o širších souvislostech všech krizových stavů:

1. **Mezinárodní dopad** – některé krizové stavy mohou mít v současné době širší nadnárodní povahu a mohou se rozvinout do krizové situace, která může poutat mezinárodní pozornost, příp. vyžadovat mezinárodní spolupráci (*možné teroristické útoky*).
2. **Komplexní reakce** – reakce na krizové události by měla být komplexní záležitostí širokého dopadu. Je nutné řešit nejen vlastní krizovou událost, ale též znepokojení skupin lidí, jejich individuální nebo skupinové zájmy a také případný nátlak těchto skupin nebo jednotlivců – ať už oprávněný nebo neoprávněný. (*Příkladem může být zřejmě nevhodná a nedostatečná informační politika Spolany Neratovice při opakovaných únicích chlóru do ovzduší.*)
3. **Dlouhodobý dopad** – uplatňování metod manažerského řízení krizových stavů se neorientuje na jedinou událost nebo na sérii událostí, na vyřešení momentálních problémů spojených s probíhající krizí. Krizová událost může mít dlouhodobý dopad. Dobrý systém manažerského řízení krizových stavů

reaguje nejen na krátkodobé problémy, ale řeší i dlouhodobý dopad konkrétní krizové situace. *(Opakované havárie vlaků v tunelech si z hlediska možnosti zásahu záchranných složek vyžádaly jejich rozčlenění dle délek. České dráhy již toto rozčlenění automaticky zavádí u nově vznikajících tunelů.)*

4. **Širší dopady** – účinný systém manažerského řízení krizových situací je obvykle mnohostrannou aktivitou manažerů v různých oborech. Systém neřeší pouze okamžitou reakci na mimořádnou událost, ale vyžaduje, aby manažeři při svém rozhodování brali v úvahu širší dopady mimořádných událostí a dlouhodobé důsledky mimořádných událostí a svých rozhodnutí. Účinný systém manažerského řízení krizových událostí neřeší pouze konkrétní událost, ale vidí vše v celkovém pohledu. Pokud by tyto principy nebyly důsledně uplatňovány, pak každá nezvládnutá mimořádná událost hrozí přerůst do dlouhodobé protahující se krize. *(V některých místech povodí řek bylo upuštěno od vybudování protipovodňových hrází, které by sice záplavu v dané lokalitě odvrátily, ale dále po proudu by byla situace již zcela nezvladatelná. Stejně tak zábrany problematiku povodní a záplav dlouhodobě neřeší.)*

9. Krizové plánování

Při vytváření prostředí pro efektivní **zvládnání krizí** je nejdůležitějším úkolem vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení, manažerů, krizových manažerů podniků či jiných institucí dosáhnout jistoty, že **každý účastník pochopil účel** (smysl a poslání) a **cíle** (úkoly) tohoto procesu, včetně **metod** pro jejich dosažení. Jestliže má být proces zvládnání krizí úspěšný a efektivní, musí lidé vědět, co je **třeba udělat**.



To je funkce plánování, které je první manažerskou funkcí řízení, je východiskem pro všechny ostatní manažerské funkce, a zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení.

Jak by měl konkrétně vypadat krizový plán podniku?

Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Jen zřídka se nám však podaří přesně předvídat budoucnost, faktory náhody mohou změnit i ty nejlepší plány.

Plánování je proces, který vyžaduje intelekt.

Vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech. Plánování bude naplňovat své poslání pouze tehdy, když jako součást každého plánu budou také stanoveny a v účelných časových intervalech prověřována kritéria jeho plnění.



*Opakované úniky chlóru v chemickém podniku Spolana a. s. uvedly během nouzového stavu do pohotovosti i Zdravotnickou záchrannou službu (ZZS) Mělník. Nutno předeslat, že dlouholetá spolupráce vedení ZZS Mělník s managementem a hasiči druhé největší chemické továrny v České republice se zúročila právě v nekomplikované spolupráci obou subjektů na všech úrovních v době **chemických krizí**. Nejdůležitějšími prvky vzájemné spolupráce ZZS Mělník a Spolany v oblasti krizové připravenosti byly a nejvíce se osvědčily: 1. Nezkreslené aktuální informace o provozech a výrobě v podniku včetně všech rizik technických a zdravotnických, ZZS Mělník má k dispozici databázi produktů vyráběných v podniku a jejich rizik, 2. Kvalitně zpracovaný **krizový plán podniku** a jeho provázanost s **traumatologickým plánem** ZZS Mělník a Městské nemocnice Neratovice. Pravidelná jednání k aktualizaci spolupráce obou stran se konají **minimálně dvakrát ročně**. 3. Společná konzultační činnost ve věci osobních ochranných pomůcek a bezpečnosti práce posádek ZZS při zásazích v areálu Spolany. V době chemických krizí se navíc ve zdárné řešení havárií proměnilo: 1. Umění vzájemné komunikace na všech úrovních a adekvátní spojovou technikou. 2. Kvalitní, včasná a dokonalá informovanost ze strany vedení Spolany o aktuální situaci i chystaných*

opatřeních v podniku 3. Účast zástupců ZZS Mělník při jednáních společného krizového štábu města Neratovice a podniku Spolana.

Předpokládá tedy nejen jasné stanovení cílů, ale také způsobů hodnocení míry a postupů jejich dosažení. Plánování je tedy informačním procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení.

9.1 Aktivní přístup ke krizovému plánování

Krizovým situacím lze čelit především plánováním a prevencí. Zásadní rozdíl mezi nimi je:

- ☐ **Prevence** se snaží snížit možnost výskytu stavu nouze jako takového a zaměřuje se na vše, co souvisí s člověkem (*např. kdyby Titanic byl navržen tak, aby odolal ledovcům, nepotopil by se*).
- ☐ **Plán** se snaží snížit závažnost důsledků stavu nouze. Plánování se týká událostí (*např. kdyby měl více záchranných člunů a lepší vedení záchranných operací, zachránilo by se více lidí*).

Obecně platné cíle plánování v rámci systému krizového řízení jsou vcelku jednoduché – předcházet ztrátám na životech a majetku, studovat životní cyklus pohromy/križe a identifikovat zranitelné a kritické oblasti. To znamená zaměřit se na analýzu potenciálních událostí, jež jsou trojího druhu:

- ☐ **nežádoucí a nemožné**
- ☐ **nežádoucí a možné**
- ☐ **žádoucí**

a mohou ovlivnit globální cíl.

V minulosti byly krizové plány zaměřeny především na připravenost a reakci na vznik krize. Tento přístup však byl velmi pasivní, protože se čekalo, až se událost vyskytne. Řízení rizik, na které tato etapa navazuje, však ukázalo, že **je nutný aktivnější přístup spočívající v analýze zranitelnosti a transferu technologií, které slouží pro technická opatření, pro sledování faktorů rizik a pro varování.**

9.2 I. etapa – návrh zmírňujících a preventivních opatření

Zranitelnost se vždy vztahuje k objektu či subjektu, a proto lze rozpoznat **zranitelnost fyzickou, demografickou, sociální, psychologickou, ekonomickou, organizační, komunikační** a v neposlední řadě to je **zranitelnost samotného systému řízení rizik a systému krizového řízení**.

Důležitá je samozřejmě také **znalost zranitelnosti ztrátou přírodních ochranných systémů** (například *masivní odlesnění*). Mezi faktory zranitelnosti se zahrnují skryté příčiny, nebezpečné podmínky, dynamika škodlivého jevu. Plánovat zmírňující opatření znamená tedy dobře porozumět riziku pomocí analýzy zranitelnosti.

Je třeba si uvědomit, že nelze analyzovat zranitelnost jen fyzickou (*budovy a zařízení*), nýbrž také, a možná především, zranitelnost sociální, protože ze znalosti sociální zranitelnosti se odvozují některé požadavky týkající se ukrytí a provizorního bydlení, zdravotní péče, potřeby potravin a vody a přístupu k veřejným službám během pohromy či krize.

Na základě analýzy zranitelnosti, respektive na základě stanovení její míry, se formulují **požadavky na opatření organizační a technická**, znamenající, že všechny budovy, zařízení, procesy se musí projektovat vhodným způsobem, který snižuje ze své podstaty možné budoucí škody. To vede k modifikaci systémů, revizi procesů a změně postupů. Opatření směřují k:

- ☐ **vyhnutí se riziku** – jsou to nestructurální opatření, mezi něž patří např. regulace užívání půdy, finanční pobídky a penále, předpisy užívání budov, prohlášení o územních rizicích atd.
- ☐ **proti šíření rizika** – zálohování kritické infrastruktury a životně důležitých systémů, např. zlepšování bezpečnosti staveb a procesů atd.
- ☐ **snížení zranitelnosti** – užívají se tzv. strukturální opatření, mezi něž patří např. dodatečná výbava zařízení, užití vhodných konstrukčních norem atd.

Při plánování zmírňujících a preventivních opatření se postupuje následovně.



Nejprve se vytvoří představa o budoucí události a pak se postupuje odzadu krok za krokem prostřednictvím eskalace situací, aby se plánovači sami sebe ptali, jak zlepšit danou situaci.

Z toho postupu plynou dva důležité závěry:

- ☐ **Získá se představa, jak se rozhodovalo během plánování.**

- ☐ **Lépe se chápe, jak vytvořit takové prostředí, které pak může značně napomoci v odezvě na pohromu či krizi.**

V rámci zmírňujících opatření se řeší prevence zabraňující výskytu krizové situace tam, kde to je možné. Tam, kde prevence není možná, *například živelní pohromy a přírodní jevy*, se místo prevence staví na vytváření připravenosti – jak rychle zareagovat na vznik události.

Kromě opatření by tato etapa měla upozornit na stavy nouze a pohotovosti a na záložní a rezervní plány pro nenadálé situace.

Zmírňovací opatření musí splňovat několik požadavků:

- ☐ Veřejnost musí být o opatřeních informována, protože neexistuje dokonalá nezranitelnost, jelikož nelze odstranit všechna rizika.
- ☐ Opatření musí být nákladově efektivní, aniž by se však podcenily přínosy opatření.
- ☐ Je nezbytné využívat transferu technologií.
- ☐ Opatření musí souviset s relevantními riziky.

Ve zmírňujících opatřeních by se rovněž měla projevit žádoucí dělba práce mezi státem, krajskou samosprávou, specializovanými institucemi a občany.

Stát určuje zdroje financování, vytváří legislativní oporu pro opatření, koordinuje činnosti krajských samospráv a vytváří celostátní hodnocení rizik na základě krajských hodnocení.

Krajská samospráva analyzuje rizika a zranitelnosti, do územního plánování zahrnuje zmírňování přírodních rizik, přijímá vyhlášky a nařízení vycházející ze zákona na podporu vytváření opatření, využívá finanční zdroje státu.

Vládní agentury, pokud existují, koordinují úsilí výzkumných institucí a doporučují normy a standardy.

Soukromý sektor vytváří podnikatelské plány obnovy, napomáhá při realizaci technických opatření, podporuje povědomí o technických opatřeních mezi svými zákazníky.



Občan by měl mít vědomost o hazardech a rizicích působících v oblasti, v níž žije, měl by podporovat přijetí a vynutitelnost opatření snižujících zranitelnost a akce k ochraně života a majetku před dopadem pohrom.

Na konkrétním případu z nedávné doby můžeme pozorovat, jak se jednotlivé fáze řízení krize, zejména z hlediska plánování, uplatňují i v situacích, které by jen těžko mohl někdo předvídat.



Universitní nemocnice NYU Downtown Hospital je umístěna na Manhattanu pouhých pět bloků od Světového obchodního centra (WTC) a byla nucena 11. září 2001 řešit jednu z nejhorších událostí v historii. Útok na WTC a jeho následky – to byla situace, kterou si nikdo z pracovníků nemocnice předem nedokázal představit. Přesto je krizové plánování připravilo na její řešení lépe, než si mysleli. Nemocnice revidovala svůj krizový plán v lednu 2001, aby splnila nové standardy Spojené komise pro akreditaci zdravotnických organizací (JCAHO). Před událostmi v září 2001 prováděli rozsáhlý výcvik podle nového plánu, který je založen na krizovém organizačním systému Incident Command System (ICS). Poslední cvičení proběhlo v červenci 2001. Krátce před 9. hodinou, kdy první letadlo narazilo do severní věže WTC, byla většina personálu nemocnice ještě na cestě do práce. Ti, kteří cestou viděli tuto destruktci, dorazili do nemocnice velmi otřeseni. Podobně mnozí, kteří již dorazili, viděli otřesné události z parkoviště a hlavní dvorany nemocnice. Okamžitě uvedli do chodu krizový plán vytvořením řídicího centra. Všechn personál se vrátil na svá oddělení a dostal příslušné pokyny. Veškeré plánované ambulantní výkony a výukové programy mediků byly zrušeny. Nemocniční kavárna byla urychleně připravena na ošetření očekávaných pacientů. Brzy po 9. hodině řídicí centrum vypnulo všechna klimatizační a ventilační zařízení a uzavřelo všechny vnější zvlhčovače vzduchu, aby tyto systémy ochránili před dýmem proudícím od WTC. Personál byl vyzván, aby zavřel všechna okna. Asi v 10 hodin se první věž WTC zřítla a prach se valil ulicemi směrem k nemocnici. Předchozí opatření krizového managementu však zabránila jeho průniku do budovy. Po pádu první věže bylo všechno venku pokryto několikacentimetrovou vrstvou cementového prachu, včetně stovek lidí, kteří hledali úkryt ve dvoraně nemocnice. Určení zaměstnanci se tam starali o 450 až 500 lidí, kteří přišli z dolního Manhattanu. Omývali jim oči, podávali vodu a poskytli jim masky chránící proti prachu. Příchozí byli rozděleni do skupin podle bydliště a každé skupině byl přidělen zaměstnanec, který jim pomohl dostat se do bezpečí.

9.3 II. etapa – budování připravenosti

Budování připravenosti vychází prvotně ze stanovení míry zranitelnosti dané lokality, protože připravenost je **schopnost zvládat pohromu či krizi**.

Připravenost se týká jednak úrovně připravenosti komunity samotné a jednak připravenosti Integrovaného záchranného systému. Připravenost má zajistit **ochranu všech aktiv hmotných či nehmotných a zvládat projevy pohromy/krize**. To znamená navrhnout takové organizační uspořádání, že všechny zdroje a služby, jež se mohou vyžadovat, se rychle mobilizují a rozmístí.

Připravenost sice vytváří určitá bezpečnostní opatření pro obec/společenství, ale nelze se připravit na všechny hrozby. Návrh připravenosti by však neměl být prostou bilancí zdrojů (síly a prostředky), jak tomu často bývá.



Připravenost znamená především zaměření na dva stavy z hlediska řízení – stav nouze a stav pohotovosti.

V plánování připravenosti existují tyto bariéry:

- ☐ Obecná nechuť k plánování. Chybí vědomí přímé a náhlé hrozby, plán připravenosti soutěží s jinými prioritami, vyskytuje se nedůvěra v pracovníky krizového řízení a existují nejasnosti v odpovědnosti.
- ☐ Pohroma/krize se liší od „rutinních“ nebezpečných událostí.
- ☐ Existuje přízrak „papírového“ plánu – plán vytváří iluzi připravenosti.
- ☐ Informační a komunikační problémy.

Tyto bariéry lze překonat tím, že se plány vytváří pro nejzávažnější a nejpravděpodobnější krize a uživatelé plánu se zahrnou do jeho tvorby. A v neposlední řadě se vyvíjí takový plán, jehož části – **komunikace, koordinace, kooperace a informační management**, jsou společné všem typům krizí.

Plánování připravenosti sestává z kroků:

- ☐ **Krok 1** – identifikace potenciálních dopadů na kritickou infrastrukturu (*energetická síť, komunikační síť, vodovodní a kanalizační systém, veřejná zařízení a budovy*).
- ☐ **Krok 2** – identifikace zdrojů lokality/komunity (*náhradní zdroje energie, alternativní způsoby komunikace, dodávky vody a potravin, úkryt, doprava*).
- ☐ **Krok 3** – návrh organizace (*Integrovaný záchranný systém, krizový štáb, dobrovolné organizace, vládní orgány, podnikatelská sféra*) a specifikace podpůrných funkcí: *doprava, komunikace, veřejné práce (v případě obnovy lokality), hasiči, hromadná péče (ukrytí, zásobování atd.), řízení zdrojů (logistika, nákupy a*

smluvní vztahy), zdravotní péče, vyhledávání a vyprošťování, ochrana nebezpečných materiálů, potraviny a voda, dodávky energie, vojenská podpora, informování veřejnosti, dobrovolníci a dárci, ochrana zvířat, legislativní podpora.



Konkrétní případ – Universitní nemocnice NYU Downtown Hospital, New York, 11. září 2001: V době napadení druhé věže WTC byla již nemocnice v nejvyšší pohotovosti a začínala přijímat pacienty se závažnými popáleninami, poraněné rozdrčením a inhalací kouře. Okamžitě byly instalovány ambulancí dekontaminační přenosné sprchy, aby se lidé mohli omýt od prachu. Sprchy byly vybaveny termostatickým mísícím ventilem kvůli teplotě vody. Připraven zde byl také zdroj medicínálních plynů pro případ potřeby přívodu vzduchu, nebylo však nutno jej použít. Telefonní spojení bylo přerušeno, takže využívali sporadicky fungující mobilní telefony a satelitní telefony. Vážným problémem celého města byla nemožnost kontaktovat úřad starosty města pro krizové řízení. Jeho velící stanoviště bylo umístěno v budově WTC, která byla nejprve evakuována a potom se zřítla. Trvalo dva dny, než bylo ustaveno náhradní pracoviště úřadu, do té doby byla komunikace velmi obtížná.

9.4 III. etapa – plán odezvy – reakce

Plán odezvy je souhrnem akcí realizujících se **během a bezprostředně po dopadu krize a zajišťujících minimalizaci působení mimořádné události.**

Plán začíná popisem nutných akcí pro zjištění a rozpoznání vzniklé situace – kde se vyskytuje nebo kde se bude vyskytovat, jak bezprostředně může působit a následně se odhaduje předpokládaná závažnost. Na základě zjištění se pak provedou dvě činnosti souběžně – varování a aktivace složek pro řešení vzniklé události.

V procesu varování je žádoucí zabývat se těmito skutečnostmi:

1. Jak se bude varování vnímat na základě **znalosti charakteristik příjemce** varování. Náleží do nich vzdálenost, sociální situace, vlivy psychologické (znalosti, zkušenost) a fyziologické (nezpůsobilost).
2. Obsah varování musí být formulován tak, aby byl **srozumitelný**, protože příjemce musí varování věřit, že je reálné a obsah je správný.

Obsah varování z hlediska komunikace, přenosu dat, by měl být následující:

- ☐ původce, čas původu,
 - ☐ platnost sdělení,
 - ☐ událost – typ a charakteristiky,
 - ☐ závažnost události,
 - ☐ bezprostřední zóna ohrožení,
 - ☐ následná oblast ohrožení,
 - ☐ zvláštní charakteristiky události,
 - ☐ očekávané nebo projektované dopady na zdroje záchranného systému,
 - ☐ navrhované ochranné akce,
 - ☐ obsah varování pro obyvatelstvo,
 - ☐ varování musí být stručné, jedna až dvě minuty,
 - ☐ jazyk varování musí být netechnický,
 - ☐ důležité informace se musí poskytnout jako první,
 - ☐ musí se popsat zasažené a ohrožené oblasti,
 - ☐ upozornit, kde lze získat detailnější informace,
 - ☐ místa pro získání dalších informací,
3. Potvrzení varování z několika zdrojů.
 4. Personalizace varování – kdo je cílová skupina přijímající varování.
 5. Rozhodnutí o komunikačních kanálech, četnosti šíření varování.

Velmi důležitá je účinnost varování, a proto je nutné mít na zřeteli některé skutečnosti:

- ☐ Varování jsou účinná, jsou-li poskytnuta lidem, kteří jsou skutečně **ohroženi**. Pokud varování zasáhne někoho, kdo není nijak ohrožen, má pak sklony nevyšímat si budoucích varování.
- ☐ Pokud se po varování nevyskytne předpověděná událost, pak je pravděpodobné, že lidé další **varování ignorují nebo odpojí varovné zařízení**.
- ☐ Přiměřená reakce na varování závisí na tom, zda lidé byli **vychováni** tak, aby věděli o hrozbách a rizicích a podíleli se na tvorbě opatření.
- ☐ Varování musí poskytnout vždy **novou informaci**, protože varování, které jen připomíná, se má méně účinkem. Při varování se musí počítat s jistými poznávacími limity, takže určitá standardizace je účelná.

V minulosti byl systém varování nastaven tak, aby odhaloval a monitoroval fyzické hrozby – dešťové srážky, povodně apod. V současnosti se ve varování přijímá koncept, že lidé se mění ve své zranitelnosti vůči projevům pohrom, a proto i varování musí vycházet z analýzy zranitelnosti. A tudíž současný systém varování má mít především **informační charakteristiku** (sirény již zdaleka nestačí), což znamená, že:

- ☐ monitoruje a předvídá ze široké škály zdrojů dat a informací,
- ☐ analyzuje trvání, závažnost a územní rozsah, mapuje rizika,
- ☐ mapuje sociální zranitelnost a zranitelnost prostředí a určuje specifickou zranitelnost těch, jichž se varování týká,
- ☐ rychle integruje různorodé informace,
- ☐ vytváří varování ve vhodném tvaru.

Systém varování je tak dobrý, jak je dobrý jeho nejslabší článek – detekce a komunikace, a z toho důvodu systém varování musí být spojen se systémem detekce. Současně s varováním se musí reagovat na zjištěné limity a omezení a na zatím zjištěné škody.

Průběh krize řídí **štáb**, jenž je určen k řešení konfliktů mezi složkami a k rozhodování o prioritách zdrojů.

Štáb může mít například toto členění: zpravodajství (vyhodnocování informací, koordinace informačního toku), řízení operace (inspekce na místě, počáteční reakce, zajištění bezpečnosti zásahu, péče o lidi a zvířata, vlastní zásah), logistiku (varování a evakuace). **Přesto, že je zřízen štáb, tak koordinaci musí provádět vždy jedinec nikoli štáb.**

Rozhodovatel musí znát rozsah pohromy, velikost zasaženého území, úroveň příčinnosti (větvení událostí), odhad škod na infrastruktuře a majetku, stupeň zasažení populace a legislativní rámec.



Konkrétní případ – Universitní nemocnice NYU Downtown Hospital, New York, 11. září 2001: Při přerušeném telefonním spojení nefungovaly ani kabelové spoje. Jediným zdrojem informací zvenčí byly bateriové rozhlasové přijímače. Zaměstnanci ani management nemohl sledovat mnohé z toho, co sledoval celý svět. Na druhé straně byli na rozdíl od jiných nemocnic ušetřeni pozorností sdělovacích prostředků, protože pro ohrožení kolapsem okolních budov byl dolní Manhattan uzavřen. Brzy po pádu druhé věže WTC byl přerušen přívod plynu a vysokotlaké páry do nemocnice. Navíc kvůli značnému odběru vody při hašení požárů došlo také k poklesu tlaku vody a vznikly obavy z úplného výpadku. Proto dostal personál okamžitě pokyn k vytvoření zásob vody. Kolem 16. hodiny byl přívod plynu a páry obnoven přesměrováním. Před zapnutím plynu společnost Con Edison, zajišťující tyto služby, provedla testy, aby nedošlo k únikům. Asi o hodinu později se i tlak vody začal opět vracet k normálu, v nemocnici se mohly vysterilizovat nástroje a opět tekla horká voda. Jakmile však kolabovala po 17. hodině „budova 7“ jako třetí část WTC, byla v nemocnici přerušena dodávka elektřiny. Náhradní generátor na naftový pohon, který je určen pro 24 – 36 hodin provozu, byl okamžitě uveden do chodu. Generátor je umístěn na střeše budovy a byl proto pokryt silnou vrstvou prachu. Aby zajistili jeho bezchybný chod, personál v ochranném oděvu se po 4 hodinách střídal v jeho čištění a kontrolování.

9.5 IV. etapa – plán obnovy

Plán obnovy má zajistit návrat do normálního stavu jednotlivců, rodin a společnosti a zabývá se **krátkodobou obnovou podporující život a dlouhodobou obnovou zajišťující vytvoření takových podmínek, jež zabraňují budoucím škodám.**

- ☐ **plán obnovy** zpracovává operační charakteristiky ne nepodobné těm, které se používaly v etapě I. a II.,
- ☐ charakteristika obnovy místní **infrastruktury**,
- ☐ obnova **komerčních zařízení** (banky, supermarkety apod.) a obnova ekonomických činností,
- ☐ obnova zařízení **veřejných služeb** (školy, zdravotní střediska, dětská hřiště, sportovní zařízení apod.),
- ☐ obnova **bydlení** včetně zařízení domácnosti,
- ☐ obnova **hlavních služeb** (plyn, elektřina, voda, kanalizace, telefon, dopravní systém, sběr odpadů),
- ☐ obnova **prostředí** (dekontaminace)

Aby plán obnovy byl ve své realizaci úspěšný, je žádoucí plánovat z pohledu ohrožené a zasažené komunity.



Konkrétní případ – Universitní nemocnice NYU Downtown Hospital, New York, 11. září 2001: Měsíc po katastrofě NYU Downtown Hospital stále silně pociťovala její následky. Přístup k nemocnici byl blokován policejními zátarasy a Národní gardou, takže se personál i pacienti dostávali do budovy jen s obtížemi. Pacienti, kteří přijeli autem, byli posíláni pryč. Stalo se to dokonce i některým zaměstnancům, které policie nepovažovala za „důležité“. Kabely provizorního přípoje k síti stále ještě ležely na chodnících a telefonní spojení s univerzitou a úřady také stále nebylo obnoveno. Bylo však možno přijet k nemocnici metrem a managementem nemocnice byla zavedena pro pacienty doprava auty a malými autobusy z Brooklynu a Chinatownu.

9.6 Krizový plán podniku



Předpokladem pro plánování je existence centrální rozhodovací autority, která na základě centralizovaných informací vytyčuje a realizuje základní ekonomické cíle podniku.



Na základě zákonných norem ministerstva zpracovávají krizové plány i města. V případě Prahy je zpracovatelem Krizového plánu Magistrát hl. m. Prahy ve spolupráci s Hasičským záchranným sborem hl. m. Prahy. Krizový plán hl. m. Prahy schvaluje pražský primátor. Souhrnná aktualizace plánu se pak provádí ve tříletých cyklech od jejich schválení. Ve vazbě na Krizový plán hl. m. Prahy mají stanovené právnické osoby uloženo zpracovávat svůj Plán krizové připravenosti. (Například v Dopravním podniku hl. m. Prahy, akciové společnosti má odpovědnost za zpracování útvar oddělení Krizového plánování.

Podstata plánování spočívá v následujících charakteristikách:

- ☐ **přispívá k dosažení záměrů a cílů,**
- ☐ **je prioritní mezi manažerskými funkcemi,**
- ☐ **vztahuje se na veškeré aktivity,**
- ☐ **umožňuje efektivní provádění činností.**

Příspěvek plánování k dosažení cílů procesu zvládnutí krizí vychází z podstaty tohoto procesu.

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě tedy zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení.



Výsledkem plánování je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí jednotlivé orgány krizového řízení uskutečnit.

Proces uskutečňování jednotlivých akcí ale musí být **maximálně racionální** a ekonomicky co **nejefektivnější**. Proto se vyžaduje, aby plány byly **efektivní**.

Efektivnost plánů je dána **stupněm dosažení** vytyčených záměrů či cílů. Na druhé straně – je efektivnost plánu dána také tím, do jaké míry přispěl k dosažení záměrů či cílů, vzhledem k **nákladům** vynaloženým na jeho sestavení a realizaci.

Plán sice někdy může přispět ke zkvalitnění požadovaných cílů, ale za cenu nepřiměřeně vysokých nákladů.

Plán je tedy možné považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin.

Krizový plán tedy bude možné považovat za efektivní tehdy, jestliže cílů řízení rizik:

- ▣ minimalizovat či zamezit možnosti vzniku krize,
- ▣ redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize,

bude dosaženo při vynaložení přiměřených nákladů.



*Lesnické i dřevařské firmy se chystaly v roce 2006 propustit stovky lidí a začaly vyčíslovat stamilionové ztráty. V polovině všech lesů se totiž přestalo od počátku roku 2007 těžit. Výpadek se promítl i do zdražení dřeva. **Kolaps** způsobil státní podnik Lesy ČR. Zrušil s koncem roku 2006 smlouvy, podle nichž na zakázku pro lesy pracovaly soukromé firmy. Ale zatím není schopen uzavřít s nimi smlouvy nové.*

Priorita plánování vyplývá z toho, že plánování logicky předchází výkon všech dalších manažerských funkcí organizování, výběru a rozmísťování pracovníků, vedení lidí a kontrole. I když v praxi všechny manažerské funkce vytvářejí systém, který funguje jako celek, plánování je svým způsobem **unikátní**.

Plánování a kontrolování je neoddělitelné – jsou to siamská dvojčata managementu.

Jakýkoli pokus o kontrolu bez existence plánu je nesmyslný, protože neexistuje žádná jiná možnost, jak odpovědět na otázku, zda **jdeme tam, kam chceme** (to je výsledek kontrolní úlohy), pokud si nestanovíme cíl cesty (což je úkolem plánování). **Plánování tak vytváří standardy pro kontrolu.**



*Řada dřevařských firem z oboru na odstávku finančně doplatilo. Třeba rakouská firma Stora Enso, jež v Česku provozuje největší pily, tratila v řádu stamilionů. **Krizový plán** počítal na počátek roku s výpadkem až poloviny dřeva, které společnost potřebovala. Museli přitom platit i penále některým odběratelům, s nimiž byly uzavřeny kontrakty. Roční obrat firmy je kolem šesti miliard korun. Kdyby na čtvrt roku vypadla polovina dodávek, lze dopad spočítat jednoduše.*

Všeobecně platí, že plánují **všichni manažeři** (vedoucí pracovníci orgánů krizového řízení), přesto je rozdíl mezi **plánováním na vrcholové (ústřední) úrovni** a **nižších úrovních řízení**, mezi **plánováním "dohlížitelů"** na nejnižší úrovni dané organizace a mezi vytvářením **strategických plánů** vrcholovými manažery.

Zatímco vrcholoví manažeři plánují hlavní směry rozvoje, musí manažeři na všech ostatních úrovních zpracovávat své plány tak, aby přispívaly k celkovému úsilí organizace.



Podnikatelé připomínají, že ještě hůře mohou být dřevařskou krizí postiženy i papírny. Ty volají po větších dodávkách dřeva i za normálních podmínek, kdy není těžba ohrožena. Státní podnik hledá cesty, jak nedostatek dřeva **zmírnit**.

Plánovací aktivity mají široké spektrum podob. Od velmi složitých plánovacích systémů až k velmi jednoduchým plánovacím postupům. I když se formy plánování mohou v jednotlivých podnicích značně lišit, jejich podstata musí být stejná.

Plány mohou mít různé podoby. Obecná struktura by však mohla vypadat následovně:

Obecná část plánu	Náplň (obsah)
Smysl či poslání	Identifikuje základní funkci , respektive úlohu jakéhokoli podniku.
Úkoly či cíle	Představují konec , ke kterému činnosti směřují. Nepředstavují však pouze koncový bod plánování, ale také konec, ke kterému směřují zbývající manažerské funkce.
Strategie	Představuje určení dlouhodobých základních cílů jednotlivých orgánů krizového řízení, podniků a stanovení nezbytných činností pro dosažení těchto cílů. Účelem strategie je určit a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky vyjádřit předvídaný obraz budoucnosti . Účelem strategie není přesně určit to, jak podnik dosáhne svých cílů. Strategie vytvářejí rámec pro uvažování a činnost.
Taktiky	Všeobecně určují postupy uvažování při rozhodování . Nejsou vždy obecně platné, často jsou zaměřeny pouze na činnost manažerů (vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení). Taktiky pomáhají rozhodnout sporné otázky dříve , než se z nich stanou problémy. Tím vytvářejí pro manažery možnost delegovat pravomoci a současně provádět kontrolu práce svých podřízených. Mohou se vztahovat k určitým funkcím (jako například <i>prevence, korekce, protikrizová intervence, redukce či obnova</i>), nebo se mohou týkat pouze projektů (jako např. <i>tvorba pohotovostních zásob</i>). Taktika ale nesmí být

Obecná část plánu	Náplň (obsah)
	chápána jako určitý druh "desatera", které nenechává žádný volný prostor pro účastníky plánovacího procesu. Taktika znamená podporu volnosti jednání, avšak v rámci určitých limitů. Množství svobody bude přirozeně záviset na taktice a bude též odrážet pozici a pravomoc v organizaci.
Postupy	Jsou plány, které určují a vyžadují metody provádění budoucích činností. Mají podobu chronologických posloupností požadovaných činností. Představují návody, které podrobně a přesně určují , jakým způsobem mají být určité činnosti prováděny.
Pravidla	Určují specifické požadavky na činnost a jiné záležitosti, které vylučují jakoukoli volnost . Obvykle představují nejjednodušší typ plánu. Lidé si často pletou pravidla s taktikami či postupy. Pravidla na rozdíl od postupů určují způsob provádění činností bez specifikace jejich časové posloupnosti. Ve skutečnosti je možné postup chápat jako posloupnost pravidel. Pravidlo však může, ale nemusí, být součástí postupu. (<i>Například "Zákaz vstupu, ohrožený prostor" je pravidlo, které nemá vztah k žádnému postupu.</i>) Pravidla také představují návody, nedávají však volnost při jejich aplikaci.
Programy	Jsou souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané posloupnosti činností. Obvykle bývají podporovány rozpočtem. Základní program může vyžadovat řadu podpůrných programů. Programy musí být koordinovány a časově provázány. Některé programy, zejména ty, které zahrnují najímání a školení personálu, by neměly být dokončeny ani příliš brzy, ani příliš pozdě. (<i>Například je zbytečné mít k dispozici malíře pokojů, jestli ještě neskoučili svou práci hasiči apod.</i>)
Rozpočty	Představují numerické stanovení očekávaných výsledků . Je možné o nich hovořit jako o "numerizovaných programech". Existují různé druhy rozpočtů. Pro potřeby krizového managementu jsou například výhodné tzv. proměnlivé nebo pružné rozpočty, specifické pro jednotlivé orgány krizového řízení.

Konkrétní krizový plán podniku pak může mít tuto strukturu:

ZÁKLADNÍ ČÁST
I. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZPRACOVATELI
Název (obchodní jméno) a působnost podniku daná právními normami.
System krizového řízení zpracovatele (struktura, prvky, vazby, odpovědnost, krizové pracoviště, způsob pronikání informací a jejich šíření apod.).
II. ANALÝZA HROZEB A RIZIK
Výčet a analýza hrozeb a rizik a z nich vyplývajících krizových situací, za které nese zpracovatel krizového plánu přímou odpovědnost, včetně typových plánů.
Přehled hrozeb a rizik spoluřešených.
Přehled ostatních hrozeb a rizik (tj. těch, které zpracovatel krizového plánu přímo neřeší, ani na jejich řešení neparticipuje, ale které mohou činnost zpracovatele plánu nějakým způsobem ovlivnit, tj. musí se před nimi chránit).
III. HLAVNÍ ZÁSADY PRO ŘÍZENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ A ZÁKLADNÍ METODIKA ČINNOSTI ZPRACOVATELE KP PŘI ŘÍZENÍ KRIZE
Popis základních činností řídicí osoby, krizového štábu a pracoviště krizového řízení při řešení profilových typových krizových situací.
Zásady součinnosti s jinými orgány krizového řízení při zvládnání ostatních krizových situací.
Metodické pokyny, jak využívat přílohou část plánu, odkazy na jednotlivé operační plány atd.
PŘÍLOHOVÁ ČÁST
Výpis z "Krizového plánu" územně příslušného orgánu krizového řízení.
Mediální plán (tj. způsoby, zásady a pravidla vnitřní a vnější krizové komunikace).
Plán akceschopnosti zpracovatele plánu pro zajištění připravenosti a pohotovosti k plnění krizových opatření a ochrany před krizovou situací.
Plán opatření hospodářské mobilizace (u vybraných podniků).

Výpis z "Vnějšího havarijního plánu" spádového orgánu krizového řízení.
Vnitřní havarijní plán.
Přehled uzavřených smluv a dalších dokumentů, ve kterých jsou stanoveny obchodní, finanční, sankční a další ekonomické vztahy mezi zpracovatelem plánu a příslušným územním orgánem krizového řízení.
Plány spojení, materiálně technického zabezpečení, zdravotnického zabezpečení, topografického zabezpečení a případně další dokumentace, potřebná pro zvládnutí krizových situací.
Formalizované dokumenty – statuty, jednací řády, vzory řídicích dokumentů a hlášení, předpisy, dohody o spolupráci a další pomůcky.



Již koncem 70. a zejména na počátku 80. let dokumenty Mezinárodní agentury pro atomovou energii a Mezinárodní komise pro radiologickou ochranu doporučovaly vytvářet **havarijní plány** jaderných elektráren a jejich okolí. I v bývalém Sovětském svazu byly základní požadavky mezinárodních doporučení začleněny do havarijních plánů elektráren. V prvních dnech „černobylské havárie“ bylo provedení okamžitých akcí považováno v zemích Evropy za nezbytné. Jak však ukázala pozdější hodnocení efektivity těchto opatření, jejich zavádění bylo motivováno spíše nepřiměřenou mírou konzervatismu než informovaným, odborným posouzením (např. zaorávání zemědělských plodin, omezení porážek některých druhů hospodářských zvířat, omezení distribuce některých druhů mas na jedné straně a vyplácení pojistek a finančních příspěvků, neomezení distribuce druhé sklizně apod. na straně druhé). Tyto rozdílné reakce systémů **havarijní připravenosti** (od nezavádění žádných specifických ochranných opatření na základě hodnocení výsledků zintenzivněných programů monitorování v některých zemích až po nucené, ne vždy zdůvodněné restriktce týkající se distribuce a spotřeby potravin, zpravidla nezávislé na skutečné míře rizika, v jiných zemích) vyvolaly mnohdy zmatek a nejistotu nejen mezi obyvatelstvem, ale i mezi orgány odpovědnými za zavádění opatření.

Jaký postup by měl být dodržen při sestavování krizového plánu?

Uvědomování si příležitosti (hrozby) předchází skutečnému plánování a není proto součástí plánovacího procesu. Je však nepochybné, že uvědomování si příležitosti – jak ve vnějším prostředí, tak v rámci podniku – je skutečným začátkem plánovacího procesu. Všichni vrcholoví manažeři by se měli nejprve zabývat otázkou možných budoucích příležitostí a rizik a vidět je jasně a kompletně, měli by znát svou situaci z hlediska **svých silných i slabých stránek**, vědět, které problémy je **třeba řešit a proč**.



Následky havárie na personál elektrárny a v první fázi havárie na zasahující jednotky (hasiče, zdravotníky) byly značné. V době bezprostředně po výbuchu reaktoru

(havarijní plán s takovým scénářem nepočítal) nebyla provedena prakticky žádná opatření na ochranu personálu, hasičů a záchranářů.

Stanovení úkolů a cílů pro celý podnik na jedné straně, a pro každou podřízenou složku na druhé straně – to je základní povinnost vrcholového vedení. Cíle specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, jak jich má být dosaženo, na co má být kladen důraz především a čeho má být dosaženo. *(Tak například cíl krizového řízení České republiky musí dávat směr krizovým plánům ústředních orgánů krizového řízení (ministerstvům a jiným ústředním správním úřadům). Hlavním cílem těchto orgánů je určovat cíle podřízeným (nižším) orgánům krizového řízení (krajům, základním složkám IZS, ozbrojeným silám ČR) atd. Jinými slovy řečeno, cíle vytvářejí hierarchickou strukturu.)*

Vývoj předpokladů. Třetím logickým krokem při plánování je stanovení, zveřejnění a získání souhlasu k využití rozhodujících plánovacích předpokladů (analýzy hrozeb a rizik, prognózy vzniku možných krizových situací, aplikovatelné základní taktiky zvládání jejich vývoje). Jde o předpoklady, týkající se prostředí, ve kterém budou plány realizovány. Je důležité, aby všichni manažeři zahrnuli do procesu plánování dohodu o předpokladech. Ve skutečnosti platí zásada: **čím více budou jednotlivci při plánování ochotně přistupovat na využití plánovacích předpokladů, tím více bude podnikové plánování koordinovanější.**



*Krátce po explozi reaktoru a vzniku havárie byly signály o této skutečnosti automaticky předány Státnímu výboru pro využití jaderné energie v Moskvě, kde bylo rozhodnuto vyslat odborníky z Moskvy na místo havárie, aby řídili havarijní operace; současně byla vytvořena vládní komise, která měla pravomoc mobilizovat potřebné zdroje – vedení **nemělo k dispozici ani tyto zdroje, ani oprávnění řídit opatření nutná k likvidaci havárie takového rozsahu a jejich následků.***

Při vytváření předpokladů hraje významnou roli **prognózování**:

- ☐ které hrozby a rizika eliminovat, které diverzifikovat, které snížit?
- ☐ jakými prostředky?
- ☐ jaká je účinnost a nákladovost těchto prostředků?
- ☐ jaké jsou alternativní možnosti tohoto ovlivňování?
- ☐ z čeho tyto prostředky financovat?
- ☐ jaké subjekty budou zahrnuty do procesu řešení vybraných variant krizových situací?
- ☐ kdo bude mít na starosti koordinaci řízení, kdo jednotlivé úkony, kdo bude mít jiné odpovědnosti, jaká bude posloupnost plnění úkolů?
- ☐ jakých zdrojů (materiálních, lidských, finančních) bude zapotřebí, kde a jak je získat?
- ☐ jaký způsob krizové komunikace zvolit v době symptomů krize, jaký v akutním stádiu krize?

- ☐ jakým způsobem účinně hledat těžiště krize?
- ☐ kdo a kde bude pracovat?
- ☐ v jakém krizovém štábu?

Vzhledem k tomu, že budoucnost je velice složitá, bylo by finančně příliš náročné (nebo nereálné) vytvářet **předpoklady o každé podrobnosti**, týkající se budoucího prostředí realizace krizového plánu. Z praktického důvodu jsou proto předpoklady omezovány pouze na ty, které mají **největší vliv** na jeho realizaci.



Vypracovaný havarijní plán elektrárny neodpovídal vzniklé situaci. Ráno v sobotu 26. dubna 1986 byly o havárii informovány okresní úřady civilní ochrany; policie zablokovala přístupové cesty k elektrárně, kolem poledne bylo zahájeno monitorování radiální situace. V městě Pripjati (3 km od elektrárny) probíhal normální den – obyvatelé nebyli rovněž oficiálně informováni o situaci, nebyl dán požadavek na ukrytí. Oficiální informace o možných důsledcích havárie na okolní státy byla zveřejněna až v neděli.

Zkoumání alternativních postupů, zvláště těch, které se zdají být reálné, je dalším krokem plánování.

Jenom zřídka se vyskytují plány, které by nebylo možné **alternativně realizovat**, přitom velmi často některá z nevyzkoušených alternativ bývá nejlepší. **Nejběžnějším problémem nebývá nalézání alternativ**, ale jejich redukování na počet těch nejslibnějších pro další analýzu. Dokonce ani matematické postupy a využití počítačů neumožňují dokonalou analýzu příliš velkého počtu alternativ. Proto musí krizoví manažeři obvykle provést jejich předběžné hodnocení pro nalezení nejvhodnějších příležitostí, a ty potom předložit k dalšímu zkoumání v procesu krizového plánování.



*I když vyrozumění odpovědných orgánů proběhlo více méně podle připraveného plánu, s ohledem na centralizaci řízení v oblasti využívání jaderné energie v SSSR, reakce systému byla **neúměrná rozsahu a průběhu havárie** (důvody však byly spíše v politické než technické a v odborné rovině), systém varování obyvatel selhal (jiné události z dalších let rozsáhlé povodně v Asii, v USA – potvrdily, že existence/kvalita systémů vyrozumění s varování může významně ovlivnit důsledky havárie či jiné katastrofy, včetně počtu postižených osob).*

Hodnocení alternativních postupů je další krok v plánování, který slouží k nalezení a posouzení silných a slabých stránek zvolené varianty typového plánu řešení krizové situace. Některý postup se může zdát nejlepší, může však vyžadovat neúměrné finanční, lidské či materiální zdroje. Jiný může být optimální z hlediska zdrojů, ale cesta k tomu, abychom krizi dostali pod kontrolu, je příliš dlouhá atd.

Hodnocení alternativ bývá v praxi **složitě**. Většinou přichází v úvahu mnoho alternativních postupů a současně se vyskytuje mnoho proměnných a mnoho omezení. Dochází k tomu, že hodnocení alternativ může být neobyčejně obtížné. Proto se zde doporučuje, aby se **orgány krizového řízení obrátily na instituce, které znají nejnovější metody a aplikace operačního výzkumu a operační analýzy, a nechaly si hodnocení alternativ řešení jednotlivých krizových situací od nich vypracovat.**

Výběr postupu – zde se jedná o okamžik, kdy byl výběr alternativ zúžen na minimum a nyní nastává skutečný okamžik rozhodování – odpovědný pracovník (manažer) musí rozhodnout, která z nich bude přijata.

I když je rozhodnutí uskutečněno, jen zřídka je plánování ukončeno. Zpravidla je potřeba dalšího kroku – formulovat **podpůrné programy** (plány), které jsou zpravidla zapotřebí pro podporu hlavního plánu.

Jakmile je rozhodování ukončeno a plány jsou sestaveny, nastává poslední krok – **numerizování plánů pomocí rozpočtíctví**. Dobře připravený rozpočet je integrující složkou každého plánu a současně vytváří standardy, jejichž pomocí je možné vyhodnocovat a kontrolovat přínos celého plánovacího procesu.



*Efektivnost opatření provedených v době havárie a těsně po ní mohla být účinnější, pokud by obyvatelstvo bylo včas a kvalifikovaně informováno (nedostatečné ukrytí, spotřeba kontaminovaného mléka v případě nedostatečně informovaných soukromých producentů a spotřebitelů atd.). Na druhé straně některá provedená (nejen v SSSR, ale i v jiných zemích Evropy) dlouhodobá opatření byla z hlediska hygienického a ekonomického **nezdůvodněná** či **neefektivní** (porážení telat v některých oblastech, dlouhodobá opatření na ochranu vodních systémů proti pronikání radioaktivity z kontaminovaných půd). Např. v roce 2004 by bylo z hlediska radiačních kritérií možno vrátit hospodářskému využívání více než 70 % opuštěných půd. S uvážením ekonomických a sociálně-psychologických faktorů (podvědomý „odpor“ ke konzumaci produkce z těchto půd) se však výrazně snižují množství využitelné půdy.*

10. Nezapomínejme na krizovou komunikaci

Krize je „událost“, jejíž důsledky bezprostředně ohrožují existenci podniku, který se ocitá uprostřed děje. Taková událost **přitahuje zájem** sdělovacích prostředků, veřejnosti, zainteresovaných i nezainteresovaných orgánů, lovců senzací a skandálů, ale i prostých „čumilů“.

Negativní publicita poškozují dobré jméno subjektu. Nikdo, žádný subjekt si nepřeje, aby ho krize postihla. Skoro žádná krize však nepřichází jako blesk z čistého nebe. *(Více než 80 % krizových situací je způsobeno chybami v managementu, neprofesionálním nebo neetickým chováním, dlouhodobým podceňováním či zanedbáním pravidel hry, ať už se hraje v kterémkoli oboru lidské činnosti.)*

S krizemi je nutné **počítat, předvídat je, připravit se na ně**. Součástí takové přípravy je i **přípravenost vést krizovou komunikaci**. Stejně jako považujeme krizový management za specifickou formu obecného managementu, tak i krizovou komunikaci je třeba považovat za **specifickou formu obecné komunikace**.

Krizová komunikace tedy není jen komunikování **v době krize, ale i před takovou událostí**.

Rozdíl je v tom, že „**předudálostní**“ krizovou komunikaci, jako nástroj krizového managementu, použijeme záměrně, dobrovolně, ze svobodného rozhodnutí, kdežto „**poudálostní**“ - vynuceně, pod časovým tlakem a často ve stresu.



Po čtyřech dnech od návštěvy restaurace společnosti S - Bar (S - Bar je regionální řetězec restaurací typu „fast food“, který se specializuje na hamburgery, kuřecí speciality a pokrmy studené kuchyně), ve kterém se konala dětská narozeninová party – jedno z dětí umírá na jednotce intenzivní péče. Tři děti, které se také party účastnily, už zemřely, šest dalších, včetně dvou dospělých, je v kritickém stavu a jejich stav se stále zhoršuje. Smrtelná Escherichia coli bakterie se dostala do těla dětí i dospělých, kteří na zmíněné párty konzumovaly nabízené hamburgery. Jak komunikace probíhala?

V případě, že krizová událost (krize) nastane, okamžitě se o ni začnou zajímat média. Někdy o ní novináři vědí dokonce dříve než představitele orgánů krizového řízení, management firem nebo právnické a fyzické osoby, kterých se předmětná událost týká.



Krizová komunikace je specifická forma sociální komunikace a současně je nástrojem krizového řízení. Může mít formu verbální i neverbální. Svým charakterem jde především o interpersonální, mezosobní, skupinovou a masovou komunikaci.

Předmětem krizové komunikace je **sdělování informací**:

- ☐ mezi orgány a prvky systému krizového řízení a uvnitř tohoto systému,
- ☐ veřejnosti, mediím, odborníkům, soudním znalcům a orgánům činným v trestním řízení, vyšetřujícím předmětné mimořádné události, katastrofy, nehody a hromadná neštěstí,
- ☐ podřízeným, zaměstnancům firmy, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právnickým a fyzickým osobám – o potenciální, blízkící se či již reálně existující hrozbě (mimořádné události), nebo již probíhající krizové situaci (krizi) a opatřeních, konaných orgány systému krizového řízení, vedením firmy či jinými osobami k tomu, aby dopady krizové události byly eliminovány, zmírněny nebo odstraněny.



Den první. Média a řada lidí volají a ptají se, co se stalo. S - Bar popírá jakoukoli odpovědnost a odmítá mluvit s rodinami bez svého právníka. Velká spekulace v médiích nutí společnost vydat veřejné prohlášení a zprávu. Představitelé společnosti kontaktují ministerstvo zdravotnictví, zemědělství a hygienickou službu.

Cílem krizové komunikace je **uvolnit správné** (včasné, hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé) **informace ve správný čas a na správném místě**, a tím dosáhnout:

- ☐ včasné a odborně plnohodnotné připravenosti orgánů a prvků krizového řízení k následným činnostem,
- ☐ redukovat nejistotu, přispět k zajištění „efektivního“ chování (veřejnosti, podřízených, členů rodiny, zaměstnanců firmy apod.), zabránit vzniku paniky a posilovat víru v budoucnost,
- ☐ zabránit nebo alespoň zmírnit rozsah negativní publicity poškozující integritu a dobré jméno (image) dotčeného orgánu či prvku systému krizového řízení, firmy, právníké či fyzické osoby, jež by mohla být označena jako původce nebo příčina krizové události.



Den druhý. Rozruch, který vyvolaly zprávy v tisku, přinutil majitele společnosti S – Bar připustit, že se asi „něco“ stalo a že možná zde budou nějaké příčiny. „Jestliže to byly naše hamburgery, pak více než pravděpodobné je to, že to byla chyba dodavatele, který poskytl kontaminované maso.“ Společnost varovala média, aby byla zodpovědná a aby nepodloženými zprávami nevyvolala paniku. Ministerstvo zemědělství už prozkoumává výrobní a zařízení dodavatele.

Jak by měla krizová komunikace vypadat? Jaké by měla dodržovat principy?

Principy krizové komunikace:

1. **princip přímé odpovědnosti** – krizová komunikace není záležitostí tiskových mluvčích, nýbrž věcí vedení podniku,
2. **princip nezávislosti** – krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě,
3. **princip přesnosti a stručnosti** – krizová komunikace vyžaduje přesné a stručné definování problému. Mluvte stručně a výstižně, omezíte tak možnost špatné interpretace;
4. **princip důvěryhodnosti** – musíte se držet faktů, žádné spekulace či dohady, držte se podstaty věcí.
5. **princip znalosti věci** – než začnete vést krizovou komunikaci, musíte znát základní komunikační cíl svého podniku a připravená klíčová sdělení, kterými chceme oslovit veřejnost, média, odborníky, soudní znalce a orgány činné v trestním řízení, podřízené, zaměstnance firmy, rodinné příslušníky a jiné věcně zainteresované právnické a fyzické osoby. Rovněž tak musíte znát všechna potřebná fakta o svém podniku, o daném tématu či problému, o možných hospodářských a politických souvislostech.
6. **princip očekávané reakce** – než začnete vést krizovou komunikaci, analyzujte možné dopady vašeho sdělení (reakci na vaše sdělení) a mějte představu o způsobech zvládnání těchto reakcí. Způsob vedení krizové komunikace nesmí být zdrojem sekundárních krizí.
7. **princip nejhoršího vývoje** – identifikujte a plánujte komunikaci vždy ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje případu.
8. **princip hledání podpory** – hledejte spojence a spolehlivé zastánce, zvažte, zda by se našli lidé, kteří by mohli promluvit ve váš prospěch,
9. **princip pravdivosti** - musíte mluvit pravdu. Nemusí být úplná, ale to, co řeknete, musí být pravda. Nikdy neříkejte "bez komentáře" („no comment"). Pokud nemůžete na otázku odpovědět vůbec, vysvětlíte to. Pokud nemůžete na otázku odpovědět okamžitě, poznamenejte si ji a slibte, že odpovíte v nejkratší možné době. Slib dodržte.

10. **princip otevřenosti** – nesmíte se před novináři skrývat. Buďte vždy k dispozici. Přednostně hovořte o pozitivních stránkách věci. Buďte sebevědomí. Nekritizujte své kolegy, vedení, zaměstnance.



Den třetí. První dítě umírá. Hygienická služba a Ministerstvo zemědělství navrhnou uzavřít všech 31 restaurací společnosti S – Bar a okamžitě provést hloubkovou kontrolu a dezinfekci všech prostorů. Společnost souhlasí s uzavřením jen té restaurace, kde oběti jedly. Právní zástupci rodin obětí požadují, aby společnost S – Bar nesla plnou odpovědnost za vzniklou situaci. Společnost S – Bar opakuje sdělení, že: „Je to pouze ojedinělý případ. Děláme vše podle předpisů. Přijďte a vyzkoušejte naše speciality.“. Navíc, společnost S – Bar zveřejňuje prohlášení, ve kterém ostře napadá orgány Hygienické služby a Inspekce Ministerstva zemědělství: „Nemuselo se to stát, kdyby odpovědné orgány dělaly svou práci zodpovědně.“

10.1 Pravidla úspěšné krizové komunikace

K tomu, abychom byli schopni produkovat hodnotné, důvěryhodné a přesvědčivé informace, je potřebné znát základních 17 pravidel úspěšné krizové komunikace:

1. Nedopusťte, aby kritika tisku zůstala bez odpovědi.

Žádný novinář by teoreticky neměl vydat kritický článek, aniž by předtím dal možnost osobě (podniku), jíž se kritika týká, aby se k záležitosti vyjádřila. Telefonní hovor s novinovým zpravodajem může být pro tyto subjekty signálem, že kritický článek je v přípravě.

Avšak v případě, že se takový článek opravdu objeví, neměl by zůstat bez reakce. Žádný novinář nemá ve všem pokaždé úplnou pravdu; vždy existuje něco, co může být opraveno, i když převážná část kritiky je oprávněná.

2. Mějte připravený scénář krizové komunikace.

Události se často změnil v krize, či se jejich průběh přinejmenším zkomplikoval právě kvůli špatné krizové komunikaci. Důležitou součástí každé krizové strategie je zajištění dobře fungujícího systému krizové komunikace a předem připravený scénář krizové komunikace.

3. Stanovte role v systému krizové komunikace.

Pokud k tomu máte kompetence – sestavte předem krizový komunikační tým. Kdo bude mluvit? Kdo napíše tiskové zprávy? Kdo bude vystupovat v televizi, rozhlasu? Kdo bude vystupovat jako hlavní expert (odborný znalec)? Jaká je historie, jež konfliktu předcházela?

Jedním z klíčových faktorů nalezení odpovědí na potřebné otázky v náhlé krizové situaci je rychlost a rozhodnutí, jak bude čas nejlépe využit. Stanovte proto klíčové role předem.



Den čtvrtý. Další dvě děti umírají. Mluvčí Ministerstva zdravotnictví sděluje informaci, že hlavní příčina je zřejmě v tom, že teplota přípravy jídla byla pravděpodobně příliš nízká, aby zabila ničivé bakterie. Společnost S – Bar oponuje: „Sledujeme všechny předepsané procedury. Bezzávadnost jídla je naším proořadým zájmem. Kdyby nám dodavatel nedodal kontaminované maso, nebyly by žádné problémy v našich restauracích. Je potřeba, aby celý státní systém veterinární kontroly masa byl přezkoumán, viníci byli odhaleni a potrestáni.“

4. Nedopusťte, aby se incidenty staly krizemi.

(Existuje reklamní slogan (jedné zahraniční pojišťovací společnosti), který říká: „Neděláme z krize drama.“) Podobným způsobem je třeba postupovat a zbytečně situaci nedramatizovat.

Ne každý incident, každá havárie, nepříjemný novinový článek či případ profesionálního zanedbání nebo lajdáctví je krizí, nebo alespoň tyto události v krize přerůst nemusí, pokud je s nimi včas zacházeno obrátným způsobem.

5. Nestavte svou prosperitu na tvrzení, že Váš podnik krize nemůže postihnout.

Je samozřejmě lákavé uvěřit, že vám se krize nemůže nikdy přihodit. Dokonalá imunita vůči krizím ale neexistuje. Každého jednou může postihnout. Na krize musíme být připraveni.

Prvním krokem v současném přístupu ke krizovému managementu je odhalení potenciálních krizí ještě před tím, než podnik zasáhnou.

6. Pravidelně aktualizujte krizový plán.

Většina odborníků na krizové řízení i zahraniční literatura krizového managementu se shoduje v tom, že základní krizová dokumentace by měla být aktualizována přinejmenším jednou do roka.

7. Vedení organizace berte jako součást zdrojů.

V dobách krize je lidskou přirozeností vzhlížet k vůdcům. Média se předhánějí v žádostech o přístup k vedení. Z tohoto pohledu - dobře připravené a instruované vedení vaší organizace - představuje ohromný počáteční kapitál pro zvládnutí (vyřešení) krize.

8. Posuďte svou vlastní zranitelnost.

Skutečnost, že všichni jednotlivci a všechny organizace jsou do určité míry zranitelní, nikoho netěší. Silácké řeči a lži vaši zranitelnost jen podporují a zvyšují.

Uprostřed zmatku, zapříčiněného právě propuknutou krizí, již bude příliš pozdě myslet na to, jakým způsobem můžete určit využití dostupných zdrojů, hledat, kdo by byl schopen vystupovat před kamerou či řešit jiné otázky, které měly být vyřešeny v době zpracování (upřesnění) krizového plánu.

9. Nejtěžší částí krize může být uvědomění si a připuštění, že nastala.

Velkým problémem v dnešní době je komunikační rychlost a svět může vědět o naší pohromě ještě dříve, než my budeme mít v takové situaci vůbec možnost si slušně cokoliv promyslet.

10. Nebud'te skoupí na informace – čím více informací můžete poskytnout, tím lépe.

Pochopitelně nemůžete poskytovat informace či jakákoliv potvrzení, které ve skutečnosti neznáte. Pokud sdělovací prostředky přinesou zprávu, že tři dobrovolníci, kteří pracovali na záchraně horníků (po výbuchu v tomto dole), zemřeli – nemáte mnoho možností – nebo máte?

Můžete sdělit, že jste si vědomi všech zpráv z dané oblasti a pracujete na určení totožnosti všech obětí; můžete sdělit, že budete kontaktovat rodiny pohřešovaných horníků ještě před tím, než bude k dispozici zpráva o jejich zranění či smrti, to že však zatím provedeno nebylo; můžete sdělit, že jste si jisti tím, že je postupováno dle standardních a ověřených bezpečnostních postupů; můžete sdělit, že smrt kohokoliv bude považována za největší neštěstí nejen pro postižené rodiny, ale i pro závod.

Problém je v tom, že v krizové situaci média musí poskytnout určité informace.



Den pátý. Další mrtví. Společnost S – Bar oznamuje, že povoluje hloubkové kontroly ve všech restauracích společnosti, navíc poskytuje peníze jedné nezávislé společnosti na vypracování studie, která potvrdí, že hlavní problém je nedokonalá veterinární kontrola masa v průvodybě. Dva bývalí zaměstnanci dotčené restaurace společnosti anonymně novinářům sdělují, že zejména v době největšího vytížení byly v přípravě jídel „určité nedostatky v hygieně“. „Vedoucí provozu o tom věděl, ale přehlédl to.“

11. Mluvčí je klíčovou osobou.

Mluvčí je v krizové situaci pravděpodobně tou **nejdůležitější postavou**.

Je nanejvýš žádoucí, aby taková osoba byla na svou roli náležitě připravená. Ideální je, aby každý úřad, firma, společnost měl pro tento případ připraveno několik osob (2 - 3), které budou instruovány, projdou potřebným výcvikem, budou se umět chovat před kamerou nebo mikrofonem, budou umět vyjádřit soucit, ale zároveň budou dostatečně autoritativní.

12. Věnujte zdroje na cvičení a instruktáž vedení.

Důležitá položka mediálního programu bude získávání komentářů od vedení. Po jisté době již sdělovacím prostředkům vyjádření mluvčího nebude stačit a budou žádat sdělení od vedení. Zároveň má klíčová informace, která zazní z úst vedoucího pracovníka, daleko větší účinek.

Takže ještě jednou - vedení je v době krize součástí zdrojů, avšak musí projít instruktáží a cvičením a zároveň být dostatečně připraveno.

13. Nespěchejte s kritikou kritiky. Co když je pravdivá?

Některé krize vznikají ze situace, kdy byly organizace jistým způsobem kritizovány, ať už kvůli jejich činnosti jako takové, nebo kvůli nějakému konkrétnímu incidentu. Konec konců to závisí na vedení, jak v takových situacích reagovat.

Avšak dbejte na to, abyste neudělali klasickou chybu krizového řízení: popírání něčeho, co se ukáže být pravdou. Kritika nesmí být nikdy ponechána bez odezvy, ale první otázka, která by vás měla napadnout: je tato kritika oprávněná?

14. Shodněte se s tiskem.

Novinové statě, pokud jsou napsány vhodně a dostatečně brzy, jsou jedním z nejdůležitějších a nejúčinnějších nástrojů krizového řízení.

15. Držte se krizových plánů, využijte však i vědomostí a zkušeností odborníků.

Krizový plán může dát možnost příslušným odborníkům vést diskuse, poskytovat informace a dokonce i veřejná sdělení, ale ke sdělování odborných faktů se snažte využít odborníků (*finanční experti o financích, lékaři nebo zdravotní sestry o zdravotních otázkách, hasiči o příčinách požáru atd.*).

16. Nepovažujte „odkládání“ za správnou strategii.

Možná, z objektivních příčin, nebudete moci dělat a říkat okamžitě vše, co byste rádi řekli a udělali. Mějte ale na paměti, že vědomý odklad není vždy tou nejrozumnější strategií. Jak přírodě, tak i sdělovacím prostředkům se vzduchoprázdno hnuší.

Tisk bude v krizové situaci vždy něco psát. Jeden z výrazných rysů chování sdělovacích prostředků v dobách krize je skutečnost, že novináři zkoušejí různé způsoby, jak se do organizace dostat. V případě, že nedostanou informace z oficiálních míst, pokusí se je sehnat, jak jen budou moci.



Den šestý. Další dva mrtví. Rodiny prvních obětí oznamují, že podaly trestní oznámení na společnost S – Bar a požadují důsledné vyšetření celého případu.

*Mluvčí vlády sděluje, že případem se bude zabývat vláda a orgány činné v trestním řízení. Bude rovněž následovat komplexní kontrola u dodavatelů surovin do restaurací společnosti S – Bar. Společnost poprvé **přiznává svůj podíl viny na celé události a oznamuje plán pomoci rodinám obětí a postižených.***

17. Pokud máte k dispozici internet, používejte ho.

Jedním z největších problémů současné krizové komunikace je výběr způsobu předávání přímých informací, především do sdělovacích prostředků. Jakým způsobem to ale řešit? Svoláte tiskovou konferenci a doufáte, že novináři budou zapisovat nebo nahrávat to, co říkáte?

Necháte v novinách otisknout oznámení nebo začnete letákovou kampaň – obojí naprosto nevhodné pro krizovou situaci. Nebo použijete fax, poštu nebo e-mail? Výhodou internetu je jeho neustálá přítomnost a přístupnost a zároveň vám umožní odkázat se na různé souvislosti. („*Tuto informaci naleznete na našich webových stránkách*“, může zaznít z úst mluvčího.) Můžete se vsadit, že lidé, kteří sledují internet běžným způsobem, ho budou v době krize sledovat velmi intenzivně, a že skupina dobře informovaných obyvatel může být dobrým prostředkem pro rozšiřování důležitých zpráv o právě probíhající krizi.

10.2 Krizová komunikace – doporučení

Ne vždycky se všechno podaří, a to platí nejen pro konání a jednání člověka, ale i podniky. **Neúspěchy nezáleží** jen na podnicích samotných, mohou vznikat i souhrou náhod nebo být zaviněny **nepředvídatelnými okolnostmi**. Úspěšné přežití krize ale vždy do značné míry závisí na **schopnosti komunikovat** s veřejností, s okolím firmy. Nedostatečná komunikace vede k nedůvěře, konfrontacím a konfliktům. Naopak preventivní krizová komunikace, ve které podnikové organizace budou rovnoprávným partnerem občanům, veřejné správě, ale i médiím, přispívá k lepšímu zvládnutí takové situace. Komunikace občan - obec - podnik dává prostor pro vyslyšení názorů, pochopení obav a potřeb zúčastněných stran. Je základem pro hledání společných řešení a jejich realizaci.

Krizové situace zdaleka nejsou soukromou záležitostí pouze těch, kterých se týkají. Oč častěji je doprovází mlčení, přešlapování na místě, chaos a panika, o to více **přitahují pozornost veřejnosti**.



**S hlavou v písku se komunikuje prachbídně.
S hlavou vztyčenou obtížně, ale přece.**

Komunikační strategie podniku proto musí odrážet schopnosti podniku reagovat jak na předvídatelné, tak i na nepředvídatelné krize. Krizová komunikace vyžaduje především najít **uspokojivé odpovědi na otázky**:

- ☐ **Co nejhoršího se může stát?**
- ☐ **Jaká je nejpesimističtější varianta dalšího vývoje?**
- ☐ **K jaké mezi může dojít vývoj nastupující krize?**
- ☐ **Jaké mezní důsledky může přinést vývoj situace bez zásahu?**
- ☐ **Kdy a jak začít s krizovou komunikací?**
- ☐ **S kým a v jakém pořadí komunikovat?**
- ☐ **Co komu sdělit?**
- ☐ **Co to udělá s podnikem?**
- ☐ **Jakou reakci od oslovených komunikačních partnerů lze očekávat?**

Základem krizové komunikace podniku musí být připravený plán a dodržování praxí ověřených metodických postupů, zejména:

Reagujte ihned a co nejdříve se začněte řídit krizovým plánem (pokud ho máte).

Pokuste se zajistit, aby byl co nejdříve k dispozici vysoký představitel podniku (majitel, ředitel). Mějte ho ale dobře zpracovaného a nuťte ho, aby se nenechal ovládat emocemi.

Sdělte médiím co nejvíce, ale držte se faktů a skutečností. Nic neodhadujte, nic nepředpovídejte.

Mějte připraveny všeobecné informace, abyste měli něco v ruce, než zpracujete informace reagující na konkrétní situaci.

Jakmile je to možné, udělejte tiskovou akci (konferenci, briefing) s vysokým představitelem společnosti.

V komunikaci nepoužívejte příliš mnoho odborných termínů, komunikujte tak, aby vám rozuměla nejširší veřejnost (nebo všechny cílové skupiny, o které stojíte).

Krize může mít dlouhou odezvu. Připravte se na to, že můžete komunikovat s médii ještě dlouho po události. Nejspíše to však nenastane.

Je ale třeba uvést, že příprava **interního krizového manuálu** je jistě dobrým krokem pro řešení krizových situací, praxe však ukazuje, že **každá krizová situace je specifická a není zcela možné se na všechny odpovědně připravit.**

Řešení krizových situací vyžaduje originalitu, operativnost a ochotu nést odpovědnost.

10.3 Krizová komunikace a globální média

Kritické až krizové změny bezpečnostního prostředí – jsou jedny z hlavních rysů dnešní společnosti. S internetem se objevilo nové médium, které na jedné straně zvyšuje rizika spojená s informacemi, jejich volnou dostupností, interaktivitou, globálností a možností ekonomické, politické a mediální komunikace. Tato globalizace komunikace pak vede ke ztrátě **žurnalistické kontroly nad informačním trhem**. Na druhé straně - komunikace založená na internetu zvýšila možnosti **zabezpečení informací** takovým způsobem, který do jeho objevení nebyl možný.



Internet je komunikačním prostředím, v němž probíhají nejrůznější druhy sociální komunikace (interpersonální, skupinové a masové). Internet slouží nejen jako komunikační prostředek – médium, ale také jako informační zdroj – archiv, databanka.

Navíc internet má **multimediální charakter**, tj. v jednom uživatelském prostředí jsou soustředěna nejrůznější média komunikace (*psané slovo, zvuk, obraz*).

Od tradičních médií masové komunikace se internet odlišuje především v dostupnosti (disponibilitě) svého sdělení (zpráv) v prostoru a čase.

Z hlediska prostoru je internet globálním médiem, které nezná hranice a doslova obepíná celou zeměkouli. Z hlediska času je internet instantním médiem v tom smyslu, že sdělení zde umístěná se dají **kdykoli aktualizovat** a že jsou **kdykoli dostupná komukoli** na síti, kdo o ně projeví zájem.

Čtenář takto aktualizované internetové informace má možnost zpětně sledovat vývoj událostí, rozšiřovat získané poznatky odkazováním na další informační zdroje. Z hlediska podoby sdělované informace je internet specifický tím, že jeho sdělení (webová stránka) mají podobu hypertextu, který je schopen svými odkazy navzájem provázat nejrůznější textové bloky (soubory), z nichž některé kromě psaného textu mohou obsahovat zvukovou či obrazovou informaci.

Internet umožňuje kvalitativně **nový typ sociální komunikace**, který získává charakter **masové komunikace**. Mění charakter a význam jednotlivých prvků participujících na komunikačním procesu.

Zatímco v tradičních médiích probíhá komunikace pod **kontrolou komunikátora** (stanovení agendy, obsahu, způsobu distribuce) a příjemci je vyhrazena role převážně pasivního konzumenta, internetová komunikace probíhá pod kontrolou uživatele, který aktivně rozhoduje o výběru a obsahu toho, s čím se bude chtít seznámit, sám si nachází a sestavuje menu příslušného komunikačního aktu.



Existuje-li nějaká událost, která nám má nejlépe potvrdit skutečnost, že žijeme ve společnosti globálních médií – pak to bylo 11. září 2001. Útoky na města New York a Washington. Na vnitrostátních amerických linkách byla unesena čtyři dopravní letadla. Dvě z nich narazila do věží Světového obchodního centra - WTC, jedno do Pentagonu a poslední z nich spadlo na pole blízko Pittsburghu. Obrázky hořících věží WTC dokumentovaly, že globalizace není jednosměrnou ulicí začínající zprůměrněním zemí a končící rozvojovými zeměmi.

Globalizace je spíše druhem síťového efektu, ve kterém hraje komunikace důležitou roli. I symbol útoků, které zasáhly ekonomická a vojenská centra americké kultury, ukazují význam **komunikačního dopadu**.



Celosvětové komentáře o událostech 11. září jsou pak unikátním svědectvím toho, jak pracuje krizová komunikace na globální úrovni prostřednictvím internetu. Ze zvláštního hlediska, komunikace při této události, a následných útocích Antraxem (sněť slezinnou), je paradigmatem v krizové komunikaci - a hlavně v krizové komunikaci, kde kritickou roli hrál internet. Na tomto příkladu se dají dobře demonstrovat různé aspekty vztahů mezi krizovou komunikací a internetem.

Velmi brzy po bleskových zprávách o událostech, svět dochází k poznání:

- ☒ média plně **objevují a oceňují** roli internetu,
- ☒ internet dospívá jako **nové médium**,
- ☒ internet hraje při **zpravodajství globální roli**, nahrazující TV,
- ☒ z doplňkového média se stává **informační portál**,
- ☒ strach z Antraxu posílá návštěvníky na Web.



V úvodníku jedné z předních služeb průzkumu internetu NUA, bylo 17. září napsáno: „V uplynulém týdnu internet byl víc než doposud. Nejen pro ty z nás, kteří jsme si na dálku přečetli čerstvé zprávy z první ruky, ale i ty, kteří přežili a byli ztraceni v nastalém chaosu, ale byli schopni emailovat a posílat zprávy rodině, přátelům a kolegům a uklidnit je. Když telefonní systém zkolaboval, internet prorazil.“ A New York Times 12. září 2001 napsal: „Více než po zprávách, lidé na celém světě probouzejíc se ze včerejších teroristických útoku toužili spojit se jeden s druhým a hodně z nich zjistilo, že nejspíš cestou, jak toho dosáhnout, je být online.“

Z analýzy, provedené koncernem září 2001 agenturou Harris Interaktiv, je zřejmé, že po teroristických útocích se internetový provoz obrovsky zvýšil.

Sledovanost médií		
Médium	Sledovanost před 11. září	Sledovanost po 11. září
TV	78 %	97 %
Rozhlas	15%	76 %
Internet	3 %	64 %
Tisk	5 %	16 %

Během následujících týdnů se počet připojení k americkým stránkám z jiných zemí zdvojnásobil z týdenního průměru šesti miliónů na dvanáct miliónů. 64 % procent Američanů používalo internet k získání informací o útocích.

Připojovali se, aby získali detailnější informace, informace, které nemohli získat jinde, nejčerstvější informace, a aby zjistili, co se stalo zatím, co byli v práci. Více než 17 miliónů uživatelů navštívilo webové stránky CNN. Internet se ukázal jako **druhé nejsledovanější médium** (televize zůstala nejsledovanějším zdrojem informací).



Provoz na webových stránkách US Centra pro kontrolu a prevenci nemocí vyletěl na 118 % během týdne od 7. října. Webové stránky zlákaly půl miliónu návštěvníků a více než 250 000 z nich, vyhledávalo stránky obsahující informace o symptomech, diagnóze a léčení sněti slezinné.

Jako přímý důsledek událostí 11. září bylo, že se nejen zvýšil internetový provoz, ale provoz se stal více mezinárodním a více interkulturním.



Internet se stal důležitým zdrojem a druhem dorozumívání v čase krizí, obzvláště když mají globální charakter.

A to je možná ten nejzajímavější **důsledek celého problému**.

Aby bylo možno lépe zdůraznit význam internetové krizové komunikace, připomeňme si několik známých pojmů z obecné teorie krizového managementu:

Jestliže hrozba představuje libovolný subjekt, který svým působením může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu, a riziko je kvalifikovaná nejistota, potom si můžeme dovolit prohlásit, že z hlediska potřeb krizové komunikace je riziko hlavním rysem současné společnosti. Ale riziko není jen záměrnou kvalitou, riziko je především konstrukcí, která znamená, že musíme **spíše čelit pocitu rizika** (tj. pocitu strachu z hrozby), než **objektivní vlastnosti světa**. Jestliže konstrukce je veřejná a je částí obecné znalosti, pak může být analyzována

jako produkt veřejné komunikace: **víme, co ostatní vědí - jen když se zúčastníme stejné komunikační výměny.**

Takže, pokud si znalosti sdělujeme, může být vnímání rizika změněno v **obecné vnímání světa**. Mediální komunikace tak zdvojila spojení s rizikem. Nejprve by média měla přenášet znalosti, které nám pomohou snížit nejistotu a teprve potom – **média sama o sobě se stala rizikem, informačním rizikem.**

V internetové komunikaci:

- ☐ Nemáme **omezení prostorem**, nejsou zde žádné hranice pro náklad a je zde neomezený paměťový prostor pro obsah.
- ☐ Nejsou žádná **časová omezení**, což znamená, že zpráva může být uveřejněna kdykoliv, přispívatelé nemusí čekat na žádná data uveřejnění. Zpravodajství může být podáváno v reálném čase, bez jakéhokoliv zpoždění, způsobeného produkcí a distribucí, ale také může být předáno bez jakékoliv kontroly kvality.
- ☐ Neexistují zde **role oznamujícího a zúčastněného**, kdokoliv má technické možnosti zprávu přijmout, může jí i odeslat. Může to učinit bez jakéhokoliv omezení své role, komentátora, reportéra, obchodníka, občana či politika.
- ☐ Na internetu neexistuje žádné **omezení obsahu**. Obsah na internetu může na sebe vzít mnoho podob – zprávy mohou mít různé formy – od textu přes videa, audia, hry až k dopisu.

Tento vysoký stupeň otevřenosti dělá internetovou komunikaci **velmi rizikovou**, protože otevřenost vždy znamená **ztrátu**:

- ☐ kontroly,
- ☐ kontroly nad zdroji,
- ☐ jejich spolehlivostí,
- ☐ kontroly nad výběrem,
- ☐ kontroly nad ověřováním.

Musíme čelit problémům **informačních rizik a komunikačního kolapsu**. Z toho důvodu internet hraje **dvojakou roli v krizové komunikaci**.

Na jednu stranu zvyšuje informační rizika spojená se ztrátou novinářské kontroly nad informačním trhem. Už nemáme expertní systém, ke kterému můžeme přiřadit řízení kvality informací.

Na druhou stranu internet rozšiřuje možnosti získání informací způsobem, který až dosud nebyl dostupný. Posiluje **svobodné rozhodování** veřejnosti a dělá ji více **nezávislou na tradičních médiích**.

Než ukážeme na některé z důsledků, musíme se vrátit k událostem z 11. září 2001. V médiích se tehdy velmi jasně ukázalo, že internet z jedné strany zlepšoval krizovou komunikaci, zatím co z druhé strany internet tuto komunikaci ztěžoval, zvyšoval její rizika. Na základě této skutečnosti si dovolíme poukázat na některé **stinné stránky internetové komunikace** jako:

- ☒ omezený přístup k určitému druhu informací,
- ☒ fámy, klepy, podvody a aprílové žertíky,
- ☒ chybné informace,
- ☒ zaujatost.

Všechny tyto aspekty bohužel ovlivňují informační nejistotu.



Dokládá to několik následujících příkladů: **Omezování informací.** V úvodním článku, s nadpisem „Informace prosím“, New York Times napsaly: „Strach byl poháněn přerušovanými a někdy i protichůdnými informacemi z vládních míst a někdy nedbalou a pomalou odezvou v zemi. Často nepřesná vládní upozornění a informace stupňovaly strach veřejnosti.“ A Christian Science Monitor poznamenal: „V této válce proti jednotlivcům jsou výzvědné služby víc než početné jednotky, tanky a bombardéry“. **Fámy, klepy, podvody, žertíky.** Následující fámy ukazují typické aspekty internetové komunikace: šířily se velkou rychlostí a globálně; vyvolávaly prohlášení médií všech druhů; a byly v rozporu s online informacemi: Nostradamovo proroctví předvídalo útok na Světové obchodní centrum; kódovaná zpráva předvídající útok byla nalezena v grafickém fontu „Wingdings“ od Microsoft, navrženého dlouho před těmito událostmi; 4000 Židů bylo varováno před návštěvou Světového obchodního centra v den útoku; fotografie hořících budov odkryly v kouři tvář Satana; další vlna teroristických útoků byla plánována na 22. září. **Zaujatost.** Jedním z nejvýraznějších příkladů zaujatosti v mezinárodním obrazovém zpravodajství bylo zpravodajství vysílané CNN, které ukazovalo nějaké Palestince oslavující události 11. září. V jedné diskusní skupině vnesl nějaký brazilský student podezření, že záběry byly deset let staré. Tato zpráva se velmi rychle šířila po internetu. CNN reagovala na svých webových stránkách: „Není absolutně žádnou pravdou, že záběry Palestinců, oslavujících útoky na USA, ve východním Jeruzalémě, jsou deset let staré. Záběry byly pořízeny kameramanem týmu Reuters toho dne“. Prohlášení CNN končilo prosbou přeposlat to „každému, koho znáte“. **Změny a zlepšení.** Internet se po útocích na New York stal jedním z hlavních komunikačních kanálů, především jako náhrada za nefungující telefonní spojení.

Můžeme **identifikovat několik změn**, jak internet změnil a zlepšil internetovou komunikaci:

- ☐ **Došlo k decentralizaci krizové komunikace.** Krizová komunikace se stala mnohospěrnou, více mezikulturní. Když porovnáme válečné zpravodajství z I. války z Perského zálivu (1991) či Kosova (1999) a současné zpravodajství z války v Iráku (2003) – rozdíl je zřejmý. Nedostatek internetových zdrojů v prvních dvou případech ukazuje krizovou komunikaci zaměřenou především na televizi, s velkou závislostí na armádních zdrojích. V případě války v Iráku byly už internetové zdroje dotovány přímo z místa konfliktu (z e-mailů a všeho toho, co poslali a hlásili soukromí korespondenti a očití svědkové).

Tato mnohospěrná forma krizové komunikace dovolila veřejnosti srovnávat a vyhodnocovat rozdílné zdroje a lépe rozpoznat zaujatost vylepšování oficiálních informací.

- ☐ **Zlepšila se kvalifikace novinářů.** Mediální komunikace je doplněna o komunikaci osobní, osobní žurnalistiku. Po I. válce v Zálivu se novináři začali považovat za zpravodaje z první linie, kteří válku přenášeli prakticky živým přenosem.

Novináři se nechali proškolit od odborníků z příslušných oblastí a dnes jsou již jejich komentáře na dobré odborné úrovni.

- ☐ **Bylo dosaženo nonstop zpravodajství.** Časová neomezenost internetové komunikace znamená, že zde existuje neustálý tok informací; šíření zpráv bez časových omezení. Síťový charakter internetu umožňuje šíření neomezenému počtu lidí.

Například pouhou minutu poté, co první letadlo narazilo do severní věže Světového obchodního centra, se o tom na diskusní skupině (slash.org) objevila první zpráva spolu s dotazem na další informace. Internet sice urychlil šíření některých klepů, ale také dovolil jejich vysvětlení a nápravu (jako v případě dříve zmíněného videa CNN).

- ☐ **Internet se stal hlídacím psem oficiální i novinářské krizové komunikace.** Máme rozličné příklady stránek, které zkoumají zpravodajství Izraelsko-Palestinské krize.

- ☐ **Internet se stal globálním archívem krizové komunikace.** Mnohé ze zpravodajství z války ze Zálivu, z Afghánistánu, z Kosova je stále archivováno na Webu. V případě událostí 11. září webové stránky po celém světě tvoří druh

virtuálního archivu obětí těchto útoků. Pro výzkum a další vývoj krizové komunikace poskytují tyto archivy neocenitelnou službu.

- ☐ **Internet vytváří globální virtuální komunity.** Tyto komunity jsou rozdílné od těch, které zahrnují tradiční média a politické zájmy. V těchto komunitách vyjadřují jednotlivci své emoce a často se nutně ptají na vysoce sofistikované otázky.

Události 11. září velmi jasně demonstrovaly, že **mediální komunikace** je nerozuzlitelně protkána **krizemi sama o sobě**.

Média oznamují krize, utvářejí obrázek této krize a to je samo o sobě faktorem v hybnosti krizí. Mnohé se změnilo od dob prvních novin, kdy událost samou a její zveřejnění dělily měsíce.

Dnes, díky online zpravodajství, jsou události a jejich zprostředkování téměř jedno. To znamená, že se **dnes nikdo nemůže vypořádat s krizí bez toho, aniž by vzal v úvahu její mediální obraz**. A z toho vyplývají následující závěry:

Integrace Internetu do krizové komunikace **mění roli novinářství a podryvá sílu sdělení oficiálních zdrojů**.



Takto to například komentoval americký novinář Jim Hall během kosovské krize: „To, co můžeme tvrdit, je, že novináři a oficiální místa ztratili kontrolu nad informacemi. Jedna z rolí novinářiny v tomto oceánu informací je pomoci čtenáři překonat slepé uličky, vznikající díky špatným a protichůdným informacím i z renomovaných zdrojů. Novináři už dále nejsou jen strážci informací, ale stali se průvodci globálním informačním vesmírem.“

Média, informující o krizích, se sama o sobě stala **krizovým faktorem**. Ze zpravodajství z 1. války v Perském zálivu jsme se naučili, že satelitní TV může být sama o sobě faktorem k urychlení krize – a stejný závěr jsme mohli učinit z pozorování krize po 11. září 2001.



Například pokaždé, když George Bush a Usama bin Ladin využili televizi ke svému sdělení, svět očekával, že to nějak ovlivní další vývoj. Ale v užším slova smyslu to platí i pro internet. Teroristé totiž používali internet k plánování a koordinaci svých útoků, což umožnila právě otevřenost tohoto média a s tím související nedostatek kontroly nad komunikací v něm.

V krizové komunikaci musíme zvážit, jaké jsou **tendence směrem k veřejnosti**. Satelitní TV, jako například CNN nebo Al Jazeera, jsou pro veřejnost výchozím

bodem. To se ale stává zřejmější s internetem. Kdokoliv se v krizi dorozumívá, navíc v krizi mezinárodního významu – musí si být vědom širokého zájmu veřejnosti.

Samozřejmě, že člověk musí počítat s tím, že přístup k internetové komunikaci se o mnoho liší v různých částech světa. Ale právě to se stává argumentem pro nastolení nového pořádku ve světě informací ve veřejné správě.

Existuje **mnoho pohledů na krizovou komunikaci**: tato rozmanitost pohledů v sobě samozřejmě zahrnuje i chyby, klepy, pomluvy a chybné informace. Naproti tomu, ale stojí obohacení veřejné komunikace z více zdrojů, než jen z těch novinářských. Během kosovské krize se internet stal darem z nebes. Jako knihovna, specializovaná vývěska a distribuční metoda pro tucty netradičních zdrojů začalo toto médium plnit své prázdné sliby.

Každý jednotlivý občan je mnohem **odpovědnější za úroveň a kvalitu svého vzdělání**, než kdykoliv předtím. Mega krizové události konce 20. a počáteční léta 21. století ukázaly, že každý jedinec se musí více starat o svou **informační bezpečnost**.

V globálním informačním světě **nemůže občan nadále delegovat odpovědnost za rizika spojená s informacemi na novináře a další profesionály**. Každý se musí stát takovým profesionálem v informační bezpečnosti, aby si své potřeby byl schopen zajišťovat sám.

Odlišnosti krizové komunikace vycházejí z toho, kde ke krizi došlo. Jestliže porovnáte obrázky explodující jižní věže Světového obchodního centra s obrázky NBC, zachycujícími americký útok na Kábul, je na první pohled patrný rozdíl. Krize ve středu mediální společnosti zaručuje plnou pozornost všech médií, která tak způsobuje zcela rozdílnou dynamiku v krizové komunikaci. Toto se vztahuje nepřímo na kvalitu informací, hustotu informací a také na emoční zájem veřejnosti. Takže i šance krizové komunikace jsou velmi nerovné, když je porovnáme s mediálním potenciálem v mediálně rozvinutých společnostech s potenciálem v mediálně nerozvinutých či rozvíjejících se zemích.

10.4 Komunikace a média

Přestože je pravda, že někteří reportéři se jako nepřátelští již narodí, jiní jsou k nepřátelství dohnáni **komunikátory** nebo jejich šéfy tím, že podávají vyhýbavé odpovědi – pokud nějaké odpovědi či interview vůbec poskytnou. Jiní reportéři, zvláště někteří televizní reportéři, se zabývají tím, co je všeobecně nazýváno **investigativní, konfrontační žurnalistikou**.

Přestože je existence hrozby ze strany médií realitou, jsou reportéři většinou slušní lidé, snažící se dělat své řemeslo. A pokud je s nimi jednáno slušně, reagují stejným způsobem.

Avšak v průběhu krize budete mít pocit, jako by se chovali **nepřátelsky**, stejně jako budete považovat za „nepřátelského“ kohokoliv, kdo na vás bude neustále naléhat.

Činnost médií se v posledních několika letech zaměřila nejen na uveřejňování zpráv pro veřejnost, ale také na **komunikování zprávy** od jedné osoby přímo k osobě další – tedy na jakési předávání zpráv.



Když prezident Spojených států oznámí, že má zájem o setkání s nejvyšším představitelem Ruska (jako bylo například setkání těchto představitelů v únoru 2005 v Bratislavě), je oficiální sdělení posláno v zapečetěném diplomatickém vaku a cestuje z Oválné kanceláře přes Ministerstvo zahraničí na US ambasádu v Moskvě. Odtud je velvyslancem Spojených států osobně doručeno do Kremlu. Avšak ve skutečnosti, jakmile prezident učiní toto prohlášení nebo zveřejní obsah tohoto dopisu, je ruský prezident s touto zprávou již seznámen. Média - zvláště pak televize - se stávají doručovateli zpráv moderního věku a veřejnost nahlíží do dopisů určených někomu jinému.

Veřejné komunikování zpráv elektronickou cestou je zodpovědnost, kterou jak zasílatel zprávy, tak její doručovatel nemohou hrát na lehkou váhu - rozhodně ne v době, kdy je svět pozorně sleduje.

V době krize máte důležité zprávy, které chcete **komunikovat**. Avšak způsob, jak tyto zprávy budete sdělovat, je často právě tak důležitý jako zpráva samotná.

Otázka zní:

- ☐ **Jak byste se měli setkávat s médii?**
- ☐ **Jak byste měli komunikovat svoji zprávu?**

1. Osobní setkání s představiteli medií

Pokud budete mít zájem se setkat s médii, nic proti tomu:

- ☐ Máte větší šance být proaktivní než reaktivní.
- ☐ Máte lepší možnost ovlivnit způsob vydání zprávy.
- ☐ Máte o 100 % větší šance na korigování dezinformací než v případě, kdy s médii nehovoříte.
- ☐ Odmítnutí setkání s médii může někdy činit dojem, že nemáte situaci pod kontrolou!

2. Tiskové konference:

V prostředí intenzivní mediální krize existuje přirozená snaha svolávat tiskové konference. Buďte však opatrní. Zatímco je pravdou, že obraz má hodnotu tisíce slov, skutečná otázka zní – kterých tisíc: chaotických nebo klidných? Tiskové konference se zpravidla nevyvíjejí moc přátelsky, zejména jestli se jedná o konferenci „nepřátelskou“. Posuďte následující situaci uvedenou ve zprávě Kemenyho komise, popisující havárii na jaderné elektrárně Three Mile Island (USA), ke které došlo 30. března 1979.



Vztahy mezi reportéry a zástupci společnosti Met Ed (majitel JE Three Mile Island) se během posledních několika dnů zhoršovaly. Řada reportérů podezřívala společnost, že jim poskytovala informace přinejlepším nepřesné, přinejhorším naprosto lživé. Když John Herbein přijel v pátek v 11 hodin dopoledne poskytnout reportérům informace do haly Americké legie, situace se přiostrčila. Novináři věděli, že radioaktivní záření, k jehož uvolnění dřívě došlo, bylo změřeno na hodnotě 1200 miliremů za hodinu; Herbein to nevěděl. Svoje vystoupení otevřel prohlášením, že uvolnění bylo změřeno letounem letícím nad ostrovem v hodnotě okolo 300 až 350 miliremů za hodinu. Během doby věnované otázkám a odpovědím zaměřeným na změřené hodnoty radiace. „Já jsem číslo 1200 neslyšel“, protestoval Herbein v průběhu tiskové konference. Na další otázky novinářů - zda bylo vypuštění kontrolované či nekontrolované, Herbein řekl: „Já nevím, proč bychom museli ... vás informovat o každém specifickém kroku, který podnikneme....“ A to byla poznámka, která zásadním způsobem eliminovala jakýkoli zbytek důvěryhodnosti, které se u médií těšili i Herbein a společnost Met Ed.

3. Interview

Jestliže se ocitnete v situaci, kdy poskytujete **interview** jednomu novináři nebo na tiskové konferenci, kde jste nuceni čelit přátelským či nepřátelským mediím, je nejdůležitějším faktorem vaše **otevřenost**.

Ani na okamžik si nemyslete, že zde uvedené komunikativní techniky a verbální šermování jsou míněny jenom jako, nebo že by měly vést k jakýmkoli úskokům či k neupřímnosti. Nic nemůže být vzdálenější pravdě.

Neupřímnost, nebo méně než upřímnost, ve vztahu s médii pouze způsobí narůstání vaší krize do zdrcujících rozměrů.

Povede ke **zničení** vaší současné a budoucí **důvěryhodnosti** s médii. Zkráceně řečeno, snaha o méně než otevřenost vůči médiím, zvláště v období krize by všechno pokazila.

Mnoho představitelů podniků se ve snaze o částečné vyrovnání podmínek obrací na specializované firmy z oblasti **public relations** nebo **konzultační firmy** z oblasti médií za účelem uspořádání simulovaných tiskových konferencí, kde jsou manažeři v realistickém prostředí interviewováni. Tato interview jsou natáčena, přehrávána a následně analyzována. Najmutí externích konzultantů, aby komunikátory vaší firmy naučili hrát v mediální aréně, vám pomůže překonat pocit nejistoty a trémy při skutečném interview. Takovéto služby, pokud si je firma zaplatí, slouží určeným komunikátorům firmy k tomu, aby – až ke krizové události dojde – byli schopni komunikovat s médii a s veřejností uvolněně a s přehledem.

Připomeňme si další pravidla vedení interview:

- ☐ Kdykoliv odpovídáte na otázku, snažte se do odpovědi zapracovat vaše **hlavní poselství**. Za všech okolností a bez ohledu na to, zda odpovídáte na negativní otázku nebo jen otázku poopravujete, mějte na paměti váš **stěžejní bod** a ten používejte jako **hlavní argument**.

Toto je zvláště důležité při vysílaných reakcích, kde elektronická média hledají dobré, 30 vteřin dlouhé, zvukové „kusy“. V případech použití důležitých statistických ukazatelů se snažte používat **metaforická přirovnání**. Nehovořte pouze v nepředstavitelných (pro laika) monetárních termínech, ale používejte **praktická přirovnání**. Pokud chcete zdůraznit důležitý statistický údaj, zajistěte, aby vaši posluchači byli schopni tento údaj pochopit (*použijte například graf, obrázek apod.*).

- ☐ Nikdy **nepoužívejte slova** „no comment“. Je to opovržením hodná fráze (jako kdybyste opovrhovali veřejností) a je urážlivá jak vůči vám, tak vůči vaší firmě, vůči zaměstnancům firmy a vůči veřejnosti.

☐ „Mimo záznam“ je další fráze, na kterou si je **nutno dávat pozor**. Krátce řečeno, hlavně pak v případech krizí, je nutno počítat s tím, že cokoliv řeknete, bude zaznamenáno.

☐ Existují lidé, kteří během interview praktikují taktiku tzv. „stonewallingu“, což je různými lidmi vysvětlováno různě. Avšak v tomto kontextu je tento výraz použit pro osobu, která konstantně **uhýbá médiím** tím způsobem, že neříká ani ano ani ne; tím, že nepotvrzuje ani nepopírá.

Pamatujte si, že média svoji zprávu získají s vaší nebo bez vaší pomoci. Pokud ji získají s vaší pomocí, je zde větší naděje, že budete mít možnost kontroly nad touto zprávou. Bez vaší pomoci může dojít k tomu, že uveřejněná zpráva bude nejen **nevládná vůči vaší firmě**, ale také že bude nepřesná. Kdybyste využili určité míry kontroly nad uveřejněným článkem tím, že byste řídili poselství, které podává, měli byste alespoň větší možnost minimalizovat negativní dopady.

☐ Ve vysílaných interview – buď ve studiu nebo ve vaší kanceláři – se můžete setkat s několika zvláště obtížnými reportéry či zpravodaji. Pokud si předem zjistíte nějaké **údaje o osobě**, která s vámi bude interview dělat, nebo se dopředu seznámíte s formátem pořadu, budete mít alespoň představu o tom, co můžete očekávat.

☐ Někteří reportéři úmyslně kladou spletité nebo **složené otázky** v jedné větě, s úmyslem zmást nebo znervóznit osobu poskytující interview.

☐ Nedovolte reportérovi, aby vám **vkládá slova do úst**.

Pokud vás moderátor neustále přerušuje a nedává vám žádnou možnost reagovat, měli byste pevně trvat na tom, aby vám umožnil odpovědět. Samozřejmě, tento styl kladení otázek je pravděpodobně vlastní tomuto moderátorovi a vy jste to měli vědět před tím, než jste dali souhlas k účasti na jeho programu.

Je zde však také třeba zaplnit stránky novin zajímavou zprávou; je nutno hledat hlouběji než konkurenční reportér a je nutno získat zprávu první. To slovo je „konkurence“ a ta je v oblasti médií nelítostná. A to je spolu s existencí tolika mediálních tržních míst důvodem, proč je dnes taková **obrovská přemíra krizí, kterou jsme my jako pozorovatelé každodenně zahrnováni**.

Někteří lidé tvrdí, že tato konkurence vlastně vytváří krize, které jsou potom médií pokrývány. Pokud je to pravdou, je to dalším důvodem pro to, abyste rychle získali kontrolu nad vaší zprávou.

11. Krizové stavy a hospodářství ČR



Systém hospodářských opatření pro krizové stavy (HOPKS) je nedílnou součástí bezpečnostního systému České republiky a slouží k zajištění materiální podpory řešení všech typů krizových situací.

Představuje organizační, materiální nebo finanční opatření přijímaná správním úřadem v krizových stavech pro zabezpečení nezbytné dodávky výrobků, prací a služeb, bez nichž nelze zajistit překonání krizových stavů.

Jejich cílem je:

- ☐ **uspokojit základní životní potřeby fyzických osob na území České republiky,**
- ☐ **podpořit činnost ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů, hasičských záchranných sborů a havarijních služeb,**
- ☐ **podpořit výkon státní správy.**

Hlavními subjekty, které jsou odpovědné za organizaci a zajištění výše uvedených úkolů, jsou správní úřady.

Hlavní roli při zajištění **podpory ozbrojeným silám (OS), ozbrojeným bezpečnostním sborům (OBS), hasičskému záchrannému sboru (HZS) a havarijním službám (HS)** mají ústřední správní úřady pověřené jejich řízením.

Podpora výkonu státní správy je úkolem všech správních úřadů realizovaných s cílem podpořit zejména zajištění vlastní působnosti ve specifických podmínkách krizových stavů.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že systém hospodářských opatření pro krizové stavy si neklade za cíl zajistit veškeré potřeby obyvatelstva, ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů, hasičského záchranného sboru, havarijních služeb a státní správy (v dalším textu je použitý souhrnný pojem cílové skupiny systému HOPKS) za krizových stavů.

Pojmy **základní životní potřeba, podpora činnosti a podpora výkonu** jsou použity zcela účelově k vyjádření limitovaných (zejména finančních) možností systému HOPKS a proto, aby se od samého počátku předešlo pokusům o zneužití opatření HOPKS v případech, kdy zajištění materiálních potřeb některé z cílových skupin má být zabezpečováno i jiným způsobem.

Základní charakteristiku systému HOPKS lze vymezit následujícím způsobem:

- ☐ Systém HOPKS reaguje na nové hodnocení bezpečnostních hrozeb a rizik, které jsou uvedeny v základních bezpečnostních dokumentech České republiky, zejména v té její části, která sice považuje **vnější vojenské napadení České republiky za nejsložitější krizovou situaci z hlediska obtížnosti jejího řešení**, avšak z hlediska pravděpodobnosti a nenadálosti vzniku a vysoké naléhavosti rychlé reakce na ně preferuje **krizové situace nevojenského charakteru**, jakými jsou *např. živelní pohromy, velké průmyslové havárie, rozsáhlá epidemiologická postižení a ekologická ohrožení*.

Z tohoto důvodu systém HOPKS zřetelně odděluje problematiku zabezpečení obyvatelstva, hasičského záchranného sboru a havarijních služeb (poslední dvě jmenované tvoří „neozbrojenou“ část výkonných složek určených k řešení krizových situací) a výkonu státní správy od problematiky zabezpečení ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů.

Oba tyto systémy používají v zásadě odlišné způsoby a postupy k zajištění nezbytných dodávek pro své cílové skupiny.

- ☐ Systém HOPKS ve vazbě na systém krizového řízení České republiky zřetelně aplikuje dva základní principy krizového managementu, kterými jsou:

Princip subsidiarity, který vyjadřuje základní postup při řešení krizové situace a je charakterizován tak, že řešení krizové situace je primárně **záležitostí orgánů krizového řízení na nejnižší úrovni**. Až v případě, kdy síly a prostředky těchto orgánů krizového řízení ke zvládnutí krizové situace nepostačují, zapojují se do jejího řešení orgány krizového řízení vyšších stupňů.

Princip kontinuity, který vyjadřuje základní způsob zabezpečení dodávek nezbytných k řešení krizové situace. Lze jej charakterizovat tak, že zajišťování nezbytných dodávek nutných pro uspokojení cílových skupin je i v krizové situaci prioritně realizováno způsobem obvyklým v období mimo krizovou situaci. Až v případě, kdy kapacita nebo sortiment nezbytných dodávek zabezpečovaných běžnými dodavateli nepostačuje, bude k jejich zajištění použito nestandardních zdrojů vytvořených speciálně pro tento účel.

Aplikace tohoto systému v praxi znamená, že v krizové situaci budou orgány krizového řízení prioritně a maximálně využívat a podporovat standardní dodavatele výrobků a služeb pro uspokojení potřeb cílových skupin systému IHOPKS. Až v případě, kdy tito nebudou schopni kapacitně nebo sortimentně úkol zvládnout, nastoupí nestandardní způsob – *např. dodávky ze státních hmotných rezerv, pomoc z jiných, nepostižených regionů či pomoc ze zahraničí*.

- ☐ Systém HOPKS (kromě svého podsystému hospodářské mobilizace) si **neklade za cíl zabezpečit nezbytné dodávky adresným způsobem**, tj. poskytnout konkrétní nezbytnou dodávku konkrétnímu odběrateli prostřednictvím konkrétního dodavatele. Tento způsob zabezpečení nezbytných dodávek je v praxi natolik administrativně a finančně náročný a neefektivní, že od něj bylo po zralé úvaze upuštěno.

Systém si však klade za cíl získat přehled o zdrojích a jejich dodavatelích, který bude možné za krizové situace využít k operativnímu a rychlému zajištění nezbytných dodávek podle jejich aktuální dostupnosti. Prioritně se k zajištění těchto nezbytných dodávek **využijí zdroje právnických a podnikajících fyzických osob vytvořené v rámci jejich komerční činnosti v období mimo krizovou situaci**. Až v případě, kdy tyto prostředky nebudou z kapacitních nebo sortimentních důvodů umožňovat pokrytí potřeby, které orgány krizového řízení uplatnily ve svých krizových plánech, bude přistoupeno k vytvoření zdrojů ze státních prostředků prostřednictvím státních hmotných rezerv.

Aby bylo možné tento přístup uplatnit, bylo nezbytné, aby obecně platný právní předpis:

1. uložil právnickým a podnikajícím fyzickým osobám v České republice povinnost poskytnout již v době přípravy na krizové situace informace, potřebné k identifikaci zdrojů v jejich dispozici,
2. umožnil orgánům krizového řízení použití těchto zdrojů za krizové situace. Obě tyto skutečnosti jsou upraveny v **krizovém zákonu**.

- ☐ Systém HOPKS k zajištění nezbytných dodávek ve prospěch svých cílových skupin využívá dalšího, velmi efektivního prostředku, který v dřívějším systému nebyl deklarován jako jeho samostatná součást. Je jím **systém regulačních opatření**, který slouží ke **snížení spotřeby nedostatkových surovin, výrobků a energií nebo usměrnění spotřeby těchto komodit** v souladu s krizovými plány v případech, kdy krizová situace nabývá takového rozsahu, že běžné ekonomické nástroje nejsou při zajišťování nezbytných dodávek dostatečně účinné.

- ☐ Vzhledem k potřebě sběru, zpracování, vyhodnocování a sumarizaci rozsáhlého souboru údajů, které je navíc nutné i geograficky identifikovat, není možné systém HOPKS úspěšně realizovat bez využití speciálního informačního systému. K tomuto účelu Správa státních hmotných rezerv

zajistila **vytvoření informačního systému pro evidenci a plánování civilních zdrojů** pod názvem **ARGIS**.

System **HOPKS** zahrnuje **pět základních částí**, kterými jsou:

- ☐ **system nouzového hospodářství,**
- ☐ **system hospodářské mobilizace,**
- ☐ **státní hmotné rezervy,**
- ☐ **infrastruktura k zajištění HOPKS,**
- ☐ **regulační opatření.**

11.1 Systém nouzového hospodářství a hospodářské mobilizace

Systém nouzového hospodářství zabezpečuje, aby nezbytné dodávky pro:

- ☐ uspokojení základních životních potřeb obyvatelstva,
- ☐ podpora činnosti hasičských záchranných sborů a havarijních služeb,
- ☐ podpora výkonu státní správy,

za krizových stavů probíhaly způsobem obvyklým pro období mimo krizové stavy.

Předchozí odstavec je téměř doslovnou citací § 10 odst. 1 zákona o HOPKS a vyjadřuje **základní cíl systému nouzového hospodářství a současně i způsob jeho zajištění**.

Základní postup správního úřadu při zajištění nezbytných dodávek v systému nouzového hospodářství je možné charakterizovat jako posloupnost následujících kroků:

1. ústřední správní úřad na základě požadavků vyplývajících z operačních plánů stanoví **seznam nezbytných dodávek** pro svůj správní obvod nebo okruh svěřené působnosti,
2. ústřední správní úřad a krajský úřad je povinen zajistit nezbytné dodávky přednostně z již existujících zdrojů od dodavatelů, kteří působí na jeho správním území. K tomu na základě údajů z obchodního nebo živnostenského rejstříku vyhledá podnikatele, jehož obor podnikání vytváří **předpoklad způsobilosti zajistit nezbytnou dodávku ze zdrojů, které tento podnikatel běžně používá k zajištění svých podnikatelských aktivit**. Podnikateli oznámí, že jej v souladu s ustanovením § 29 odst. 2 krizového zákona **zahrnul do svého krizového plánu** a prostřednictvím hasičského záchranného sboru kraje požádá o sdělení zákonem stanoveného **rozsahu informací**.
3. na základě získaných informací zpracuje **plán nezbytných dodávek** jako nedílnou součást svého krizového plánu,
4. vyhodnotí **možnosti a stupeň zabezpečení jednotlivých nezbytných dodávek**. U nezbytných dodávek, které nejsou plně zabezpečeny prostřednictvím dodavatelů na vlastním správním území, provede analýzu, jaká nejrozsáhlejší krizová situace pravděpodobně vznikne na jeho správním území, jaká je maximální potřeba těchto nezbytných dodávek při jejím řešení a jaké jsou možnosti zajištění těchto dodávek přesunem z oblastí jeho správního území, které nebyly postiženy krizovou situací. Až v případě, kdy ani tímto způsobem

není možné nezbytnou dodávku zabezpečit, požádá o její zabezpečení orgán krizového řízení vyššího stupně.

V souvislosti se zabezpečením úkolů podle předchozího postupu je nezbytné mít na paměti tyto **zásadní skutečnosti**:

- ☐ Krajský úřad se při zjišťování možností podnikatele zajistit plnění nezbytné dodávky neomezuje potřebou vyplývající z jeho operačního plánu, ale vždy **zjišťuje jeho maximální kapacitu**. Děje se tak zejména z toho důvodu, že **předem není možné přesně odhadnout, jak budou jednotliví dodavatelé nezbytných dodávek postiženi krizovou situací**. Současně se tímto vytváří nezbytná redundance zdrojů pro jejich redistribuci vyššími orgány krizového řízení.
- ☐ Systém nouzového hospodářství **nepředpokládá adresný způsob zajištění nezbytných dodávek**. Jeho cílem je zajistit pouze **evidenci dostupných zdrojů**, které budou moci být využity při řešení krizové situace.
- ☐ Přes skutečnosti uvedené v předchozím odstavci umožňuje platná právní úprava správním úřadům zajistit podle jejich vlastního uvážení některé **nezbytné dodávky adresným způsobem prostřednictvím smluvního vztahu s konkrétním dodavatelem**. Výhodou smluvního zajištění nezbytné dodávky je zejména skutečnost, že v tomto případě je tato pro odběratele přístupná za předem přesně definovaných smluvních podmínek, které respektují jak potřeby odběratele, tak možnosti dodavatele.

Základním plánovacím dokumentem v systému nouzového hospodářství je **plán nezbytných dodávek**. Zpracovávají jej ústřední správní úřady a krajské úřady.

V systému nouzového hospodářství se nepředpokládá, že by veškeré nezbytné dodávky pro potřeby správních úřadů bylo možné zabezpečit prostřednictvím již existujících zdrojů u podnikatelů. Vychází se však z předpokladu, že tímto způsobem může být **zabezpečena většina nezbytných dodávek**. Pouze v případech, kdy kapacitní možnosti nebo sortimentní skladba zásob u podnikatelů na celém území České republiky s využitím možnosti jejich přesunu z oblastí, které nejsou postiženy krizovou situací, nebude postačovat, umožňuje zákon odborně příslušným ústředním správním úřadům **uplatnit u Správy státních hmotných rezerv požadavek na tvorbu státních hmotných rezerv**.

Z celkové skladby státních hmotných rezerv jsou ve prospěch systému nouzového hospodářství vytvářeny pohotovostní zásoby a zásoby pro **humanitární pomoc**.



Pohotovostními zásobami jsou vybrané základní materiály a výrobky, určené k zajištění nezbytných dodávek pro podporu obyvatelstva, činnosti havarijních služeb a hasičských záchranných sborů po vyhlášení krizových stavů, v systému nouzového hospodářství, které nelze zajistit obvyklým způsobem.

Vytvářejí se na základě požadavků vyplývajících z **krizových plánů ústředních správních úřadů**. Tvoří tedy, stejně jako ostatní druhy státních hmotných rezerv, jakousi rezervu státu pro zajištění nezbytných dodávek v případech, kdy zdroje, kterými disponují územní orgány krizového řízení, nezabezpečují zvládnutí krizové situace.

Přesto, že jde o **rezervu státu**, umožňuje zákon krajskému úřadu disponovat s těmito zásobami přímo za podmínek vymezených zákonem.

Odlišný charakter mají **zásoby pro humanitární pomoc**. Je to součást státních hmotných rezerv tvořená vybranými základními materiály a výrobky určenými po vyhlášení krizových stavů k bezplatnému poskytnutí fyzické osobě, vážně materiálně postižené krizovou situací. Vytváří je **Správa státních hmotných rezerv**.

O poskytnutí těchto zásob může požádat předsedu Správy buď **hejtman kraje**, nebo **starosta obce s rozšířenou působností** či **starosta pověřené obce** poté, co na území kraje nebo jeho části byl vyhlášen některý z krizových stavů. Tito představitelé územních orgánů krizového řízení jsou rovněž odpovědní za jejich účelné a efektivní přidělení postiženým fyzickým osobám. V této souvislosti je nezbytné připomenout, že zásoby pro humanitární pomoc, vytvářené Správou státních hmotných rezerv, jsou pouze jednou z částí širokého systému humanitární pomoci, na němž se kromě státních organizací podílí i řada nestátních institucí.



K podpoře ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů za stavu ohrožení státu a válečného stavu slouží samostatná součást systému HOPKS nazvaná systém hospodářské mobilizace.

Za zajištění **podpory ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů** v systému HOPKS činí zákon odpovědným ty ústřední správní úřady, kterým obecně platný právní předpis svěřil pravomoc tyto ozbrojené složky řídit.

Systém hospodářské mobilizace zajišťuje mobilizační dodávky adresným způsobem, tj. přiřazuje konkrétnímu objednateli mobilizační dodávky konkrétního dodavatele. Z této specifiky samozřejmě vyplývá i rozdílný způsob jejich zajištění, který v případě mobilizačních dodávek je **povinně smluvní**.

Krizové situace, které jsou zabezpečovány systémem nouzového hospodářství a systémem hospodářské mobilizace, jsou z hlediska časové naléhavosti diametrálně odlišné. Zatímco tzv. nevojenské krizové situace, které jsou zajišťovány systémem nouzového hospodářství, přicházejí většinou **neočekávaně a náhle a doba nezbytné reakce na ně od projevu jejich prvních příznaků se počítá na hodiny, nanejvýš na dny**, vojenské krizové situace (tento pojem je použit pro označení krizové situace v souvislosti s vnějším napadením státu, k jejímuž řešení je vyhlášen stav ohrožení státu a válečný stav) nepřicházejí tak náhle a **nevyžadují bezprostřední reakci**.

Podmínky za stavu ohrožení státu při hrozbě vnějšího napadení České republiky a za válečného stavu mají určitá specifika, která jsou odlišná od podmínek za ostatních tzv. **nevojenských krizových stavů**. V první řadě budou tyto stavy vyhlášeny pro celé území státu. Dalším specifikem je, že budou doprovázeny poměrně masivním úbytkem pracovních sil jako důsledek povolání osob k **mimořádné službě**, ukládání **pracovní povinnosti** nebo poskytování **pracovní výpomoci**.

Tento odliv pracovních sil spolu s povinnostmi poskytnutí věcných prostředků bud' zcela znemožní, nebo podstatným způsobem omezí výkon podnikatelských aktivit u celé řady podnikatelů v České republice včetně těch, jejichž produkce je nezbytná k zajištění obranyschopnosti státu. Aby se předešlo tomuto nežádoucímu stavu, jsou ti podnikatelé, jejichž produkce je důležitá pro zajištění obrany státu, jmenováni subjekty hospodářské mobilizace.

Subjekty hospodářské mobilizace jsou osvobozeny od povinností poskytnout věcné prostředky a uvolnit své pracovníky pro zajištění pracovní povinnosti. Mají právo požádat vojenskou správu o zproštění mimořádné služby pro některé své zaměstnance a krajský úřad o zajištění dodatečných pracovních sil a věcných prostředků k zvládnutí nárůstu výroby za výše uvedených krizových stavů.



Kromě toho jsou subjektům hospodářské mobilizace poskytovány určité výhody, například priority v poskytování energií, pokud bude jejich distribuce v krizových stavech regulována. Výčet podmínek, které musí podnikatel splňovat, aby mohl být jmenován subjektem hospodářské mobilizace je uveden v § 13 vyhlášky č. 498/2000 Sb.

Podstatnou odlišností mezi dodavateli nezbytných dodávek v systému nouzového hospodářství a dodavateli mobilizačních dodávek v systému hospodářské mobilizace je **způsob financování přípravy ke zvládnutí jejich role za krizových stavů**. Vyplývá to z diametrálně odlišných činností při zajišťování této přípravy.

Zatímco dodavatel nezbytné dodávky v tomto období nevykonává žádné speciální aktivity kromě poskytnutí a průběžné aktualizace informací, které mu ukládá krizový zákon, u dodavatele mobilizační dodávky se předpokládá poměrně rozsáhlý soubor

opatření spojených s uchováním výrobních schopností a s přípravou činností, které běžně nevykonává, resp. rozšířením své původně vykonávané komerční činnosti.

Na tento rozdíl pamatuje i zákon a vyžaduje, aby **dodavatel nezbytné dodávky poskytl a aktualizoval potřebné informace bezplatně na rozdíl od dodavatele mobilizační dodávky**, který je oprávněný podmínit svoje plnění požadavkem na zajištění prokazatelně nezbytných materiálních prostředků, případně na finanční úhradu přípravy mobilizační dodávky, včetně úhrady za uchování výrobních schopností. Situace v úhradě odebraných předmětů dodávek po vyhlášení krizového stavu je však stejná. Zákon stanovuje odběrateli jak nezbytné, tak mobilizační dodávky povinnost ji uhradit.

Základní plánovací dokumenty zpracovávané v systému hospodářské mobilizace tvoří:

- ☐ **Plán hospodářské mobilizace**, jenž je součástí krizového plánu a rovněž plánu obrany. Zpracovávají jej objednatelé mobilizačních dodávek a odborně příslušné ústřední správní úřady, které ke jmenování subjektu hospodářské mobilizace využijí § 16, odst. 1 věty druhé zákona č. 241/2000 Sb.

- ☐ **Plán opatření hospodářské mobilizace**, jenž je součástí plánu krizových opatření. Zpracovávají jej všichni dodavatelé mobilizačních dodávek.

11.2 Státní hmotné rezervy a regulační opatření



Státní hmotné rezervy jsou státem vytvořené zásoby důležitých surovin, materiálů, polotovarů a výrobků určených pro zajištění obranyschopnosti a obrany státu, ochranu životně důležitých hospodářských zájmů státu, zajišťování nezbytných dodávek v systému nouzového hospodářství a hospodářské mobilizace, humanitární pomoc a pro odstraňování následků krizových situací.

Z hlediska účelu se člení na:

- ☐ hmotné rezervy,
- ☐ mobilizační rezervy,
- ☐ pohotovostní zásoby,
- ☐ zásoby pro humanitární pomoc.

Hmotné rezervy tvoří vybrané základní suroviny, materiály, polotovary a výrobky určené pro zajištění obranyschopnosti a obrany státu, pro odstraňování následků krizových situací a pro ochranu životně důležitých hospodářských zájmů státu.

Jsou vytvářeny na základě **požadavků krizových plánů ústředních správních úřadů**. Seznam komodit hmotných rezerv a jejich množství, sestavený na základě těchto požadavků, **schvaluje vláda**.

Hmotné rezervy jsou tvořeny cca **50 různými komoditami**, které lze rozdělit do několika **základních skupin**, a to:

- ☐ **potravin** (*obilí, maso, cukr, sůl*),
- ☐ **strategické suroviny** (*kaučuk, bavlna, kovy*).

Dominantní složkou hmotných rezerv se v posledních letech stávají **strategické zásoby ropy a ropných produktů**, vytvářené v České republice podle zákona č. 189/1999 Sb., o povinných zásobách ropy, o řešení stavů ropné nouze a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nouzových zásobách ropy).

Mobilizační rezervy tvoří vybrané základní suroviny, materiály, polotovary, výrobky, stroje, speciální prvky výrobní technologie a jiné majetkové hodnoty, určené pro zajišťování smluvně kontrahovaných mobilizačních dodávek v systému hospodářské mobilizace.

Pohotovostní zásoby určené k zajištění nezbytných dodávek v těch případech, kdy materiální prostředky ve vlastnictví právnických a podnikajících fyzických osob, které orgány krizového řízení prioritně použijí ke zvládnutí krizové situace, nebudou

postačovat co do kvantity, kvality a časové dostupnosti. Pohotovostní zásoby vznikly v počáteční etapě formování nového systému HOPKS transformací části mobilizačních rezerv, původně určených k zajištění potřeb obyvatelstva za branné pohotovosti státu.

Dále je jejich tvorba zajištěna v **dvouletém plánovacím cyklu** vytváření civilních zdrojů k zajištění bezpečnosti České republiky. Pohotovostní zásoby jsou vytvářeny na základě požadavků odborně příslušných ústředních správních úřadů vyplývajících z jejich krizových plánů (přesněji z jejich plánů nezbytných dodávek, které jsou součástí těchto krizových plánů) a uplatněných v souladu se zákonem u Správy státních hmotných rezerv.

Zásoby pro humanitární pomoc určené k bezplatnému poskytnutí v rámci zajištění základních životních potřeb fyzických osob vážně postižených krizovou situací.

Jsou vytvářeny jako **relativně samostatná složka celkového systému humanitární pomoci České republiky**.

Komplet zásob pro humanitární pomoc tvoří:

- ☐ dávka potravin a pitné vody přibližně na 3 až 5 dnů,
- ☐ základní oblečení,
- ☐ potřeby pro nouzové přenocování,
- ☐ hygienické a další nezbytné předměty.

Počítá se s jeho poskytnutím fyzickým osobám v **první fázi krizové situace** do doby, než budou převedeny do péče vytvářených evakuačních středisek. S poskytnutím tohoto kompletu se počítá rovněž ve prospěch osob, které zůstanou v postižené oblasti za účelem ochrany majetku a provádění likvidačních prací do doby, než zde začnou fungovat základní zásobovací mechanismy.

Tyto zásoby, uložené ve vybraných skladech, jsou Správou státních hmotných rezerv poskytovány **do 12 hodin od přijetí požadavku** krajského úřadu, obecního úřadu obce s rozšířenou působností nebo pověřené obce. Tímto se zásadně liší od jiných zdrojů humanitární pomoci, jejichž zásoby se do postižené oblasti dostanou v čase řádově několika dnů.

Výstavba a udržování infrastruktury k zajištění HOPKS je důležitým opatřením systému. Infrastruktura je tvořena rozsáhlým **souborem nemovitého a movitého majetku**, který slouží zejména k zajištění odborné péče o státní hmotné rezervy.

Mezi **infrastrukturu k zajištění HOPKS** lze zařadit:

- ☐ Stavby určené pro hospodářská opatření pro krizové stavy ve vlastnictví ČR, k nimž má příslušnost k hospodaření Správa státních hmotných rezerv,
- ☐ Stavby sloužící pro hospodářská opatření pro krizové stavy, k nimž má Správa státních hmotných rezerv zřízeno věcné břemeno,
- ☐ Technické zabezpečení staveb podle bodu I. vnitřními rozvody inženýrských a komunikačních sítí, počínaje přípojkou k veřejnému rozvodu těchto sítí,
- ☐ Technologické a ostatní vybavení staveb podle bodu I.

Požadavky na výstavbu infrastruktury vyplývající z krizových plánů ústředních správních úřadů a jejich výstavbu zabezpečuje v převážné míře Správa státních hmotných rezerv, která **hradí ze své rozpočtové kapitoly i náklady na jejich udržování.**

Z hlediska věcné struktury lze infrastrukturu rozdělit na:

- ☐ závody Správy státních hmotných rezerv,
- ☐ sklady a skladové areály, se kterými hospodaří Správa státních hmotných rezerv a jejichž údržbu a správu zajišťují její smluvní partneři,
- ☐ nádrže pro skladování hmotných rezerv ropy a ropných produktů,
- ☐ obilní sila.

Regulační opatření k usměrnění spotřeby nedostatkových surovin, výrobků a energií v krizových situacích v souladu s krizovými plány jsou připravována, zajišťována a realizována v celostátním i lokálním měřítku v souladu se zákonem č. 241/2000 Sb. a podle působnosti správních úřadů.

V oblasti působnosti ústředních a územních správních úřadů jsou připravována a vytvářena tak, aby za krizových stavů, **v podmínkách prudké změny poměru mezi nabídkou a poptávkou**, kdy standardní tržní mechanismus a běžný systém zásobování nebude schopen během krátkého časového období obnovit a udržet společensky nezbytné podmínky tržní rovnováhy, zajišťovala prostřednictvím administrativních opatření a zásahů státu pokrytí základních potřeb obyvatelstva, nezbytné fungování ekonomiky a života společnosti.

Zajišťují tak přechod na nouzový systém zejména v zásobování vybranými komoditami nebo v zajištění vybraných služeb.

Z hlediska působnosti orgánů krizového řízení lze **regulační opatření** rozdělit na ta, která může vyhlásit hejtman kraje, starosta obce s rozšířenou působností nebo starosta pověřené obce, a regulační opatření vyhlášená vládou.

Posledně jmenovaná lze rozdělit do dvou skupin na:

- ▣ regulační opatření vyhlášená vládou za nouzového stavu,
- ▣ regulační opatření vyhlášená za stavu ohrožení státu a válečného stavu.

Zvláštní skupinu tvoří **regulační opatření vyhlášená guvernérem České národní banky**.

Přípravu regulačních opatření svěřuje zákon ústředním správním úřadům s tím, že tyto úřady připravují v plném rozsahu regulační opatření vyhlášená vládou a rámcově regulační opatření vyhlášená hejtnanem kraje, starostou obce s rozšířenou působností a starostou pověřené obce. Rozpracování rámcových pravidel do konkrétních podmínek územních správních úřadů spadá rovněž do působnosti těchto úřadů.

11.3 Krizový plán na národní úrovni

Krizový zákon mj. ukládá orgánům krizového řízení zpracovávat **Krizový plán** (viz dříve).



Krizový plán obsahuje souhrn opatření a postupů k řešení krizových situací, tedy souhrn plánovacích, metodických a informačních dokumentů, používaných při rozhodovací, řídicí a koordinační činnosti v krizové situaci. Krizový plán se skládá ze základní a přílohové části. Zpracovává se v písemné a elektronické podobě.

Opatření v krizovém plánu souvisí pouze s řešením krizových situací a jejich realizace je podmíněna vyhlášením některého z **krizových stavů**.

Při zpracování krizových plánů se musí vzít v úvahu některé **nové pojmy**, které dosud nejsou plně zakotveny buď v terminologických slovnících, či právním řádu. Hlavními z nich jsou:

- ☐ **Analýza rizik** – je proces identifikace hrozeb a zranitelnosti území, které je v působnosti zpracovatele krizového plánu nebo v jeho věcné působnosti, stanovení možných rizik, jejich závažnost, důsledky a dopady na rozsah možných ztrát na životech nebo zdraví obyvatelstva, jeho majetku a na životním prostředí.
- ☐ **Krizové riziko** – je konkrétní riziko vyhodnocené na základě analýzy rizik.
- ☐ **Kritická infrastruktura** – jsou výrobní i nevýrobní systémy, jejichž nefunkčnost by měla vážné dopady na bezpečnost, ekonomiku a zachování nezbytného rozsahu dalších základních funkcí státu při krizových situacích.
- ☐ **Základní funkce státu** – jsou definovány právy a povinnostmi orgánů státní správy a samosprávy, postupy a jejich vykonáváním v rámci zákonů, jimiž stát udržuje kontrolu nad fungováním společnosti podle ústavních zásad v období krizových stavů a kterými v podmínkách krizových stavů zajišťuje základní potřeby obyvatelstva.

Ministerstva a jiné správní úřady k zajištění připravenosti na řešení krizových situací v oboru své působnosti zpracovávají plán, který obsahuje **souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací**.



Krizový plán schvaluje ministr nebo vedoucí správního úřadu.

Krizový plán se skládá ze **základní části a přílohové části**. Základní část obsahuje:

- ☐ **vymezení působnosti, odpovědnosti a úkolů správních úřadů** a jiných státních orgánů a orgánů samosprávy, jimž zákon ukládá povinnost zpracovat krizový plán s ohledem na charakteristiku území,
- ☐ **charakteristiku organizace krizového řízení,**
- ☐ **výčet a hodnocení možných krizových rizik,** jejich dopad na území a činnost orgánů a organizačních složek státu, jejich organizačních celků, právnických nebo podnikajících fyzických osob podílejících se na zajištění krizových opatření v rámci krizového plánování (dále jen subjekt krizového plánování),
- ☐ **další podklady a zásady potřebné pro používání přílohové části krizového plánu.**

Přílohovou část tvoří:

- ☐ **přehled sil a prostředků včetně jejich počtu a využitelnosti,**
- ☐ **katalog krizových opatření,** obsahující zásady a postup realizace krizových opatření,
- ☐ **typové plány,** kterými ústřední správní úřad podle své působnosti stanoví pro jednotlivé druhy krizových situací doporučené typové postupy, zásady a opatření pro jejich řešení,
- ☐ **povodňové a havarijní plány** zpracované podle zvláštních právních předpisů a další operační plány, které pro konkrétní druh krizové situace na daném území stanoví postupy, zásady, opatření, síly a prostředky pro její řešení, plány jejich nasazení a zabezpečení,
- ☐ **plán nezbytných dodávek** zpracovaný podle zvláštního právního předpisu,
- ☐ **plán akceschopnosti zpracovatele krizového plánu,** který stanoví postupy a termíny zabezpečení připravenosti k plnění úkolů při krizových situacích a opatření k zajištění vlastní ochrany před následky krizových situací,
- ☐ **plány spojení,** materiálně technického a zdravotnického zabezpečení a topografické mapy s vyznačenými riziky a řešeními ohrožení.

Pověřené obce rozpracovávají **krizový plán kraje** v členění na základní část (obdobně jako krizové plány krajů) a přílohovou část, která obsahuje dokumenty určené hasičským záchranným sborem kraje.

Nařízení vlády dále stanoví způsob zpracování krizového plánu. Hasičský záchranný sbor kraje před zpracováním krizového plánu kraje a obecní úřad pověřené obce před rozpracováním krizového plánu kraje **projednává v územně příslušné bezpečnostní radě:**

- ☐ **zaměření a rozsah krizového plánu kraje,**
- ☐ **určení osoby odpovědné za koordinaci zpracování krizového plánu kraje,**

- ☐ **rozdělení odpovědnosti** za zpracování dílčích částí krizového plánu kraje nebo jeho rozpracování mezi členy bezpečnostní rady a harmonogram jeho zpracování,
- ☐ **rozsah spolupráce** s dalšími subjekty, které se na zpracování krizového plánu kraje podílejí,
- ☐ **termín projednání krizového plánu** kraje nebo rozpracování krizového plánu kraje na podmínky pověřené obce v bezpečnostní radě,
- ☐ **pravidla manipulace s krizovým plánem** kraje při jeho zpracování,
- ☐ **termíny průběžných kontrol** a termín zpracování krizového plánu kraje nebo rozpracování krizového plánu kraje na podmínky pověřené obce.

Právnícká osoba nebo podnikající fyzická osoba při **přípravě plánu krizové připravenosti** projedná s příslušným zpracovatelem krizového plánu:

- ☐ zaměření a rozsah plánu krizové připravenosti zpracovávaného ve své působnosti,
- ☐ podíl a rozsah spolupráce s dalšími subjekty krizového plánování na zpracování plánu krizové připravenosti a způsob jejího zajištění,
- ☐ termíny pro průběžnou kontrolu prací, závěrečný termín zpracování plánu krizové připravenosti,
- ☐ způsob manipulace s plánem krizové připravenosti v době jeho zpracování.

Narizení vlády č. 462/2000 Sb. stanovilo lhůtu pro zpracování krizových plánů a plánů krizové připravenosti **do 31. prosince 2004**. Souhrnná aktualizace krizových plánů a plánů krizové připravenosti se provádí ve **tříletých cyklech** od jejich schválení.

Typové plány se zpracovávají pro konkrétní druh a stanovený rozsah určité krizové situace a rozpracovává se pro ni doporučený typový postup a zásady jejího řešení.

Typový plán je členěn na **hodnocení krizové situace** a **záměry řešení krizové situace pro oblasti krizového řízení**, vnější bezpečnosti, vnitřní bezpečnosti, ochrany obyvatelstva a ochrany ekonomiky.



Např.: Ministerstvo financí má například zpracovaný typový plán pro případ „Narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu“. Ministerstvo zemědělství má zpracovaný plán pro případ „Povodní velkého rozsahu“ atd.



Přehled krizových opatření obsahuje souhrnný přehled a stručný popis krizových opatření, která lze výběrovým způsobem použít ke snížení jejich dopadů, předcházení jejich vzniku nebo k jejich řešení.

Je členěn **na seznam krizových opatření** a **katalog krizových opatření**. Seznam krizových opatření obsahuje výčet krizových opatření členěných na oblasti, bloky, skupiny a záznamy a opatření a dále jejich výstižné charakteristiky, určení kdo se podílí a kdo je schvaluje, kdy se plní. Katalog krizových opatření obsahuje katalogové listy jednotlivých v seznamu uvedených krizových opatření s popisem norem a prováděcích předpisů, na jejichž základě je opatření realizováno, popis výchozího a cílového stavu, síly a prostředky, zdroje a popis činností k dosažení cílového stavu.

11.4 Ochrana obyvatel v České republice

Civilní obrana byla v České republice až do r. 1990 koncipována především jako součást **opatření k přípravě státu a společnosti k obraně před následky konfrontační války** za použití zbraní hromadného ničení.

Jeho obsah je ale výlučně orientován jen na **ochranu obyvatelstva po dobu ozbrojeného konfliktu**. Ukončení studené války a minimalizování možnosti vzniku globální vojenské konfrontace ve středoevropském prostředí umožnilo změnit charakter připravovaných opatření k ochraně obyvatelstva i v rámci České republiky.

Na druhé straně je ale třeba vidět, že existují a nadále vznikají nové, často obtížně předvídatelné **bezpečnostní hrozby a rizika**.



Hrozbu mohou představovat nedemokratické státy, různé nevládní skupiny a organizace, které nerespektují mezinárodní právo a pro které jsou válka, terorismus, násilí a potlačování základních lidských práv a svobod prostředkem prosazování jejich zájmů. Stálá pozornost musí být také věnována možným rizikům vzniku provozních havárií a živelních pohrom, otázkám epidemií, ekologickým nebezpečím a jiným ohrožením.

Z uvedených hledisek bylo nezbytné přehodnotit tehdejší pojetí ochrany obyvatelstva.

Současně je nutno také konstatovat, že pro řešení opatření ochrany obyvatelstva nebylo v České republice vytvořeno dostatečné právní prostředí až do doby přijetí zákona o integrovaném záchranném systému (zákon č. 239/2000 Sb.), schválení usnesení vlády ke Koncepci ochrany obyvatelstva (č. 417/2002) a vydání vyhlášky Ministerstva vnitra k přípravě a provádění úkolů ochrany obyvatelstva (č. 380/2002 Sb.).



Pro účely zákona o integrovaném záchranném systému se rozumí ochranou obyvatelstva plnění úkolů civilní ochrany, zejména varování, evakuace, ukrytí a nouzové přežití obyvatelstva a další opatření k zabezpečení ochrany jeho života, zdraví a majetku.

Základním prvkem systému ochrany obyvatelstva je **informovaný a připravený občan**.

K tomu zejména orgány obcí, dále zaměstnavatelé, orgány kraje a správní úřady poskytují informace o možných ohroženích, plánovaných opatřeních a postupu při řešení následků mimořádných událostí.



Tímto způsobem má možnost občan získat například základní znalosti a dovednosti k sebeochraně a vzájemné pomoci o způsobu chování po vyhlášení varovného signálu, telefonních číslech tísňového volání, místech poskytování nezbytných informací, přípravě evakuačního zavazadla, provedení improvizované ochrany ukrytím ve vhodných částech obytných domů, provozních a výrobních objektů, provedení improvizované ochrany dýchacích cest, očí a povrchu těla, opatřeních v případě povodní a úniku nebezpečných látek, hygienických opatřeních v prostorech karantény, poskytování první předlékařské pomoci a provedení částečné dekontaminace.

Orgány obce (starosta, primátor, obecní a městský úřad, magistrát a úřad městské části) při plnění svých úkolů ochrany veřejného zájmu a při výkonu státní správy v přenesené působnosti bezprostředně zajišťují úkoly ochrany obyvatelstva ve vztahu k občanům na území obce, popř. ve správním obvodu obce s rozšířenou působností.

Orgány obce zabezpečují úkoly stanovené **havarijnými plány** a **krizovým plánem kraje**. Podílí se na provádění záchranných a likvidačních prací, zabezpečují varování, evakuaci, ukrytí, organizují humanitární pomoc a nouzové přežití obyvatel obce (nouzové ubytování, zásobování pitnou vodou a stravování). Zvláštní pozornost věnují všem předškolním, školským, zdravotnickým, sociálním a obdobným zařízením nacházejícím se na území obce.

K plnění úkolů obcí v oblasti ochrany obyvatelstva využívají obce především **jednotky sborů dobrovolných hasičů (SDH)** obcí. Rovněž mohou být využívána i **zařízení civilní ochrany** (bez právní subjektivity), která se zřizují zejména u obcí, v nichž není jednotka SDH obce zřízena.



Právnícké osoby a podnikající fyzické osoby (zaměstnavatelé) při zabezpečování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci plní opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí.

Bezprostředně zajišťují úkoly ochrany obyvatelstva ve vztahu ke svým zaměstnancům. Sahrávají rozhodující úlohu při informování o možných ohroženích, plánovaných opatřeních a postupu při řešení následků mimořádných událostí a při pomoci postiženým zaměstnancům.

U stanovených právníckých osob a podnikajících fyzických osob jsou opatření ochrany obyvatelstva zapracována do **vnitřních havarijních plánů** (jsou-li provozovatelem zařízení nebo objektů, u nichž byla stanovena zóna havarijního plánování) a **plánů krizové připravenosti** (pokud jsou zahrnuty orgánem krizového řízení do krizového plánu).

Právnícké osoby a podnikající fyzické osoby zahrnuté do havarijního plánu kraje nebo vnějšího havarijního plánu nebo krizového plánu **plní úkoly v souladu s právními předpisy a dále i úkoly stanovené těmito plány.**

Právnícká nebo podnikající fyzická osoba, u které došlo k havárii (*mimořádná událost v souvislosti s provozem technických zařízení a budov, jaderných energetických zařízení, při nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a při jejich přepravě nebo při nakládání s nebezpečnými odpady*), plní navíc **další úkoly** stanovené právními předpisy.

K plnění úkolů ochrany obyvatelstva mohou právnícké osoby a podnikající fyzické osoby využívat své **požární jednotky**, popř. zařízení civilní ochrany, pokud jsou jejich zřizovatelem. Tyto jednotky a zařízení se podílí především na zabezpečení evakuace (doprovod a péče o evakuované osoby), zabezpečení nouzového přežití, organizování humanitární pomoci, zjišťování a označování nebezpečných oblastí a provádění dekontaminace.

Právní předpisy, kromě tradičních úkolů v oblasti požární ochrany, ukládají Hasičskému záchrannému sboru ČR (HZS) řadu úkolů v oblasti ochrany obyvatelstva, nebo jej zmocňují k plnění úkolů v této oblasti za Ministerstvo vnitra, orgány kraje (kromě hejtmana) a obecní úřady obcí s rozšířenou působností (kromě starosty nebo primátora), zejména pro koordinační roli a zabezpečení záchranných a likvidačních prací.

Za tím účelem HZS pravidelně provádí **ukázky své činnosti** a průběžně **organizuje součinnostní, prověřovací a taktická cvičení složek integrovaného záchranného systému (IZS)**, popř. i koordinujících orgánů.

Průběžně předává obcím, dotčeným správním úřadům, složkám IZS i právníckým a podnikajícím fyzickým osobám **výpisy z havarijních plánů** (*havarijní plán kraje, vnější havarijní plány*).

Obcím dodává k využití metodické pomůcky (*např. „Plán činnosti orgánů obce při vzniku mimořádné události“, v JMK navíc i „Plán činnosti při vzniku radiální havárie v JE Dukovany“*) k rozpracování úkolů na podmínky správního obvodu a také různé další příručky (*např. Pro případ ohrožení, Sebeochrana obyvatelstva a Povodňová ochrana*).

Každý občan, právnícká nebo podnikající fyzická osoba předává **prvotní informaci o hrozící nebo nastalé mimořádné události prioritně na linky tísňového volání**, nebo osobním předáním, není-li k dispozici telefon, a dále na linky dalších subjektů podle oboru působnosti a druhu mimořádné události, příp. technickým napojením na **pulty centrální ochrany**.

Informování právnických a fyzických osob o charakteru možného ohrožení, připravovaných opatření a způsobu jejich provedení zabezpečuje obecní úřad (městský úřad, magistrát, úřad městské části) a zaměstnavatel.



Informování se uskutečňuje zpravidla hromadnými informačními prostředky, letáky a informačními brožurami, ukázkami činnosti IZS nebo besedami s obyvatelstvem. V rámci informování se sdělují především údaje o charakteru možného ohrožení a s tím souvisejících preventivních opatřeních, činnosti a přípravě IZS na řešení mimořádných událostí, opatřeních ochrany obyvatelstva (zejména o varování, evakuaci, ukrytí, individuální ochraně a nouzovém přežití), sebeochraně a vzájemné pomoci a organizaci humanitární pomoci.

Tísňovou informací se obyvatelstvu sdělují údaje o bezprostředním nebezpečí vzniku nebo již nastalé mimořádné události a údaje o ochraně obyvatelstva. Tísňová informace je předávána bezodkladně po **vyhlášení varovného signálu**.

K poskytování tísňové informace se využívá sirén vybavených modulem pro vysílání hlasové informace a všech hromadných informačních prostředků, popř. dalších prostředků podle místních zvyklostí (*obecní rozhlas, rozhlasový vůz, amplion, místní kabelová TV atp.*).

V souladu s § 32 zákona o IZS je každý provozovatel hromadných informačních prostředků (včetně televizního a rozhlasového vysílání) povinen bez náhrady nákladů na základě žádosti operačního a informačního střediska IZS **neprodleně uveřejnit tísňové informace**, potřebné pro záchranné a likvidační práce.

Základním prostředkem pro varování obyvatelstva na území ČR jsou **poplachové sirény**. Náhradní způsob varování zabezpečují orgány obcí po dohodě s místně příslušným pracovištěm HZS kraje a v případě provádění záchranných a likvidačních prací v dohodě s velitelem zásahu. Varování obyvatelstva organizují také příslušné **krizové štáby**.

Zásady vyrozumění jsou zejména stanoveny:

- ☐ **Ústředním poplachovým plánem IZS,**
- ☐ **Poplachovými plány IZS krajů,**
- ☐ **plány vyrozumění havarijního plánu kraje,**
- ☐ **vnějších havarijních plánů,**
- ☐ **povodňovými plány.**

Tyto plány mají k dispozici, kromě operačních a informačních středisek IZS, příslušné orgány krajů, obecní úřady obcí s rozšířenou působností pro potřebu bezpečnostních rad nebo krizových štábů, obecní úřady atp.

Základní složky IZS zpracovávají a průběžně vedou i vlastní plány vyrozumění nebo plány spojení. Tyto plány slouží ke vzájemnému informování a spolupráci základních i ostatních složek IZS, k řešení mimořádných událostí ve vlastní působnosti, aktivaci a povolávání vlastních sil a prostředků, aktivaci a povolávání sil a prostředků smluvně (dohodou) zajištěných právnických a podnikajících fyzických osob a informování stanovených orgánů.

12. Legislativní pozadí krizového řízení

V souvislosti se vznikem České republiky byl v prosinci 1992 schválen Českou národní radou i základní zákon – tj. **Ústava ČR** (ústavní zákon č. 1/1993 Sb.).

Ta řešila jen velmi obecně problematiku bezpečnostní oblasti. Byl to článek 43 (původní), který upravoval podmínky **vyhlášení válečného stavu a vyslání ozbrojených sil mimo území ČR**.

Poměrně brzy se ukázalo, že toto ustanovení nebude stačit na pokrytí všech potřeb oblasti **zajišťování bezpečnosti ČR**. Proto byly zahájeny práce na přípravě ústavního zákona, který by tyto potřeby řešil. Tvorba se však protáhla, a tak ústavní zákon byl schválen až v dubnu 1998 jako ústavní zákon č. 110/1998 Sb., **o bezpečnosti České republiky**.

S krátkým odstupem po zahájení přípravy ústavního zákona byly rovněž započaty práce na dalších zákonech z oblasti zajišťování bezpečnosti ČR tak, jak byly stanoveny tehdejší architekturou krizové legislativy. Přitom za základní tři kameny, které měly navázat na ústavní zákon, byly považovány:

- ☐ **krizový zákon pro zakotvení obecných zásad krizového řízení a pro řešení nevojenských krizových situací,**
- ☐ **zákon o zajišťování obrany ČR pro oblast vojenských ohrožení,**
- ☐ **zákon o ochraně ekonomiky pro zajišťování ekonomických a materiálních potřeb při řešení krizových situací ve vojenské i v nevojenské sféře.**

Na tyto tři základní kameny měly navazovat další zákony v jednotlivých oblastech – v nevojenské oblasti např. **zákon o integrovaném záchranném systému, zákon o prevenci a likvidaci průmyslových havárií a několik zákonů pro vojenskou oblast, branným zákonem počínaje**.

V různé fázi rozpracovanosti jednotlivých norem zasáhly Českou republiku povodně v roce 1997. Tehdy vláda uložila ministru vnitra zpracovat a do 6 týdnů předložit návrh věcného záměru krizového zákona, což se včas podařilo a věcný záměr byl v říjnu 1997 schválen. Obsah věcného záměru ovlivnily především zkušenosti z řízení a přijímaných opatření při povodních.

Jak již bylo řečeno, v dubnu 1998 byl schválen ústavní zákon č. 110/1998 Sb. V souvislosti s přijetím ČR do NATO byly v říjnu 1999 schváleny zákony vojenské legislativy. Tvorba **krizového zákona** se poněkud prodloužila v souvislosti se schválením **krajského stupně řízení** (bylo nutné přizpůsobit schválený věcný záměr

existenci tohoto stupně řízení) a také v souvislosti se spojením a následným rozdělením krizového zákona se zákonem o integrovaném záchranném systému.

V připraveném textu bylo nutné rovněž zohlednit existenci a obsah již zmíněných zákonů vojenské legislativy, které byly schváleny dříve než krizový zákon. Zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy byl nucen čekat na konečnou podobu krizového zákona, neboť na něj bezprostředně navazoval. Po těchto peripetiích byly zákony v srpnu 2000 schváleny a publikovány jako

- ☐ zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému,
- ☐ zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon),
- ☐ zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.

12.1 Krizový zákon

Účelem tvorby krizového zákona bylo vytvořit podmínky pro plnění základních funkcí státu v době, kdy běžně zvládané mimořádné události přerůstají v **krizové situace**. Rozdíl mezi každodenní činností **základních složek integrovaného záchranného systému** při řešení mimořádných událostí různého rozsahu i charakteru a mezi určitou výjimečnou situací, kdy ani tyto složky ani příslušné správní úřady již se svou působností nejsou schopny vzniklou situaci řešit, kdy nám tedy vzniká krizová situace, se promítl do konečného oddělení části týkající se integrovaného záchranného systému a části upravující podmínky řešení krizové situace.

Při projednávání v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR tak z jedné předlohy vznikly dvě normy:

- ☐ **zákon o integrovaném záchranném systému,**
- ☐ **krizový zákon.**

Krizový zákon v oblasti předmětu své úpravy provádí ústavní zákon č. 110/1998 Sb. Jedná se o ustanovení čl. 3 ve věci podrobností vymezení povinností státních orgánů, orgánů územních samosprávných celků a právnických a fyzických osob při jejich podílu na zajišťování bezpečnosti ČR. Dále je to ustanovení čl. 6 ve věci stanovení rozsahu základních práv a svobod a vymezení povinností, které lze omezit nebo uložit při vyhlášení nouzového stavu.

Do doby vzniku krizového zákona v našem tehdejší právním řádu **neexistovala komplexní úprava, týkající se oblasti krizového řízení.**

Ucelenější úpravu této oblasti bylo možné spatřovat pouze v tehdy platném zákonu č. 425/1990 Sb., o okresních úřadech, ve znění pozdějších předpisů, který stanovoval oprávnění a úkoly okresních úřadů v souvislosti s řešením mimořádných událostí. Tato norma také jediná umožňovala vyhlásit tzv. **krizový stav**, který vytváří řešitelům krizové situace vhodné prostředí pro plnění jejich úkolů v této extrémní situaci a umožňuje její překonání i za cenu nezbytného zásahu do základních lidských práv a svobod.

Tímto krizovým stavem byl tzv. **stav ohrožení**, který mohl přednosta okresního úřadu vyhlásit pro území okresu nebo pro jeho část. Nepočítáme-li možnost vyhlášení **válečného stavu** podle Ústavy – což je situace zcela jiného rozsahu a vyžadující specifické způsoby řešení – pak stav ohrožení byl do přijetí krizového zákona jediným krizovým stavem, který bylo možné v ČR vyhlásit.

Vláda žádnou takovou možnost neměla. To se negativně projevilo i při povodních v roce 1997, kdy tehdejší tzv. **krizový štáb** pracoval na bázi Ústřední povodňové komise. Ta byla vytvořena na základě tehdy platného zákona č. 138/1973 Sb., o vodách (vodní zákon).

Další normy upravující dílčím způsobem oblast krizového řízení, které je třeba vzpomenout, jsou např. zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon), zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, nařízení vlády č. 284/1992 Sb., o opatřeních hospodářské mobilizace, a jiné.

V době tvorby krizového zákona byly postupně schvalovány zákony č. 166/1999 Sb., o veterinární péči (veterinární zákon), nebo zákon č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky.

Lze tedy konstatovat, že **krizový zákon** svým obsahem zasáhl téměř **do všech oblastí společenského života**. To však vzhledem k potřebě spolupůsobení všech sfér při řešení závažných krizových situací bylo nezbytné.

Krizový zákon tak vymezil v poměrně širokém rozsahu **povinnosti státních orgánů, orgánů územních samosprávných celků, právnických osob i fyzických osob**. Vedle nových pojmů, které vznikaly souběžně s tvorbou celé krizové legislativy (např. krizová situace, krizové stavy, krizový plán, přechodná změna pobytu osob apod.) a zavedl i některé nové instituty, nezbytné pro přípravu na krizové situace a pro jejich překonávání.

Jsou to například:

1. **zvláštní skutečnosti** – informace v oblasti krizového řízení, které by v případě zneužití mohly vést k ohrožení života, zdraví, majetku, životního prostředí nebo podnikatelských zájmů právnických nebo podnikajících fyzických osob – nejedná se o utajované skutečnosti (ty jsou i v oblasti krizového řízení chráněny podle zákona č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a jeho prováděcích předpisů), ale o různé choulostivé informace, zneužitelné např. při přípravě teroristických útoků (jejich význam vzrostl zejména po teroristických útocích na USA), nebo informace ze sféry obchodního tajemství, jež by mohly poškodit majitele těchto informací, kteří je museli sdělit jako podklad pro zpracování krizových plánů,
2. **stav nebezpečí** – krizový stav, který může vyhlásit přednosta okresního úřadu (náhrada za již zrušený „stav ohrožení“ podle zákona č. 425/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů), primátor hlavního města Prahy nebo hejtman kraje,

pokud vzniklé ohrožení není možné odvrátit běžnou činností správních úřadů a složek integrovaného záchranného systému – vedle „válečného stavu“ podle Ústavy, „stavu ohrožení státu“ a „nouzového stavu“ podle ústavního zákona č. 110/1998 Sb. je to tedy čtvrtý krizový stav, který je možné v ČR vyhlásit k řešení krizové situace,

3. **pracoviště krizového řízení** – není prvkem novým, ale poprvé zmíněným v zákoně, přičemž jde o osobu nebo organizační celek v přímé podřízenosti představitele daného prvku řízení; toto pracoviště má zabezpečovat koordinaci krizového řízení na daném stupni,
4. **Ústřední krizový štáb** – pracovní orgán vlády k řešení krizových situací, který vláda zařadila do systému pracovních orgánů,
5. **Bezpečnostní rady státu, Bezpečnostní rady krajů, okresů a obcí** – koordinační orgány pro přípravu na krizové situace na úrovni krajů, okresů a obcí – jejich členy jsou vždy ředitelé (vedoucí – podle řídicí úrovně) teritoriálního pracoviště Policie ČR, Hasičského záchranného sboru ČR, Armády ČR a zdravotnické záchranné služby, tedy složek řízených liniově, a tudíž nepodléhajících danému stupni veřejné správy, jejichž účast při přípravě na krizové situace organizované příslušným odpovědným prvkem veřejné správy je nezbytná,
6. **krizové štáby krajů, okresů a obcí** – pracovní orgány hejtmanů, přednostů okresních úřadů, případně starostů obcí, k řešení krizových situací – jejich místo a úloha se za dobu účinnosti krizového zákona již mnohokrát prokázala jako oprávněná.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že činnost orgánů krajů a obcí (tedy orgánů samosprávy) podle krizového zákona je **přenesenou působností ve státní správě**.

Určené subjekty tedy úkoly stanovené krizovým zákonem vykonávají jako **úkoly státní správy v přenesené působnosti ve smyslu příslušných předpisů**. Je potřebné uvést, že krizový zákon zamezil dvojkoľejnosti řízení při řešení některých specifických krizových situací, kde pro řešení mimořádných událostí v příslušné oblasti **existují orgány vytvořené speciálním zákonem**.



Jedná se např. o systém povodňových komisí nebo nálezových komisí, vytvořených zákonem č. 254/2001 Sb., o vodách (vodní zákon), resp. zákonem č. 166/1999 Sb. Podle krizového zákona se tyto komise stávají při vyhlášení krizového stavu součástí krizového štábu na příslušné úrovni, až po Ústřední krizový štáb.

Krizový zákon také určil **Ministerstvo vnitra koordinátorem přípravy na krizové stavy a jejich řešení**, přičemž tato skutečnost byla potvrzena příslušnou změnou v zákoně č. 2/1969 Sb., kompetenční zákon.

Na tomto místě je třeba zdůraznit nezbytnost chápání **krizového řízení** v plném rozsahu smyslu tohoto pojmu tak, jak byl při tvorbě krizového zákona vnímán a měl by být ve stejném rozsahu vnímán i nyní.



Krizová připravenost, tj. připravenost na řešení krizových situací, neznamená pouze havarijní připravenost, jak je to v některých interpretacích chybně pojímáno.



Krizová připravenost v sobě vedle havarijní připravenosti zahrnuje i plnění úkolů na úseku ochrany veřejného pořádku a bezpečnosti (sem patří např. i hrozba terorismu), dále eliminace negativních dopadů ekonomických rizik (surovinové krize – např. nedostatek potravin, pitné vody, ropy a ropných produktů) včetně ohrožení finančních a devizových trhů, řešení epidemií spojených s ohrožením zdraví obyvatel, nákazy hospodářských zvířat apod.

V těchto oblastech se **prolínají působnosti mnoha dalších resortů**, včetně působnosti České národní banky.

Každý z těchto subjektů je povinen připravovat se na krizové situace vyplývající z jeho působnosti stanovené příslušnými předpisy. Ministerstvo vnitra je pouze **koordinátorem zabezpečujícím jednotný obsah krizového plánu** (tvorba metodiky) všech subjektů, jimž krizový zákon ukládá povinnost zpracovávat krizový plán a dále v případě vzniku krizové situace a po pověření k aktivaci Ústředního krizového štábu (viz statut Ústředního krizového štábu schválený usnesením vlády ČR č. 813 z 22. srpna 2001) ministr vnitra svolává **Ústřední krizový štáb**.

Ten následně zabezpečuje především operativní koordinaci opatření prováděných příslušnými správními úřady a orgány územní samosprávy.

Ústavní zákon stanovil základní povinnost státu k **zajištění svrchovanosti a územní celistvosti ČR, ochraně jejích demokratických základů a ochraně života, zdraví a majetkových hodnot**.

Současně stanovil **povinnost státních orgánů, orgánů územních samosprávných celků a právnických a fyzických osob podílet se na zajišťování bezpečnosti ČR**. Dále stanovil **brannou povinnost**.

Vedle těchto základních povinností ústavní zákon zavedl dva nové krizové stavy – „**nouzový stav**“ a „**stav ohrožení státu**“, určil podmínky jejich vyhlášení a subjekty oprávněné tyto krizové stavy vyhlášovat.

Dalším významným ustanovením obsaženým v ústavním zákoně je zřízení **Bezpečnostní rady státu** jako orgánu, který v rozsahu pověření stanoveného vládou připravuje vládě návrhy opatření k zajišťování bezpečnosti ČR. Vláda toto pověření vyjádřila ve Statutu Bezpečnostní rady státu. Bezpečnostní rada státu se schází pravidelně každý měsíc a na svých schůzích koordinuje a vyhodnocuje problematiku bezpečnosti ČR.

Systém Bezpečnostní rady státu a jejích pracovních orgánů (*výbory pro obranné plánování, civilní nouzové plánování, pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky a pro zpravodajskou činnost, ale i Ústřední krizový štáb*) prokázal svou potřebnost pro řešení základních úkolů zajišťování bezpečnosti ČR a jejich prosazování do oficiálních dokumentů ČR (*např. Bezpečnostní strategie, Vojenská strategie*) i do podvědomí občanů.



Pro tvorbu nevojenské krizové legislativy neexistují v Evropské unii ani v NATO žádné direktivy.

Obecně lze konstatovat, že každá z členských zemí by měla mít základní normy upravující systém krizového řízení a reakce na krizové situace nevojenského charakteru formulovány tak, aby byla schopna **standardní krizové situace řešit samostatně ve své působnosti a nebyla odkázána na unijní nebo alianční pomoc.**

Ta samozřejmě není vyloučena (resp. se s ní počítá) v případě velkých živelních pohrom, jako jsou např. rozsáhlé povodně apod.

Obecné zásady doporučující soubor návrhů či doporučení, kterých lze využít při tvorbě krizové legislativy, byly dohodnuté na semináři **Direktoriátu pro civilní nouzové plánování NATO** v říjnu 1996 ve Stockholmu – odtud název „**Stockholmské zásady**“. Je třeba také zdůraznit **nezávaznou povahu** Stockholmských zásad, které byly určeny výhradně k tomu, aby pomohly zainteresovaným zemím.

Stockholmské zásady byly využity také při tvorbě krizového zákona v ČR, včetně jejich preambule stanovující potřebu respektovat právní rámec platný pro všechny úrovně veřejné správy. Při tvorbě krizového zákona byly tyto zásady aplikovány do podmínek České republiky – společenských i právních, s maximální snahou využít dosavadních zkušeností na úseku krizového řízení. (*Především to pak byly zkušenosti z povodní v roce 1997.*)

Při tvorbě krizového zákona byly využity především tyto Stockholmské zásady:

- ☐ zvláštní pravomoci pro krizové řízení by měly být v souladu s mezinárodním právem a mezinárodně přijatými standardy typu Mezinárodní úmluvy o občanských a politických právech (vyjádřené v podmínkách ČR v Listině základních práv a svobod,
- ☐ zvláštní pravomoci pro řešení krizových situací by měly narušovat normální podmínky pouze úměrně dané krizové situaci — tato zásada v podstatě prolíná celým krizovým zákonem,
- ☐ moc výkonná odpovídá moci zákonodárné za zdůvodnění podmínek, vedoucích k nabytí účinnosti nebo pokračování zvláštních krizových opatření – tato zásada je vyjádřena v čl. 5 odst. 4 ústavního zákona, kdy Poslanecká sněmovna může zrušit vyhlášení nouzového stavu,
- ☐ zajištění efektivní ochrany proti zneužití zvláštních krizových pravomocí – opět lze konstatovat, že kontrolní mechanismy k zajištění této zásady jsou obsaženy v mnoha ustanoveních ústavního zákona i krizového zákona,
- ☐ odpovědnost za konkrétní organizační stránku krizového řízení by měla být svěřena nejnižší možné úrovni státní správy dle charakteru příslušné krizové situace – tato zásada našla uplatnění v celkovém systému orgánu krizového řízení, kdy řešení krizové situace začíná u nejnižšího článku.



Nejnižší článek byl původně v případě krizového zákona okresní úřad v součinnosti s obcí (krizový stav „stav nebezpečí“ nemůže vyhlásit starosta obce, jen přednosta okresního úřadu, dále pak hejtman), následuje krajský stupeň, kdy hejtman stav nebezpečí vyhlásí, pokud rozsah ohrožení přesahuje území okresu nebo jej o to požádá přednosta okresního úřadu – v tu chvíli přebírá řízení krizové situace hejtman; není-li možné účelně odvrátit vzniklé ohrožení v rámci stavu nebezpečí, hejtman nebo přednosta okresního úřadu neprodleně požádá vládu o vyhlášení nouzového stavu – vyhlášením nouzového stavu přebírá řízení krizové situace vláda.

Lze tedy konstatovat, že **Stockholmské zásady pro tvorbu krizové legislativy byly při tvorbě krizového zákona (ale předtím i při tvorbě ústavního zákona) naplněny.**

V souvislosti s přijetím ČR do NATO bylo nutné přijmout nové **zákony vojenské legislativy**, neboť ty platné byly přijímány většinou v padesátých letech minulého století a prošly množstvím novelizací. Důležitým impulsem, od něž se tvorba nové vojenské legislativy odvíjela, bylo, stejně jako u norem nevojenské krizové legislativy, přijetí ústavního zákona o bezpečnosti ČR.

Nejdůležitější zákony vojenské legislativy byly schváleny v říjnu 1999. Z pohledu krizového řízení jsou významné především zákony č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR, a č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách ČR.



Např. uvádí úkoly Armády ČR, mezi něž mj. patří i plnění určených úkolů Policie ČR za stanovených podmínek, použití Armády ČR k záchranným pracím při pohromách nebo při jiných závažných situacích ohrožujících životy, zdraví, značné majetkové hodnoty nebo životní prostředí, použití Armády ČR k odstranění jiného hrozícího nebezpečí za použití vojenské techniky a použití vojenských záchranných útvarů k plnění humanitárních úkolů civilní ochrany.

Původní snaha byla vytvořit **univerzální krizový zákon** řešící obecné zásady krizového řízení, které by potom byly dále specifikovány pro vojenskou a nevojenskou oblast.

Tento záměr se bohužel nepodařilo naplnit, a proto vznikly dvě samostatné, relativně neprovázané normy:

- ▣ zákon č. 222/1999 Sb., upravující záležitosti zajišťování obrany ČR před vnějším napadením,
- ▣ zákon č. 240/2000 Sb., upravující přípravu na krizové situace, které nesouvisí se zajišťováním obrany ČR před vnějším napadením, a jejich řešení.



Přednosta okresního úřadu v Děčíně vyhlásil dne 29. ledna 2002 stav nebezpečí pro vymezené území obce Hřensko z důvodu bezprostřední hrozby sesuvu pískovcových masívů do obydlené oblasti. Když bylo zřejmé, že důvody vyhlášení stavu nebezpečí budou přetrvávat i po 20 dnech, které dává přednostovi okresního úřadu pro trvání stavu nebezpečí k dispozici krizový zákon, požádal přednosta hejtmána Ústeckého kraje o souhlas s prodloužením stavu nebezpečí. Hejtman v souladu s krizovým zákonem souhlasil s prodloužením o 10 dnů. Vzhledem k tomu, že ani toto prodloužení nestačilo k překonání krizové situace v dané lokalitě, souhlasila s dalším prodloužením stavu nebezpečí vláda. Tento praktický příklad dokazuje využitelnost krizového zákona i při zdánlivě jednoduchých, ale složitě se vyvíjejících, netypických krizových situacích.

Tato rozdvojenost se negativně projevuje např. v tom, že žádný ze shora uvedených institutů, zavedených krizovým zákonem, by neměl být využíván pro plnění úkolů podle zákona o zajišťování obrany.

Jedná se zejména o systém bezpečnostních rad a krizových štábu krajů, okresů a obcí, ale i o krizový plán. Z tohoto důvodu Bezpečnostní rada státu uložila ministru obrany vytvořit podmínky **jednotného systému krizového plánování státu pro všechny druhy krizových situací**. Současně uložila ministru vnitra ve spolupráci s ministrem

obranu předložit návrh věcného záměru zákona, kterým se mění zákon č. 240/2000 Sb. Smyslem takto uložených úkolů bylo právě **sladění krizového řízení ve vojenské a v nevojenské oblasti**.



V létě roku 2001 jsme byli svědky prvního vyhlášení stavu nebezpečí ze strany hejtmanů. 17. července vyhlásili stav nebezpečí současně hejtman Jihomoravského kraje a hejtman kraje Vysočina, v obou případech z důvodu mimořádných záplav v několika obcích těchto krajů. Zde nebylo nutné pro troání stavu nebezpečí využít krizovým zákonem stanovenou lhůtu 20 dnů a stav nebezpečí byl po pěti, resp. po sedmi dnech v případě kraje Vysočina, zrušen. Daleko složitější využití krizové legislativy v praxi jsme zažili při rozsáhlých povodních na území téměř celých Čech a části Moravy v srpnu 2002.

Bohužel změna krizového zákona, schválená v souvislosti s reformou veřejné správy a s ukončením činnosti okresních úřadů, tento krok ke sladění nečinila.

Dále je dobré uvést **přehled předpisů ke krizovému zákonu** s jejich velmi stručnou charakteristikou. **Přehled sám o sobě bude stručný, neboť ke krizovému zákonu byly vydány pouze dva prováděcí předpisy.**

Především je to nařízení vlády č. 462/2000 Sb. Zmíněné nařízení vlády se ve své první části zabývá **podrobnostmi na úseku zvláštních skutečností**. Ve druhé části řeší obsah činností a složení bezpečnostních rad a krizových štábů.



Při první vlně povodní vyhlásili dne 8. srpna stav nebezpečí přednostové okresních úřadů v Českém Krumlově a v Českých Budějovicích. Vzápětí přišla druhá, mnohem mohutnější vlna, kdy na základě situace vzniklé na území několika okresů Jihočeského kraje vyhlásil hejtman tohoto kraje dne 12. srpna stav nebezpečí pro území celého kraje. Obdobná krizová situace vznikla však i na území Plzeňského, Karlovarského a Středočeského kraje a na území hlavního města Prahy. Vzhledem k této situaci a nepříznivým meteorologickým a hydrologickým předpovědím rozhodl předseda vlády v souladu s ústavním zákonem o bezpečnosti ČR o vyhlášení nouzového stavu pro území těchto regionů od 18 hodin dne 12. srpna 2002, následně v souvislosti s vývojem situace rozhodl o vyhlášení nouzového stavu i pro území Ústeckého kraje od 07 hodin dne 13. srpna.

Složení bezpečnostních rad bylo stanoveno tak, aby tyto koordinační orgány pro přípravu na krizové situace byly funkční, tj. aby měly optimální počet členů a aby jejich členy byli povinně ředitelé (vedoucí) liniově řízených součástí ozbrojených bezpečnostních sborů, ozbrojených sil a záchranných sborů a služeb, které se rozhodujícím způsobem podílejí na zajišťování bezpečnosti na příslušném teritoriu.

Proto byl stanoven **maximální počet členů bezpečnostních rad** a určeno, že členy bezpečnostních rad musí být vždy ředitelé (vedoucí) územně příslušné součásti:

- ☒ **policie ČR,**
- ☒ **Hasičského záchranného sboru ČR,**
- ☒ **Armády ČR,**
- ☒ **zdravotnické záchranné služby.**

Tedy součástí, které nejsou podřízeny představiteli územní správy či samosprávy, avšak významně **se podílejí na zajišťování bezpečnosti daného území**. Právě Bezpečnostní rada se tak stala orgánem, na jehož půdě mají být projednávány dokumenty zásadní povahy, dotýkající se bezpečnosti příslušného územního celku.



V těchto rozhodnutích během povodní předseda vlády v souladu s ústavním zákonem i s krizovým zákonem nařídil konkrétní krizová opatření a stanovil, která práva a svobody a v jakém rozsahu se omezují. V souladu s čl. 5 odst. 3 ústavního zákona vláda dne 13. srpna svým usnesením č. 777 tato dvě rozhodnutí schválila. Následně byly tyto dokumenty publikovány ve Sbírce zákonu pod čísly 373–375. Původně byl nouzový stav vyhlášen na dobu do 24 hodin dne 22. srpna 2002. V průběhu jeho trvání rozhodla vláda na základě žádosti hejtmana Karlovarského kraje o jeho zrušení pro území tohoto kraje dnem 16. srpna ve 24 hodin a naopak o jeho prodloužení pro území zbývajících regionů do 24 hodin dne 31. srpna.

Složení krizových štábů krajů, okresů a obcí bylo stanoveno tak, aby tyto pracovní orgány hejtmanů, přednostů okresních úřadů a starostů obcí, určené k řešení konkrétních krizových situací, mohly připravovat jak závažná rozhodnutí, týkající se zásadních záležitostí řešení krizové situace, tak i okamžitá průběžná rozhodnutí při řešení konkrétních událostí v průběhu krizové situace.

Proto se **krizový štáb skládá z členů příslušné bezpečnostní rady a z členů stálé pracovní skupiny**.

Spojovacím článkem mezi bezpečnostní radou a krizovým štábem, tedy mezi záležitostmi přípravy na krizové situace (zpracované krizové plány, uzavřené smlouvy a dohody o spolupráci apod.) a vlastním řešením krizových situací je **tajemník bezpečnostní rady**, který je v jedné osobě i **tajemníkem krizového štábu**.

Touto osobou, **odpovídající příslušnému funkcionáři** (hejtmanovi, přednostovi okresního úřadu, starostovi) **za přípravu na krizové situace i za chod krizového štábu** by měl být **vedoucí pracoviště krizového řízení příslušného úřadu**.



Lze konstatovat, že vyhlášení nouzového stavu umožnilo orgánům krizového řízení na jednotlivých stupních (ústřední, krajská a obecní) řešit vzniklou situaci v souladu

se zákony, s využitím přiměřeného, ale přitom nezbytného zásahu do práv a svobod občanů. Je třeba také konstatovat (a to s jistou dávkou hrdosti nad chováním většiny právnických i fyzických osob v postižených územích v době povodní), že možnosti direktivního nařizování bylo využito jen minimálně vzhledem ke vstřícnosti oslovených právnických a fyzických osob. Kladně se přitom projevila i předchozí smluvní připravenost některých opatření na základě zpracovaných povodňových plánů.

Do stálé pracovní skupiny krizového štábu se vedle tajemníka krizového štábu určují také:

- ▣ **vedoucí pracovních skupin krizového štábu,**
- ▣ **zástupci jednotlivých složek integrovaného záchranného systému** (protože ředitelé těchto složek jsou v této době většinou na svých pracovištích, kde řídí činnost těchto složek při řešení krizové situace, a zasedání krizového štábu se účastní jen při projednávání zásadních záležitostí),
- ▣ **odborníci podle druhu řešené krizové situace** (v podstatě ve funkci odborných poradců).



Krizové štáby zřízené podle těchto pravidel mohou být využívány pro koordinaci záchranných a likvidačních prací.

V tomto případě mohou být krizové štáby svolány i při řešení **mimořádné události**.

Hlavní smysl činnosti krizových štábů je však v přípravě opatření v případě bezprostřední **hrozby vzniku nebo po vzniku krizových situací**. A to všech možných typů krizových situací.

Není to tedy pracovní orgán pouze pro **řešení havárií a živelních pohrom** tak, jak je někdy chybně interpretováno.



Připravenost krizových štábů k plnění jejich úkolů, ať již materiální, dokumentační či odborná, jejich schopnost řešení praktických problémů i schopnost komunikovat s jinými krizovými štáby, se správními úřady, ale i s právníkými a fyzickými osobami byla náležitě prověřena i při povodních.

Třetí část nařízení vlády č. 462/2000 Sb. řeší **náležitosti a způsob zpracování krizového plánu a plánu krizové připravenosti**. Ministerstvo vnitra jako ústřední správní úřad pro krizové řízení (nevojenské krizové situace) zpracovalo harmonogram a metodiku zpracování krizových plánů.

12.2 Financování krizového řízení

Specifickým segmentem veřejných politik, které nabyly na aktuálnosti v posledních letech v kontextu s povodněmi v ČR a posléze s nutností čelit potenciálnímu ohrožení ze strany mezinárodního terorismu, jsou **politiky související s krizovými stavy**.

Pro realizaci těchto politik byla přijata celá řada **legislativních dokumentů**, obsahově věcných opatření a finančních nástrojů.

Veřejné politiky jsou uskutečňovány a zabezpečovány relevantními programy resp. **programem**. **Veřejný program pro krizové stavy** lze totiž pojímat jako množinu souvisejících programů nebo jako jeden obsáhlý program systémově propojených podprogramů. Veřejný program pro krizové stavy, přes svou komplexnost a rozsáhlost, **vychází z veřejné politiky bezpečnosti státu**, ve které představuje jeden z jejích klíčových prvků, nástrojů či směrů její realizace.



Jeho cílem je předcházet a čelit krizovým stavům včetně odstraňování a zmírňování jejich následků. Veřejný program pro krizové stavy zahrnuje zvláštní soubor definovaných a strukturovaných cílů, postupných kroků a metod, souvisejících manažerských procedur, disponibilních prostředků a schémat financování.

Veřejný program pro krizové stavy lze tak vymezit z hlediska:

- ▣ legislativního,
- ▣ obsahově věcného,
- ▣ finančního.

Filozofie veřejného programu pro krizové stavy a jeho financování vychází z Ústavy České republiky a z Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR. Obecná ústavní preambule jsou dále konkretizována soustavou zákonů, vyhlášek a nařízení. Klíčové jsou zejména zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon), zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR, zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému, zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru.

Dále pak samozřejmě kompetenční zákon, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích, zákon č. 59/2000 Sb., o veřejné podpoře, zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního

rozvoje, zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), a některé další zákony, resortní vyhlášky a usnesení vlády.

Komplikovanost veřejného programu pro krizové stavy je dána nejen jeho složitou strukturou obsahující **desítky různých podprogramů často průřezového charakteru, ale také reformou veřejné správy.**

Provázanost legislativy vymezující jednotlivé krizové stavy a interakce mezi legislativním řešením a použitelnými věcnými a finančními nástroji je velice důležitým faktorem efektivity veřejných programů pro krizové stavy.



Uvedené situace např. vznikly při povodních v roce 1997, kdy neadekvátní odhady a ocenění daného stavu místní veřejnou správou vedly k opožděným reakcím, prolongaci procesů ztrát a následnému zvýšení nákladů při jejich odstraňování a uvádění do původního stavu. Nekompatibilita reálných a legislativních stavů, věcných nástrojů a disponibilních finančních prostředků implikovala časová zpoždění v transferu finančních zdrojů z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů. Zkušenosti rovněž ukázaly, že v řadě případů finanční prostředky byly k dispozici, ale nebyl využit legislativní podklad pro jejich čerpání a schéma příslušného transferu. Mají-li být uplatněny některé mimořádné nástroje, je nezbytné využít možnosti dané krizovými zákony a vyhlásit příslušné stupně krizových stavů. Proto také vláda při povodních v Čechách v roce 2002 vyhlásila nouzový stav pro pět krajů postižených povodněmi.



Základním nástrojem financování krizového řízení na jednotlivých stupních veřejné správy ČR jsou veřejné rozpočty, které se vertikálně člení na státní rozpočet a rozpočet územních samosprávných celků a horizontálně na autonomní rozpočty subjektů mimorozpočtového (fondového).

Soustava veřejných rozpočtů je závislá na **územně správním uspořádání státu.**

K veřejným financím se řadí i tzv. **systém mimorozpočtového (fondového) financování či hospodaření.** O fondech hovoříme u těch peněžních vztahů, kde se uplatňuje účelová vazba mezi určitým druhem příjmů a příslušnými výdaji, resp. kde je **možnost využití určitých peněžních prostředků omezena na financování předem stanovených potřeb.**

Jde o autonomní složku veřejných financí, která je zpravidla tvořena skupinou:

- ▣ státních (účelových) fondů (*např. Státní fond dopravní infrastruktury, Státní fond rozvoje bydlení, Státní fond životního prostředí atd.*),

- ☐ svěřeneckých fondů (*fondů nekomerčního pojistného charakteru jako jsou např. zdravotní pojišťovny*),
- ☐ privatizačních (majetkových) fondů (*dočasně fungujících v tranzitivních ekonomikách jako je např. Fond národního majetku, Pozemkový fond*),
- ☐ fondů a institucí státní podpory podnikání (*např. ČMZRB, a. s., EGAP, a. s., ČEB, a. s. apod.*).

Každý rozpočet má svoji **relativní samostatnost**, která je dána dispozicí vlastní příjmové základny. Mezi jednotlivými rozpočty však existují vazby v podobě přesunů prostředků.

Jedná se obvykle o přesuny z rozpočtů vyšší úrovně vertikály do nižšího rozpočtu.



Jak ukazují zkušenosti z povodní 2002, v případě mimořádných událostí a krizových situací jsou využitelné všechny rozpočty resp. jejich zdroje včetně rozpočtů některých fondů.

Soustava **rozpočtově finančních orgánů** v ČR je utvářena ministerstvem financí, územně finančními orgány (*finanční ředitelství, finanční úřad*), finančními útvary orgánů státní správy a územní samosprávy. V širším přístupu je možné k těmto orgánům přiřadit i orgány sociálního zabezpečení (*Česká správa sociálního zabezpečení, okresní správy sociálního zabezpečení*).

Do rozpočtové soustavy jsou zahrnována i **rozpočtová pravidla**, která v legislativní podobě pro praxi veřejných financí dané země konkretizují či vycházejí z teorií **formulovaných rozpočtových zásad**.

Upravují způsob nakládání s prostředky státního rozpočtu, rozpočtů územních samosprávných celků, rozpočtů organizací veřejného sektoru, upravují daňové určení, obsahují sankční normy, rozpočtová opatření apod. a také kompetence a úkoly jednotlivých orgánů.

Rozpočtová pravidla mohou být koncipována v jednom zákoně nebo v několika samostatných zákonech. V ČR v současnosti existují samostatná rozpočtová pravidla pro **státní rozpočet a státní (účelové) fondy** (tzv. velká rozpočtová pravidla) a **samostatná rozpočtová pravidla pro územní samosprávné celky** (tzv. malá rozpočtová pravidla).

Pro celkový rámec fiskálního systému státu vůbec, a pro ústřední úroveň zvláště, má tak největší význam zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).



Upravuje tvorbu, funkce a obsah střednědobého výhledu státního rozpočtu, státního závěrečného účtu, příjmy a výdaje státního rozpočtu, státní finanční aktiva a pasiva, finanční hospodaření organizačních složek státu a příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami státu, finanční kontrolu, podmínky zřizování státních fondů, způsob řízení likvidity státní pokladny a likvidity státního dluhu a hospodaření s prostředky soustředěnými v Národním fondu.

Novou kategorií v systému i legislativě veřejných financí ČR od roku 2001 je **střednědobý výhled**. Je to nástroj, který je využíván ve standardních podmínkách rozpočtového hospodaření ve vyspělých státech. Rozpočtový výhled se zavedl z toho důvodu, že období rozpočtového roku je příliš krátké, neboť investiční činnost a mnohé smluvní vztahy, které ovlivňují rozpočet, překračují roční horizont.

Střednědobý výhled se podle zákona sestavuje na období 2 let následujících po roce, na který je předkládán státní rozpočet.

U programů reprodukce majetku odpovídá období výhledu době jejich financování. V případě úvěrů, na které byla poskytnuta státní záruka, zahrnuje časový úsek dobu jejich splacení. Rozpočtový výhled **zpracovává ministerstvo financí**.

Na rozdíl od státního rozpočtu se ovšem rozpočtový výhled neschvaluje v parlamentu, nýbrž **pouze ve vládě**. Jak je uvedeno v zákoně, Poslanecká sněmovna ho bere na vědomí.

Přesto to má svůj význam, neboť sestavování a schvalování státního rozpočtu vychází ze střednědobého rozpočtového výhledu. Rozpočtové hospodaření státu tak získává **dlouhodobější časový horizont**, a bude tak méně podléhat náhlým zvrátům.

Střednědobý výhled obsahuje **očekávané příjmy státního rozpočtu a odhadované výdaje státního rozpočtu** v jednotlivých letech, na které je rozpočtový výhled sestavován, a to nejméně v tomto rozsahu:

- ☐ celkové příjmy,
- ☐ celkové výdaje,
- ☐ výdaje na vybrané programy reprodukce majetku, u nichž výši účasti státního rozpočtu na jejich financování schválila vláda,
- ☐ přehled úvěrů, na něž jsou poskytnuty státní záruky.

Součástí střednědobého výhledu je analýza všech splatných závazků státu. Pokud střednědobý výhled očekává **schodek státního rozpočtu**, obsahuje i předpokládaný způsob jeho financování.



Význam střednědobého rozpočtového výhledu pro oblast financování mimořádných událostí a krizových stavů je zřejmý. Dovoluje řešit s dlouhodobou perspektivou financování programů krizového řízení, zvláště pak kapitálových výdajů. Umožňuje také vytvářet rozpočtové rezervy. Na druhé straně při značných turbulencích implikovaných vznikem nenadálých mimořádných událostí a krizových stavů by mohl omezovat operační prostor pro aktuální opatření.

Ze střednědobého výhledu vychází státní rozpočet. Státní rozpočet představuje finanční vztahy, které zabezpečují financování některých funkcí státu v rozpočtovém roce. Státní rozpočet obsahuje **očekávané příjmy**, jakož i **odhadované výdaje státního rozpočtu** v rozpočtovém roce a financující položky.

Státní rozpočet jako souhrn finančních dokumentů zahrnuje zákon o státním rozpočtu, rozpis ukazatelů státního rozpočtu, podrobné rozpočty organizačních složek státu a změny těchto dokumentů.

Příjmy a výdaje státního rozpočtu se člení na kapitoly státního rozpočtu. Státní rozpočet obsahuje i **dotační vztahy k rozpočtům územních samosprávných celků a státních fondů**. Závazné ukazatele státního rozpočtu stanoví **zákon o státním rozpočtu na příslušný rok**.

Prostředky správců kapitol zabezpečují také běžné i kapitálové výdaje krizového řízení.

Ministerstvo financí rozepíše objem finančních prostředků potřebných k zajištění **přípravy na krizové situace** jako dílčí specifický ukazatel rozpočtových kapitol správních úřadů.

Ministerstvo financí podle krizového zákona a podle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), po projednání s ministerstvem vnitra navrhuje v rozpočtové kapitole **Všeobecná pokladní správa účelovou rezervu finančních prostředků na řešení krizových situací, jejich předcházení a odstraňování jejich následků**.

Způsob jejího použití upravuje vláda ve svém usnesení ke státnímu rozpočtu na příslušný rok.

Rozpočtová pravidla rovněž ukládají exekutivě, aby vládní **rozpočtová rezerva byla vytvořena nejméně ve výši 0,3 % výdajů státního rozpočtu na příslušný rok**. Vlády totiž někdy, pod tlakem jiných úkolů, rozpočtovou rezervu podceňovaly, což se např. **projevovalo v období živelních pohrom nedostatkem finanční hotovosti státu**.

Současně však došlo k omezení vládních pravomocí v oblasti čerpání financí. Vládní rozpočtová rezerva je samozřejmě využitelná také pro oblast mimořádných událostí a krizových stavů.

Rozpočtová pravidla obsahují také prvky programového financování v podobě definování institutu programů. Programové financování je v teorii rozpočtové politiky chápáno jako obecná metodologická a procesní kategorie veřejných financí, jako opozitum institucionálního financování.

Programové financování se realizuje diverzifikovaným portfoliem konkrétních nástrojů a cest jako jsou např. *dotace, subvence, příspěvky, granty, projekty, programy reprodukce majetku, programové rozpočtování apod.*

Kategorie programového financování v rozpočtových pravidlech je však interpretována poněkud úžeji. Programem se především rozumí **soubor podmínek pro pořízení nebo technické zhodnocení majetku, jeho údržbu a opravy, eventuálně i pro jiné činnosti potřebné k dosažení stanovených cílů**. Účástí státního rozpočtu na financování programu se rozumí výdaje na financování programů a poskytování státní záruky za úvěry přijaté právníky nebo fyzickými osobami.

Důležitou součástí rozpočtových pravidel je řešení změn v průběhu plnění státního rozpočtu. Vznikne-li organizační složce státu v průběhu roku potřeba úhrady rozpočtově nezajištěné, zajistí ji hospodárnějším provedením jiných úkolů, odsunutím či omezením některého jiného, méně naléhavého úkolu, nebo použitím mimorozpočtových zdrojů organizační složky státu. Před provedením takovéto úhrady je třeba provést rozpočtové opatření.

Rozpočtovým opatřením se rozumí:

- ▣ přesun prostředků státního rozpočtu v rámci závazných ukazatelů a mezi závaznými ukazateli stanovenými zákonem o státním rozpočtu nebo v rámci závazných ukazatelů a mezi závaznými ukazateli stanovenými správcem kapitoly; závazné ukazatele stanovené správcem kapitoly jsou jím stanovené příjmy a výdaje podrobněji členěné v rámci závazných ukazatelů stanovených zákonem o státním rozpočtu,

- ☐ souvztažné zvýšení příjmů a výdajů, kterým dochází ke změně závazných ukazatelů,
- ☐ povolené překročení rozpočtu výdajů, kterým nedochází ke změně závazného ukazatele,
- ☐ vázání prostředků státního rozpočtu v rámci rozpočtu, kterým nedochází ke změně závazného ukazatele.

Vláda, nebo na základě jejího pověření ministr financí může povolit uskutečnění nezbytných výdajů nezabezpečených ve státním rozpočtu, zajistí-li úhradu úsporami na jiných výdajích státního rozpočtu, a to do výše v daném roce **nepřesahující 5 % celkového objemu schváleného rozpočtu výdajů kapitoly**, u které se úprava provádí, a **nepřesahující 10 % celkového objemu závazného ukazatele v kapitole**, u kterého se úprava provádí, povolit snížení některého příjmu z činností, a to bez omezení, za předpokladu, že se nezmění saldo rozpočtu příjmů a výdajů kapitoly.

Povolit přesun mezi závaznými ukazateli státního rozpočtu v rámci kapitoly nad 10 % každého ukazatele může Rozpočtový výbor Poslanecké sněmovny.



Rozpočtová opatření byla využita při povodních 2002. V souvislosti s povodněmi v srpnu 2002 bylo nezbytné urychleně zajistit finanční prostředky ze státního rozpočtu roku 2002 na úhradu prvotních nákladů při odstraňování povodňových škod. V tomto smyslu byly prověřeny možnosti úspor výdajů státního rozpočtu v kapitole Všeobecná pokladní správa a v kapitole Státní dluh. Celkové úspory v těchto kapitolách dosáhly 1 150 mil. Kč. Na základě rozpočtových opatření, která byla odsouhlasena rozpočtovým výborem Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky dne 16. srpna 2002 (usnesení č. 19), byly uspořené finanční prostředky rozděleny mezi dotčené kapitoly státního rozpočtu, kraje a okresní úřady (podle usnesení vlády č. 808). Prostředky byly účelově předurčeny na úhradu prvotních nákladů spjatých s nutnými opatřeními. Současně byla schválena novela zákona č. 490/2001 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2002 (zákon č. 392/2002 Sb.). V jejím důsledku byly příjmy i výdaje státního rozpočtu navýšeny o 3,0 mld. Kč. Uvedené mimořádné příjmy byly získány z emisí střednědobých a dlouhodobých státních dluhopisů ve formě prémie. Zvýšení příjmů bylo provedeno v kapitole Všeobecná pokladní správa u kategorie tzv. „nedaňových příjmů“. Ve výdajích kapitoly VPS byl zaveden nový závazný ukazatel (výdajová položka) „Prostředky na odstranění povodňových škod vzniklých v roce 2002“.

V zákoně č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech je rovněž vymezena funkce MF ČR při vyhlášení **vojenských krizových situací**, tj. stavu ohrožení státu a válečném stavu. Ministerstvo je podle zákona povinno vypracovat po vyhlášení stavu ohrožení

státu návrh mimořádného státního závěrečného účtu a návrh nouzového státního rozpočtu na zbytek roku.

Po vyhlášení válečného stavu vypracovává ministerstvo financí návrh mimořádného státního závěrečného účtu a návrh válečného státního rozpočtu na zbytek roku. Návrhy vypracovává ministerstvo ve spolupráci se správci kapitol a do 15 dnů ode dne vyhlášení krizového stavu jej předloží vládě.

12.3 Legislativa a financování krizových stavů

Vedle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), a zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, hrají důležitou roli i další zákony spjaté s předmětnou oblastí.

Nejvýznamnější jsou **krizové zákony a zákon o obnově území**, nicméně i některé další právní dokumenty obsahují relevantní články dotýkající se financování, rozličných náhrad, výdajů apod., které v různé míře souvisí s **krizovým řízením a mimořádnými událostmi**.

Krizový zákon (240/2000 Sb.) řeší:

- ▣ **finanční zabezpečení krizových opatření na běžný rozpočtový rok,**
- ▣ **použití rezerv finančních prostředků na řešení krizových situací z kapitoly Všeobecná pokladní správa.**



V zákoně se např. také zdůrazňuje, že vláda může v krizových stavech zajistit náhradní způsob rozhodování o dávkách sociálního zabezpečení (péče), jimiž se rozumí dávky nemocenského pojištění, důchodového pojištění, důchodového zabezpečení, státní sociální podpory a dávky sociální péče.

Zákon též popisuje náhrady za užívání vlastnického nebo užívacího práva, poskytnutí věcných prostředků, pracovní povinnosti a pracovní výpomoci. Dále nároky na náhrady za škody způsobené při činnosti orgánů provádějících krizové opatření a způsoby a rozsah poskytování státní podpory při haváriích nebo živelních pohromách.

Zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy (241/2000 Sb.) řeší ve svých ustanoveních zejména regulační opatření včetně nákladů, výdajů a úhrad, dále doplnění daňových zákonů, zákonů o správních a soudních poplatcích.

Související zákon č. 97/1993 Sb., o působnosti Správy státních hmotných rezerv, uvádí, že **SSHR zabezpečuje financování hospodářských opatření pro krizové stavy a financování, obměnu, záměnu, půjčku, uvolnění, nájem, prodej, skladování, ochraňování a kontrolu státních hmotných rezerv a podle požadavků krizových plánů i jejich pořízování.**

Zákon o integrovaném záchranném systému (239/2000 Sb.) řeší finanční zabezpečení IZS včetně vyčlenění příslušné rozpočtové rezervy v kapitole státního rozpočtu Všeobecná pokladní správa. Dále vymezuje náhrady za omezení vlastnického nebo užívacího práva, poskytnutí věcné a osobní pomoci, náhrady škod apod.

Pro bližší specifikaci preventivních, záchranných, likvidačních a obnovovacích (asanačních) prací, což je důležité i z hlediska jejich financování, byla vydána Metodická pomůcka MV ČR. V zákoně o IZS je komplexně zapracována problematika ochrany obyvatelstva včetně civilní ochrany a její financování.

Obdobným způsobem jako v zákoně o IZS, jsou výše uvedené náhrady, a dále financování HLS kraje a jednotek sboru dobrovolných hasičů obcí, zakotveny v zákoně č. 237/2000 Sb., o požární ochraně.

V tomto zákoně je uvedeno, že zákon se přiměřeně vztahuje i na živelní pohromy a mimořádné události.

V Nařízení vlády č. 463/2000 Sb., o stanovení pravidel zapojování do mezinárodních záchranných operací, poskytování a přijímání humanitární pomoci a náhrad výdajů vynakládaných právními osobami a podnikajícími fyzickými osobami na ochranu obyvatelstva, je podrobněji popsán systém náhrad souvisejících s ochranou obyvatelstva včetně financování zabezpečení činnosti zařízení civilní ochrany a organizace cvičení.

Je možné také připomenout celou řadu právních předpisů resortního charakteru, které se týkají dílčích oblastí, *např. jaderné, chemické, veterinární, hygienické a jiné problematiky a zahrnují v té či oné míře otázky náhrad, výdajů či financování.*



Např. v zákoně č. 254/2001 Sb., o vodách, je popsán systém úhrad nákladů na záchranné práce a majetkové újmy při povodních včetně stanovení subjektu, který je k tomu na příslušné úrovni povinován. Jedná se o obce, obce s rozšířenou působností, kraj a Ministerstvo životního prostředí ČR. Na jiných úsecích – podle relevantních zákonů – jsou samozřejmě odpovědné zase jiná ministerstva resp. ústřední správní úřady.

V sociální legislativě jsou pak definovány podmínky pro **sociální dávky aplikovatelné i v situaci mimořádných událostí a krizových stavů.**



Např. ve vyhlášce č. 182/1999 Sb., kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení, jsou uvedeny možnosti peněžitých a věcných dávek poskytovaným rodičům nezaopatřených dětí, těhotným ženám a nezaopatřeným dětem. Dále peněžité dávky a půjčky občanům, kteří se ocitli v mimořádně obtížných poměrech z důvodu živelní pohromy resp. v nepříznivé životní situaci. Zákon č. 114/1988 Sb. zase stanoví působnost jednotlivých orgánů veřejné správy, které rozhodují o výše uvedených dávkách a příspěvcích. Zpravidla jde o místně příslušný pověřený obecní úřad.

Klíčovou roli pro obnovu postižených regionů a míst sehrává **zákon o státní pomoci při obnově území** (12/2002 Sb.), který stanoví zásady pro poskytování státní finanční

pomoci při obnově území postiženého živelní nebo jinou pohromou. Pokud došlo k narušení základních funkcí území v důsledku živelní nebo jiné pohromy, která je mimořádnou událostí, na základě níž byl vyhlášen stav nebezpečí nebo nouzový stav, může stát poskytnout krajům, obcím, dalším právníckým osobám, s výjimkou právníckých osob hospodařících s majetkem státu, a fyzickým osobám státní pomoc na obnovu majetku sloužícího k zabezpečení základních funkcí v území.

Dalšími právními (podzákonnými) předpisy, které upřesňují financování krizových situací, jsou **vyhlášky ministerstev**, zejména MF a nařízení a usnesení vlády.



Např. Nařízení vlády č. 399/2002 Sb., kterým se provádí zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území postiženého živelní pohromou nebo jinou pohromou (částka 140/2002 Sb.).



Státní pomoc může být poskytnuta, pokud dotčená osoba doloží způsobem stanoveným nařízením vlády, že není schopna vlastními prostředky obnovit majetek sloužící k zabezpečení základních funkcí v území.

Státní pomoc lze poskytnout až do výše nákladů, jež je nezbytné vynaložit na obnovu majetku poškozeného pohromou nebo na pořízení nového majetku, který bude plnit tutéž základní funkci jako majetek zničený pohromou.

Na poskytnutí státní pomoci není právní nárok.

Při poskytování státní pomoci se postupuje podle zákona o veřejné podpoře (zákon č. 59/2000 Sb.). Státní pomoc na obnovu nebo pořízení téhož majetku poškozeného nebo zničeného určitou pohromou lze poskytnout pouze **jednorázově na základě rozhodnutí jednoho z ministerstev určených ve strategii obnovy území.**



Majetkem sloužícím k zabezpečení základních funkcí v území je majetek ve vlastnictví dotčených osob, který bezprostředně slouží zejména k zabezpečení dopravní obslužnosti, veřejných telekomunikačních a poštovních služeb, zdravotnických, sociálních a školských služeb, bydlení, zásobování vodou, elektrickou energií, plynem, energetickými surovinami, potravinami, léky a krmivy pro živočišnou výrobu, odvádění odpadních vod, likvidace komunálního odpadu.

Kraj, v jehož územním obvodu došlo k narušení základních funkcí v důsledku pohromy, v přenesené působnosti vypracuje **přehled o předběžném odhadu nákladů na obnovu majetku sloužícího k zabezpečení základních funkcí v území** a předloží jej ministerstvu financí do 7 dnů od uplynutí doby, na kterou byl stav nebezpečí nebo nouzový stav vyhlášen, nebo od zrušení těchto stavů před uplynutím doby, na kterou byly tyto stavy vyhlášeny.

Při přípravě přehledu si kraj může vyžádat spolupráci pověřeného obecního úřadu, v jehož správním obvodu došlo k narušení základních funkcí pohromou.

Na základě vyžádání Ministerstva pro místní rozvoj a ve lhůtě jím stanovené předloží kraje a obce, v jejichž územních obvodech došlo k narušení základních funkcí v důsledku pohromy, stanovisko, v němž uvedou, v jaké míře jsou schopny z vlastních rozpočtů pomoci jiným dotčeným osobám, informaci o opatřeních obsažených v jimi zpracovaných krizových plánech a uplatněných v období stavu nebezpečí nebo nouzového stavu, z nichž je třeba dále vycházet při obnově území.

MMR ve spolupráci s Ministerstvem financí zpracuje na základě předaných podkladů návrh strategie obnovy území, který obsahuje zejména vymezení území, na jehož obnovu může být státní pomoc poskytnuta, cíle, na jejichž zabezpečení může být státní pomoc poskytnuta, včetně stanovení pořadí jejich důležitosti, určení ministerstev, která budou o poskytnutí státní pomoci rozhodovat, objem finančních prostředků pro určená ministerstva, formy státní pomoci.

V případě, že státní pomoc bude poskytována na základě programů, též vymezení těchto programů a určení správců, určení ministerstva nebo kraje odpovídajícího za koordinaci činností.

Návrh strategie obnovy území předloží ministr pro místní rozvoj vládě ke schválení do 20 dnů po uplynutí doby, na kterou byl stav nebezpečí nebo nouzový stav vyhlášen, nebo po zrušení těchto stavů před uplynutím doby, na kterou byly tyto stavy vyhlášeny. Určená ministerstva poskytují státní pomoc na základě nařízení vlády.

Obecně lze využít tento **způsob financování krizových situací včetně následků škod:**

- ☐ v rozsahu přidělených prostředků stanovených v jednotlivých kapitolách resortů,
- ☐ z rozpočtové kapitoly VPS – na řešení krizových situací nebo na finanční zabezpečení integrovaného záchranného systému,
- ☐ z vládní rozpočtové rezervy,
- ☐ provedení výdajových restrikcí ve státním rozpočtu,
- ☐ vydání státních dluhopisů podle zákona č. 530/1990 Sb., o dluhopisech (*bylo použito při povodních na Moravě v roce 1997*),
- ☐ schválení změny salda státního rozpočtu,
- ☐ daňovými opatřeními (*úpravou daňových sazeb některých druhů daní nebo zavedením speciální povodňové daně*),
- ☐ využití mimorozpočtových zdrojů (*ze státních fondů, z privatizačních výnosů apod.*),

- ☐ pomalejší umořování dluhu (ztráty) v transformačních institucích (*Česká konsolidační agentura*),
- ☐ dary od domácích fyzických a právnických osob,
- ☐ dary ze zahraničí (*od EU, jiných států*),
- ☐ využití zvláštního Fondu solidarity (*na škody svázané s povodní 2002 v Čechách bylo určeno cca 6 mld. Kč*),
- ☐ půjčkou ze zahraničí (*od Evropské investiční banky získala ČR na eliminaci škod z povodní v roce 2002 úvěr v objemu 12 mld. Kč*),
- ☐ pojištění (*v roce 1997 ze škod cca 63 mld. Kč uhradily pojišťovny téměř 10 mld. Kč, v roce 2002 ze škod 73 až 75 mld. Kč je v řešení v pojišťovnách asi 33 až 35 mld. Kč*).

Uvedené možnosti je třeba chápat zpravidla jako postupné provádění jednotlivých kroků po vyčerpání všech předcházejících možností. Např. nemá-li správce kapitoly dostatek prostředků, požaduje je z kapitoly VPS. Pokud jsou již tyto zdroje vyčerpány, žádá o využití vládní rozpočtové rezervy atd. Pokud vláda nedisponuje s postačující částkou v rozpočtové rezervě, může provést **opatření snižující výdajovou stránku státního rozpočtu** nebo se obrátit na parlament a žádat o **schválení mimořádné emise dluhopisů nebo změny daňových zákonů** apod.

12.4 Integrovaný záchranný systém

Integrovaný záchranný systém (dále jen IZS) je určen pro **koordinaci záchranných a likvidačních prací** v případě, že si mimořádná událost vyžádá nasazení sil a prostředků řady subjektů např. hasičů, policie, zdravotnické záchranné služby, sdružení občanů (tzv. složek IZS).



IZS není institucí, nevytváří se nové orgány, ale využívá stávajících institucí a složek. Je to systém s nástroji spolupráce a modelovými postupy součinnosti. Jde o to, aby se promyšlenou a plánovanou spoluprací zabezpečilo, že veškeré možné zdroje a kompetence, které je třeba při záchranných a likvidačních prací použít, byly použity správně a včas.

Záchrannými pracemi jsou činnosti k odvrácení nebo omezení bezprostředního působení rizik vzniklých mimořádnou událostí, zejména ve vztahu k ohrožení života, zdraví, majetku nebo životního prostředí, a vedoucí k přerušení jejich příčin.

Likvidačními pracemi jsou činnosti k odstranění následků způsobených **mimořádnou událostí**. IZS tedy neřeší obnovu území postiženou mimořádnou událostí.

Základním právním předpisem pro IZS je zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a změně některých zákonů (dále jen zákon o IZS). Zákon vychází z usnesení vlády č. 246 z roku 1993, které stanovilo zásady IZS. Je faktem, že se zde uvedených 13 zásad uchytilo v každodenní praxi záchranných složek. Kromě IZS uvedený zákon dal legislativní rámec ochraně obyvatelstva, která určitým způsobem nahrazuje dříve používaný pojem civilní ochrana nebo civilní obrana.

Zákonem jsou definovány složky IZS. Ty jsou rozděleny na tzv. **základní a na ostatní**. Základní složky IZS zajišťují nepřetržitou pohotovost pro příjem ohlášení vzniku mimořádné události, její vyhodnocení a neodkladný zásah v místě mimořádné události. Za tímto účelem rozmísťují své síly a prostředky po celém území České republiky.

Základními složkami jsou

- ☐ **Hasičský záchranný sbor ČR,**
- ☐ **jednotky požární ochrany,**
- ☐ **Policie ČR,**
- ☐ **zdravotnická záchranná služba.**

Ostatní složky IZS jsou povolávány k záchranným a likvidačním pracím podle povahy mimořádné události, na základě jejich možností zasáhnout a pravomocí, které jim dávají právní předpisy. Počítá se také se zapojením Armády ČR, pro podporu

složek při rozsáhlých mimořádných opatřeních slouží systémy **hospodářské mobilizace a nouzového zásobování**.

Základním aspektem IZS je skutečnost, že složka IZS **neztrácí svojí účastí v něm svojí právní subjektivitu** ani princip dosavadního samostatného financování. Činnost složek IZS při společném zásahu a tedy i řízení se odehrává na třech úrovních:

1. **Taktické** – na místě zásahu, kde se mimořádná událost projevuje svými účinky. Zde řídí součinnost složek IZS **velitel zásahu**, kterým je, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak (např. při akcích na zabezpečení pořádku), **hasič** – velitel jednotky požární ochrany. Ten řídí provádění záchranných a likvidačních prací a koordinuje činnost složek IZS na místě zásahu. Může si zřídit svůj poradní a výkonný orgán – **štáb**. Pro činnost složek IZS jsou připraveny modelové situace. Velitel zásahu má ze zákona o IZS pravomoc:
 - ☐ **vyžádat osobní a věcnou pomoc na fyzické nebo právnické osobě,**
 - ☐ **požádat o odstranění stavby nebo porostu,**
 - ☐ **vyhlásit evakuaci,**
 - ☐ **omezit pohyb osob na místě zásahu, jejichž přítomnost není potřebná.**

Místem zásahu je místo, kde jsou složky IZS nasazeny a prostor předpokládaných účinků mimořádné události. Velitel zásahu má tedy pravomoci i v těchto místech, což má význam pro omezení následků mimořádné události (evakuace, úprava terénu apod.).

2. **Operační** – tzn. úroveň operačních středisek základních složek IZS, přičemž **operační středisko** hasičského záchranného sboru je současně operačním a informačním střediskem IZS. Střediska jsou zřízena v okresích, krajích i na Ministerstvu vnitra. Operační střediska základních složek IZS zajišťují **obsluhu linek tísňového volání (150, 155, 158)** a jsou pro každého občana místem, kde může přivolat pomoc v nouzi. Operační a informační středisko IZS má mezi ostatními operačními středisky složek IZS koordinační roli, může požadovat uveřejnění informací ve sdělovacích prostředcích, ovládá systémy varování pro obyvatelstvo a je spojovým uzlem mezi místem zásahu a třetí řídicí úrovní IZS – strategickou. Operační a informační středisko povolává na žádost velitele zásahu ostatní složky IZS podle poplachového plánu IZS (krajského, ústředního na úrovni Ministerstva vnitra), tento plán také hodnotí mimořádné události do čtyř velikostí, tzv. **stupňů poplachu**.
3. **Strategická** – představuje zapojení přednosta okresního úřadu (od 2003 starosta obce s rozšířenou působností), hejtmána nebo Ministerstva vnitra do přímého řízení záchranných a likvidačních prací v podobě ústředního řízení záchranných prací. To nastává v situaci, kdy velitel zásahu o koordinaci těchto

funkcionářů požádá, nebo když je mimořádná událost ohodnocena zvláštním, tj. nejvyšším, stupněm poplachu dle poplachového plánu IZS. Ke svému rozhodování si jako poradní orgán zřizují krizové štáby. Pro plánovitou činnost při koordinaci záchranných a likvidačních prací z úrovně obcí, na kterých leží nejvyšší zátěž při řešení rozsáhlých mimořádných událostí, je zpracováván havarijní plán oblasti, na úrovni kraje jsou zpracovány, tzv. vnější havarijní plány významných zdrojů rizika (jaderné elektrárny, velké chemické továrny), kde by účinek zasáhl do několika krajů. Účelem strategické úrovně při koordinaci záchranných a likvidačních prací je:

- ▣ zapojení sil a prostředků a oprávnění v působnosti ministerstva, ostatních ministerstev a jiných správních úřadů, hejtmanů a starostů obcí ve prospěch a v souladu s potřebami záchranných a likvidačních prací a ochrany obyvatelstva podle územně příslušného poplachového plánu, v souladu s vnějšími havarijními plány, popřípadě s využitím zahraniční pomoci,
- ▣ stanovení priorit záchranných a likvidačních prací při rozsáhlých mimořádných událostech zejména mezi různými místy zásahu,
- ▣ zabezpečení materiálních a finančních podmínek pro činnost složek při provádění záchranných a likvidačních prací a
- ▣ zajištění návaznosti záchranných a likvidačních prací s opatřeními pro krizové stavy.

Usměrňování a výstavba IZS přísluší Ministerstvu vnitra, krajským úřadům a obcím s rozšířenou působností. Na úkolech IZS participují také ostatní obce. Jak bylo uvedeno, je součástí IZS také **system ochrany obyvatel – varování, evakuace, ukrytí a nouzové přežití**.

I v těchto oblastech vznikají úkoly pro Ministerstvo vnitra, kam výkon státní správy v ochraně obyvatel od 1. ledna 2001 přešel. Úkoly v ochraně obyvatel mají rovněž orgány krajů, obcí a ostatní právnické a podnikající fyzické osoby, které vytvářejí zdroje rizika havárií.

Úkoly Ministerstva vnitra, orgánů krajů a okresních úřadů a od 1. ledna 2003 také úkoly obcí s rozšířenou působností v IZS a v ochraně obyvatel plní **Hasičský záchranný sbor ČR** (generální ředitelství na Ministerstvu vnitra a hasičské záchranné sbory krajů vůči orgánům krajů a orgánům pověřených obcí), který je organizační složkou státu a orgánem státní správy.

Pokud hejtmanům nebo Ministerstvu vnitra nebudou postačovat při řešení záchranných likvidačních prací běžné pravomoci, mohou být podle zákona o krizovém řízení vyhlášeny tzv. **krizové stavy**.

Ty jsou vyhlášovány diferencovaně s ohledem na stupeň správního úřadu:

- ☐ **stav nebezpečí** – hejtmani krajů a primátor hlavního města Prahy,
- ☐ **stav nouzový** – předseda vlády a vláda,
- ☐ **stav ohrožení nebo stav válečný** – Parlament ČR.

Složky IZS jsou podřízeny tomu, kdo krizový stav vyhlásil. Krizové štáby slouží i při vyhlášení krizových stavů. Je tedy kontinuita orgánů IZS a orgánů krizových. Pro přípravu opatření za krizových stavů slouží na okresech, krajích a na úrovni vlády poradní orgány – **bezpečnostní rady**. Ty také projednávají havarijní plány a přípravu záchranných a likvidačních prací včetně připravenosti složek IZS.



IZS je určen k ochraně zdraví, života, majetku a životního prostředí a jeho účelem je poskytnout občanům kvalitní pomoc v nouzi.

IZS a provádění opatření pro ochranu obyvatel přináší fyzickým osobám i povinnosti:

- ☐ **strpět** omezení vyplývající z opatření stanovených při mimořádné události a omezení nařízená velitelem zásahu při provádění záchranných a likvidačních prací,
- ☐ **poskytnout** na výzvu starosty obce, přednosta okresního úřadu nebo velitele zásahu osobní nebo věcnou pomoc,
- ☐ **strpět**, pokud je to nutné k provádění záchranných a likvidačních prací a pokud je vlastníkem, uživatelem nebo správcem nemovitosti, vstup osob provádějících záchranné nebo likvidační práce na pozemky nebo do objektu, použití nezbytné techniky, provedení terénních úprav, budování ochranných staveb, vyklizení pozemku a odstranění staveb, jejich částí, zařízení a porostů,
- ☐ **poskytnout** veliteli zásahu informace o skutečnostech, které by mohly ohrozit životy nebo zdraví osob provádějících zásah nebo ostatního obyvatelstva, zejména informace o výbušninách, nebezpečných chemických látkách, zdrojích ionizujícího záření, dravých či nebezpečných zvířatech,
- ☐ **strpět** umístění zařízení systému varování a vyzoomění na nemovitostech, které má ve vlastnictví, a umožnit k nim přístup příslušným orgánům

okresního úřadu nebo jimi zmocněným osobám za účelem používání, kontroly, údržby a oprav,

- ☐ pokud je vlastníkem stavby civilní ochrany nebo stavby dotčené požadavky civilní ochrany, **dbát** při užívání těchto nemovitostí a veškerých činnostech s tím spojených, aby nedošlo ke změně charakteru této stavby ve vztahu k jejímu účelu, a umožnit její využití pro potřeby civilní ochrany a přístup příslušným orgánům okresního úřadu nebo jimi zmocněným osobám do těchto staveb za účelem používání, kontroly, údržby a oprav.

Plnění uvedených povinností **může fyzická osoba odmítnout**, pokud by tím ohrozila život nebo zdraví vlastní nebo jiných osob, anebo pokud ji v tom brání důležité okolnosti, které by zjevně způsobily závažnější následek než ohrožení, kterému se má předcházet.

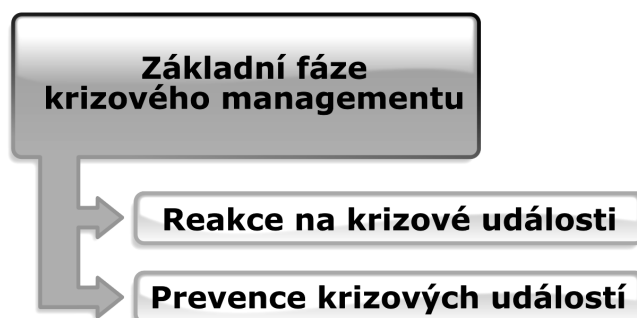
Zákon o IZS také významně legislativně podpořil oblast prevence a likvidace havárií, kterými jsou mimořádné události vzniklé z technických příčin nebo vzniklé únikem nebezpečných a zdraví škodlivých látek. V této oblasti navazuje zákon o IZS na zákon č. 157/1998 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích a o změně některých dalších zákonů a na zákon č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky a o změně zákona č. 425/1990 Sb., o okresních úřadech, úpravě jejich působnosti a o některých dalších opatřeních s tím souvisejících, ve znění pozdějších předpisů, (zákon o prevenci závažných havárií), kterým byl implementován do českého právního systému prevence vzniku závažných průmyslových havárií dle směrnice Rady ES 96/82/ES o kontrole rizik velkých havárií s možností úniku nebezpečných látek. Působnost zákona č. 353/1999 Sb. však zákon o IZS podstatně rozšiřuje, protože ukládá povinnosti v oblasti provádění záchranných a likvidačních prací a na úseku ochrany obyvatel všem jejím původcům nejen těm, kteří spadají do kategorie potenciálních původců závažných havárií.

Kromě odpovědnosti za podíl na záchranných a likvidačních pracích je právnická a podnikající osoba, u které vznikla havárie, **povinna uhradit krajskému úřadu nebo složkám integrovaného záchranného systému náklady spojené s poskytnutím věcné a osobní pomoci, s likvidačními pracemi a se škodami prokazatelně vzniklými havárií.**

To má významný charakter výchovně preventivní a navíc to odstraňuje možné nežádoucí chování podnikatelů, z nichž někteří mohou mít tendenci řešit své problémy na úkor nákladů veřejných rozpočtů.

13. Shrnutí

Cílem každého systému manažerského řízení krizových událostí je prevence všech mimořádných událostí a jejich účinné manažerské řízení tak, aby se ze stavu tísne nestala krize. Krizová událost vyžaduje nejenom defenzivní reakci manažerů, ale součástí účinného řízení musí být také úspěšné předvídání rozvoje událostí, které umožní koordinaci a kontrolu všech účastníků na konkrétní mimořádnou událost. **Souhrnně lze říci, že krizový management je tvořen dvěma odlišnými, leč vzájemně se doplňujícími fázemi:**



"Manažerské řízení krizových situací", resp. jeho složky, musí současně také umět reagovat i na **nová zjištění** již při samotné **prevenci krizových situací**.



Pravidelně probíhá cvičení složek integrovaného záchranného systému v objektu kdyňské přádelny společnosti VENNUS a. s. (hašení požáru s výskytem kyanovodíku). Činnost krizových štábů se v průběhu cvičení nejdříve soustředila na prověření vlastní dosažitelnosti a spojení mezi jednotlivými členy, pak na varování, evakuaci a zabezpečení evakuovaného obyvatelstva. Závěry cvičení: byl spuštěn signál všeobecná výstraha a přes městský rozhlas byly podávány informace a instrukce, jak by se měli občané při skutečné události zachovat. Při této činnosti se objevily problémy ve slyšitelnosti městského rozhlasu. Krizový štáb města o těchto problémech věděl a slyšitelnost řešil přes Policii ČR, která potřebné informace a instrukce vyhlásila pomocí rozhlasového zařízení na svých vozidlech. Není ovšem jasné, jestli občané jsou dostatečně připraveni na rozeznávání jednotlivých druhů varovných signálů a zda vědí, jakou činnost by po jejich rozeznání měli vykonávat. Je třeba také uvážit, zda by některé varovné signály neměly projít částečným procesem změn ke zlepšení jejich rozeznávání.

Zásady účinné reakce na mimořádnou událost jsou následující:

- 1) Přijmout skutečný stav.** Většina manažerů považuje mimořádné události za specifika určitých oblastí nebo průmyslových odvětví, nebo je považuje za problém, který se jich netýká. Je potřebné vybudovat u manažerů vědomí skutečného stavu, je potřebné je přinutit přemýšlet o problémech, které se

mohou stát a stanou. Čím dříve si manažeři uvědomí, že jakákoliv mimořádná událost může přerůst v krizi s dalekosáhlými důsledky, tím dříve mohou využít metod manažerského řízení krizových situací k prevenci, přípravě a reakci na mimořádné události a na obnovení funkčnosti.



Klasickou manažerskou chybou je podceňování pravděpodobnosti výskytu mimořádné situace, obvykle se slovy "Nám se to stát nemůže". Malá pravděpodobnost náhle se objevivší tisícileté vody je pouze jednou, byť nejčerstvější ukázkou. Povodně přišly a zaplavily např. také velkou část pražského metra. Doteď se spekuluje, kdo tehdy udělal chybu, zda se zaplavení metra dalo zabránit či nikoli. "Všechny expertizy, zahraniční i české, prokázaly, že se zatopení metra nedalo zabránit, protože bylo stavěné na stoletou vodu," říká dnes tehdejší primátor Igor Němec.

- 2) **Plánovat a koordinovat.** Účinné řízení krizových situací vyžaduje plánování a koordinaci činností před, v průběhu a po skončení mimořádné události. Plánování, týmová spolupráce a rozdělení dílčí odpovědnosti jsou třemi nejdůležitějšími prvky efektivního manažerského řízení krizových událostí.



Odpovědnosti za chyby při povodních se dnes zřikají všichni. Náměstek primátora hlavního města Prahy: "Tenkrát magistrát chybu neudělal. O chybu se jednat nemohlo, protože tisíciletá voda do té doby nikdy v Praze nebyla, a nikdo netušil, co taková voda může udělat." Šéf kontrolního výboru pražského magistrátu: "Nebyla to chyba dopravního podniku ani magistrátu. Spíš to byla chyba stavitele, respektive zhotovitele, což byl Metrostav. Průchody a další části byly ošizené. Jediné, co dopravní podnik udělal za chybu, je, že se mohla evakuace nebo zabezpečení metra udělat dřív." Mluví Metrostavu: "Bylo podstatně více vody, než na co to bylo navrhované. K žádnému pochybení ze strany stavitele nedošlo."

- 3) **Identifikovat nebezpečí a možnosti.** Každá krizová událost přináší nebezpečí, ale také nové možnosti. Při řešení krizové události je nutné využít všechny síly pro vyřešení události, ale je vhodné tuto událost využít jako možnost řešení i pro budoucnost.



Například likvidace sídla firmy záplavami může být vhodným impulsem pro pořízení vlastní budovy na místě nejen bezpečnějším, ale i logisticky výhodnějším. Na rekonstrukce, posílení a budování protipovodňové ochrany metra bylo uvolněno více než 600 mil. Kč. Nové stanice se staví v místech, kde zaplavení nehrozí.

- 4) **Definovat způsob reakce.** V zásadě není možné vyčerpávajícím způsobem definovat veškerá potenciální rizika a možnosti zranitelnosti (osob, majetku, dějů). Je však nutné jich definovat co nejvíce a pro tato definovaná rizika popsat činnosti všech osob, kterých se událost může dotknout, respektive které mají plnit úkoly s touto událostí spojené. Krizový plán je nutné vytvořit

předem, dříve než dojde k mimořádné události, zkoušet jej, procvičovat, zdokonalovat a neustále aktualizovat.



Krizový plán musí například počítat s tím, že výpočetní středisko bude náhle zlikvidováno – tak, jak se to stalo při povodních v roce 2002 v Českém statistickém úřadu v Karlíně. Plán musí řešit otázku uložení bezpečnostních a archivních kopií dat zcela mimo areál i otázku záložního systému, připraveného okamžitě nahradit provozovaný systém.

- 5) **Zamezit šíření škod.** Dané spočívá v reakci krizových manažerů na mimořádnou událost a zmírnění jejich důsledků, dále pak v aktivních opatřeních na získání kontroly nad vývojem události.



Pokud by ochranný systém pražského metra fungoval správně, omezily by se záplavy na trasu C, kam pronikla voda z rozestavěného prodloužení trasy, zatímco by již nemělo dojít k ohrožení, respektive k průnikům vody do v podstatě samostatných tras A a B.

- 6) **Vyřešit událost.** Po zamezení šíření škod je dalším úkolem úspěšné vyřešení mimořádné události, což znamená dostat se z mimořádné události do stejných nebo případně i lepších podmínek, než jaké existovaly, když mimořádná událost začala.



Manažery, kteří jsou při pohledu na trosky podniku v depresi, je třeba povzbudit myšlenkou na budování nového areálu "na zelené louce", s daleko lepšími parametry. Samozřejmě toto povzbuzování je úspěšnější, pokud se jednalo o areál pojištěný, a to správným způsobem – tedy na adekvátní hodnotu majetku a proti očekávaným druhům pojistných událostí.

- 7) **Vyhnout se možnosti opakování** je první a nejdůležitější úkol po vyřešení mimořádné události. Jednou se může stát cokoli – pokud se nebude jednat o zjevnou nedbalost či lehkomyšlnost. Ale pokud se problém objeví opakovaně, pak již není pro management omluvy. Událost je potřeba důkladně analyzovat: příčiny jejího vzniku, průběh události, způsob reakce a následky pro subjekt. Zjištěné slabiny je nutné odstranit. Je potřebné nové postupy připravit, inovovat bezpečnostní dokumentaci a důkladně připravit manažery a veškerý personál.



Na zaplavení podniku velkou vodou lze reagovat v podstatě dvěma způsoby: přestěhovat areál mimo záplavovou oblast nebo učinit takové opatření, jakým by se podnik byl schopen vyrovnat s pravděpodobnou záplavou – protipovodňové zábrany, specializovaná pojistka, diverzifikace výrobních míst apod. Nejhorším řešením je

neučinit nic, respektive tupě rekonstruovat areál do původní podoby a nepřemýšlet o tom, že se vše může za rok opakovat.

- 8) **Obnovení funkčnosti** je návratem do normálního stavu, což je stále ještě úkol krizových manažerů.



Náklady na opravu metra dosáhly téměř 7 mld. Kč.

Ke krizovému řízení závěrem

Krize se **nevyhýbají žádnému prostředí**, podnikohospodářskou sféru nevyjímaje.

Krizi je nutno považovat za **součást života podniku** – jako jeho virtuální jistotu. Příčiny krizí mohou mít základ podnikatelský (*jako například špatné hospodářské výsledky, konkurenční boj, zneužití informací, vmanévrování podniku do konkurzu, mediální příprava na násilné převzetí firmy, atd.*), provozní nebo jiný základ (*ekologickou havárii, stávkou, závažný pracovní úraz, propouštění většího počtu zaměstnanců, dlouhodobě nevyplácené mzdy nebo neúspěšné kolektivní vyjednávání, vadný výrobek, smrtelný úraz, sexuální zneužívání v organizaci či korupční aféru, atd.*).

Krize v životě podniku představují **určitý časový okamžik** (událost či incident), který je potenciálně, ale **ne nezbytně, negativní**.

Kritický bod, kdy se vývoj může dát jakýmkoliv směrem. Přestože k pozitivním krizím dochází výrazně méně často, v některých případech jsou krize dokonce vnímány jako **příležitosti pro podniky**, aby ukázaly svou ostražitost, odpovědnost, přípravu k rychlému jednání a poskytování pravdivých informací či v případě nutnosti přiznání svého dílu viny. Většina podnikových krizí má ale negativní povahu a představují události, které negativně ovlivňují hospodářské výsledky podniků a mají tendenci výrazně zhoršit jejich postavení na trhu, včetně ztráty konkurenční výhody.

„Ideální“ krize by samozřejmě byly takové, na které by bylo možné se včas připravit nebo takové, k nimž by vůbec nedošlo. Jenže takové krize jsou jen zbožným přáním podnikových managementů. Ve skutečnosti krize představují situace, které s větší či menší razancí, dříve nebo později, většinou však nečekaně – **zaklepají na dveře kteréhokoli podniku**.

Na následujících praktických příkladech lze dokladovat konkrétní uplatnění znalostí dříve prezentované problematiky krizového řízení. **Ukázky jsou čtenáři nabídnuty přesně v tom znění, v jakém je jejich původní autor zpracoval.**

Příloha č. 01 – Krizový plán

Krizový plán pro správní obvod obce s rozšířenou působností Hradec Králové

Na základě určení Hasičským záchranným sborem Královéhradeckého kraje odbor obrany a krizového řízení Magistrátu města Hradec Králové vypracoval dokument „Rozpracování vybraných úkolů z krizového plánu Královéhradeckého kraje pro správní obvod obce s rozšířenou působností Hradec Králové“ – dále je používán pouze název krizový plán.

Na základě zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, § 21 má obec za povinnost seznámit právnické a fyzické osoby s charakterem možného ohrožení a připravenými krizovými opatřeními. Z tohoto důvodu se vám dostává do rukou stručná informace o krizovém plánu a jeho obsahu. Krizový plán byl zpracován k 30. dubnu 2005 a poté předán k připomínce na Krajský úřad Královéhradeckého kraje a po jejich zpracování schválen primátorem Ing. Otakarem Divíškem na Bezpečnostní radě města dne 27. června 2005.

Základní části krizového plánu

ÚVODNÍ ČÁST

A. ZÁKLADNÍ ČÁST

- A1. Vymezení působnosti, odpovědnosti a úkolů
- A2. Charakteristika orgánu krizového řízení
- A3. Výčet možných krizových rizik
- A4. Podklady a zásady činnosti krizového štábu

B. PŘÍLOHOVÁ ČÁST

- B1. Přehled sil a prostředků k řešení krizových situací
- B2. Katalog krizových opatření – nebyl doposud zpracován ústředními orgány
- B3. Typové plány
- B4. Operační plány
- B5. Plán nezbytných dodávek – u obcí se nezpracovává, je nahrazen volnou přílohou
- B6. Plán akceschopnosti krizového štábu
- B7. Plán spojení
- B8. Plán materiálně technického zabezpečení krizového štábu
- B9. Plán zdravotnického zabezpečení krizového štábu
- B10. Topografické mapy s vyznačenými riziky

ÚVODNÍ ČÁST – seznamuje s obsahem krizového plánu, se zodpovědností za zpracování jednotlivých kapitol a uvádí seznam používaných zkratk.

A. ZÁKLADNÍ ČÁST

A1. Vymezení působnosti – uvádí základní údaje o zpracovateli, vymezení územní působnosti ve správním obvodu a stručně popisuje správní obvod.

A2. Charakteristika organizace krizového řízení – definuje statutární město Hradec Králové a jeho orgány, organizační strukturu a hlavně stanoví subjekty kritické infrastruktury z hlediska Východočeského kraje a z hlediska správního obvodu. Subjekty kritické infrastruktury jsou právnické osoby výrobní a nevýrobní sféry, jejichž nefunkčnost by měla vážné dopady na ekonomiku, bezpečnost a zachování základních funkcí státu při krizových situacích.

A3. Výčet možných krizových rizik – pro správní obvod bylo na základě analýzy rizik stanoveno 9 krizových rizik, z nichž nejvážnější z hlediska počtu ohrožených osob jsou zvláštní povodeň pod vodním dílem Rozkoš, rozsáhlé chemické havárie a samozřejmě povodně velkého rozsahu.

A4. Podklady a zásady – obsahují statut a jednací řád krizového štábu, formuláře a dokumenty pro realizaci krizových opatření, metodiky pro provádění ochrany obyvatelstva, metodiky příčinnosti krizového štábu, formuláře hlášení, zásady manipulace s krizovou dokumentací a způsob jejich aktualizace a odkazuje na dokumentaci zabezpečení hospodářských opatření pro krizové stavy. Hospodářská opatření pro krizové stavy jsou organizační, materiální a finanční opatření pro zabezpečení nezbytných dodávek výrobků, prací a služeb pro překonání krizových stavů.

B. PŘÍLOHOVÁ ČÁST

B1. Přehled sil a prostředků – specifikuje prostředky, kterými disponuje integrovaný záchranný systém, tj. hasičský záchranný sbor, policie, zdravotnická záchranná služba, vlastní prostředky města, prostředky armády a 152. záchranného praporu Kutná Hora, prostředky humanitárních organizací apod.

B3. Typové plány – pro správní obvod je využíváno 9 typových plánů pro krizová rizika stanovená analýzou rizik. Typové plány jsou základní postupy, zásady a opatření k řešení krizových situací, k ochraně obyvatelstva, k zajištění vnitřní a vnější bezpečnosti a k zajištění ochrany ekonomiky. Typové plány zpracovaly ministerstva a jiné ústřední správní orgány pro celkem 24 krizových rizik, které byly stanoveny pro celé území státu. Plány hodnotí krizové situace, jejich dopady, podmínky a překážky

pro jejich řešení. Jsou výchozím podkladem pro zpracování operačních plánů, které jsou součástí krizových plánů krajů i určených obcí.

B4. Operační plány – jsou zpracovány na základě podkladů od součinnostních orgánů a organizací s krajskou působností. Při jejich zpracování jsme vycházeli hlavně z operačních plánů zpracovaných pro Krizový plán Královéhradeckého kraje. Seznam operačních plánů v krizovém plánu města.

1. Výpis z Havarijního plánu Královéhradeckého kraje – se stal výchozím dokumentem pro zpracování operačního plánu Plán činnosti orgánů města Hradec Králové při mimořádných událostech, který také má obsahově charakter havarijního plánu.

2. Vnější havarijní plán ČEPRO Cerekvice nad Bystřicí – nebyl doposud zpracován Krajským úřadem Královéhradeckého kraje, a proto nebyl zařazen mezi operační plány

3. Povodňový plán – je rozpracován ve dvou vyhotoveních, a to pro samotné město Hradec Králové a pro celý správní obvod obce s rozšířenou působností Hradec Králové. Tento povodňový plán obsahuje povodňové plány obcí, u kterých existuje hrozba povodně. Těchto obcí je na území správního obvodu 40.

4. Traumatologický plán – vychází z podkladu krajského úřadu. Obsahuje zabezpečení zdravotnických opatření postiženým osobám následky havárií a živelních pohrom prostřednictvím integrovaného záchranného systému a jejich záloh ve využitelných zdravotnických zařízeních. Při hromadném postižení osob hraje významnou úlohu Záchranná zdravotnická služba Královéhradeckého kraje ve spolupráci s Fakultní nemocnicí Hradec Králové a případně dalšími zdravotnickými zařízeními v kraji jako jsou jiné nemocnice, polikliniky a zdravotnická střediska.

5. Plán k řešení povodně velkého rozsahu – týká se hlavně povodní, jejichž rozsah přesahuje úroveň stoleté vody. K ohroženým patří hlavně obce na vodních tocích Labe, Orlice, Cidlina a Dědina. Tyto povodně mohou způsobovat dlouhodobé lokální srážky nebo velice intenzivní srážky, rychlé odtávání sněhové pokrývky a ledové nápěchy a zácpy ve vodním toku. Nejvýznamnějšími objekty ohroženými touto povodní jsou Fakultní nemocnice v Hradci Králové (alespoň do doby navýšení stávající hráze) a čistička odpadních vod také v Hradci. Jinak tento druh povodně se řeší obdobným způsobem jako „běžná“ povodeň, jen rozsah záchranných a likvidačních prací je větší. Klade se větší důraz na varování a informování obyvatel, zabezpečení evakuace ohrožených obyvatel, poskytnutí nezbytných prostředků zasaženým osobám pro nouzové přežití a koordinované využití disponibilních sil a prostředků.

6. Plán řešení sněhové kalamity – z mnoha možných živelních pohrom, mimo povodní, byla na základě analýzy rizik vybrána sněhová kalamita, která by mohla postihnout celý správní obvod. Sněhové kalamity se mohou hlavně objevovat v nadmořských výškách nad 500 m nad mořem a již mnohem méně ve výškách do 300 m n.m. Zodpovědnost za zprovoznění silničních komunikací nese hlavně Správa a údržba silnic Královéhradeckého kraje a ve městech jejich technické služby, kdy se přednostně zprovozňují silnice I. a II. třídy podle významnosti, příjezdy ke zdravotnickým zařízením, ke složkám integrovaného záchranného systému a nadjezdy a mosty. Správa a údržba silnic také vytipovává úseky silnic, které mohou být sněhovou kalamitou zneprůjezdněny. K zabezpečení průjezdnosti silničních komunikací jsou využíváni i smluvní partneři, kteří disponují vhodnými prostředky. Na železnici si průjezdnost zabezpečují samotné České dráhy a na správním území Hradce Králové se nepředpokládají problémy.

7. Plán řešení havárie velkého rozsahu způsobené chemickými látkami. Řešení výronu chlóru – železniční cisterna ČD – Uzlová železniční stanice Hradec Králové – následkem rozvalení železniční cisterny může dojít k úniku až 44 t chlóru. Pro tak velké množství chlóru se počítá zóna havarijního plánování až 1 km od místa úniku a v této zóně je ohroženo přibližně 22,7 tis. obyvatel a předpokládá se smrtelné a zraňující zasažení až 2,3 tis. osob. Řešení výronu čpavku – amoniaku – železniční cisterna ČD – Uzlová železniční stanice Hradec Králové – je to obdoba předchozího výronu, jen zóna havarijního plánování je pouze 400 m a ohroženo je cca 9,7 tis. osob a předpokládá se zasažení asi 0,97 tis. osob. Řešení výronu čpavku – amoniaku – zimní stadion Hradec Králové – předpokládá únik čpavku hlavně do vnitřních prostor zimního stadionu. Zóna havarijního plánování je 200 m. Ohroženi by byli hlavně návštěvníci sportovních utkání nebo kulturních akcí v rozsahu až 8,2 tis. osob a za předpokládaného zasažení asi 800 osob. Opatření spočívají v rychlém varování a informování ohroženého obyvatelstva, v technických opatřeních k zabránění nebo alespoň zmenšení úniku nebezpečné látky a v improvizovaném ukrytí, improvizované ochraně hlavně dýchacích cest a evakuaci z ohroženého území. Největším problémem je zdravotnické zabezpečení poměrně velkého množství zasažených osob. U amoniaku – čpavku je také reálné nebezpečí následného výbuchu. Protože chemické havárie mají poměrně rychlý děj, je vhodné, aby obyvatelé znali hlavní zásady ochrany před následky výronu nebezpečných látek. Proto doporučujeme se seznámit s hlavními zásadami ochrany před nebezpečnými látkami na webových stránkách www.hradeckralove.org v části Mimořádné události a krizové situace nebo na www.mvcr.cz/2003/hasici/prirucky_hasici.html.

8. Plán řešení narušení hráze vodního díla Rozkoš se vznikem zvláštní povodně – pro správní obvod se počítá se zvláštní povodní způsobenou hlavně poruchou výpustního zařízení, jeho poškozením, a to i záměrným, nebo narušením hráze vodního díla. Plán bude zpracován Krajským úřadem Královéhradeckého kraje

ve spolupráci s hasičským záchranným sborem kraje a Povodím Labe – ten pak bude rozpracován pro jednotlivé ohrožené obce. Zvláštní povodeň je povodeň způsobená umělými vlivy, tj. situace, která může nastat při stavbě nebo provozu vodohospodářského díla, které vzdouvá nebo může vzdouvat vodu, zejména při narušení tělesa vzdouvajícího vodohospodářského díla. Zvláštní povodeň pod vodním dílem Rozkoš by byla nejrozsáhlejší krizovou situací, se kterou můžeme počítat v našem správním obvodu. Ohrozila by asi 37, 6 tis. obyvatel, z toho necelých 34 tis. v samotném Hradci Králové. Předpokládá se příchod vrcholu zátopové vlny na hranici správního obvodu za asi 8,5 hodin a do středu samotného Hradce Králové za asi 12 hodin.

9. Plán k řešení narušení dodávek ropy a ropných produktů velkého rozsahu – krizová situace by vznikla přerušením dodávek ropy, rychlým poklesem zásob ropy, rychlým nárůstem cen ropy nebo snížením dodávek ropy, kdy by měla pozvolný a narůstající charakter. K řešení může vláda vyhlásit „stav ropné nouze“, kdy by byly připraveny karty k výdeji ropných produktů, vyhlášeny regulační opatření v provozování motorových vozidel a prodeje ropných produktů, připraveny sestavy motorových vozidel a aktivovány čerpací stanice určené k výdeji pohonných hmot, stanoven okruh spotřebitelů, kterým by byly pohonné hmoty vydávány přednostně a množství pohonných hmot, které bude spotřebitelům vydáváno. Pro výdej pohonných hmot za stavu ropné nouze byly stanoveny čerpací stanice: Benzina v Hradci Králové, Chlumci nad Cidlinou, Třebchovicích pod Orebem EuroOil – Čepro ve Smiřicích a Kratonohách.

10. Plán k řešení narušení dodávek tepelné energie velkého rozsahu – se týká města Hradec Králové, které je z velké části zásobováno teplem z Elektráren Opatovice. Pro řešení této krizové situace byly v Hradci Králové vybudovány náhradní tepelné zdroje ve firmě ZVÚ a blízkosti rozvodny tepla ve Farářství v Hradci Králové. Uvedené zdroje jsou schopny nahradit celkovou spotřebu tepla přibližně z 66%.

11. Plán řešení narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu – zatím se nedá předpokládat, že krizová situace by dosáhla velkého rozsahu. Obyvatelé by byli v prvních dvou dnech zabezpečováni 5 l vody a v dalších dnech 10 – 15 l vody na osobu a den. Za řešení této krizové situace by hlavně zodpovídaly Vodovody a kanalizace Hradec Králové ve spolupráci s krajským úřadem a dalšími krizovými orgány. Krizová situace by se mimo jiné řešila nákupem pitné vody u super a hypermarketů. K řešení krizové situace by mohly posloužit i zařízení pro výrobu pitné vody od Ministerstva zemědělství a prostředky od Správy státních hmotných rezerv.

12. Plán k řešení narušení poštovních služeb – řešení této krizové situace je hlavně v režii České pošty, která zpracovává plán krizové připravenosti.

13. Plán k řešení narušení dodávek potravin velkého rozsahu – pravděpodobnost vzniku této krizové situace je velice nízká. K jejímu řešení by se využívalo velkých zásob potravin v super a hypermarketech, velkoskladech a pohotovostních zásob u Správy státních hmotných rezerv. Potravinami by byly přednostně zásobovány dětská a zdravotnická zařízení, ozbrojené bezpečnostní složky a hasičské záchranné sbory. Při vyhlášení regulačních opatření by pro výdej potravin obyvatelům sloužily určené super a hypermarkety.

14. Plán činnosti orgánů města Hradec Králové při mimořádných událostech – v podstatě se jedná o havarijní plán a tento plán zachovává i strukturu havarijního plánu. Vychází z výpisu havarijního plánu Královéhradeckého kraje. Část A. Analyticko informační – charakterizuje správní obvod z různých hledisek a provádí analýzu vzniku mimořádných událostí a stanovuje ohrožující objekty. Část B. Síly a prostředky – stanovuje síly a prostředky pro řešení mimořádných událostí Část C. Plány konkrétních činností - se skládá z řady plánů, které mají zabezpečovat ochranu obyvatelstva při mimořádných událostech. Těchto plánů je 14 a nejvýznamnější jsou plány vyrozumění, varování, ukrytí, individuální ochrany, nouzového přežití, evakuace, ochrany kulturních památek, bezpečnosti a pořádku a komunikace s obyvatelstvem při mimořádných událostech.

B6. Plán akceschopnosti Krizového štábu – řeší otázky zabezpečení běžné činnosti krizového štábu jako je problematika zastupitelnosti členů krizového štábu, jejich dosažitelnosti, způsob spojení mezi členy, základního vybavení krizového štábu, zabezpečení svozu členů krizového štábu na pracoviště a podpora činnosti štábu s využitím skupiny zabezpečovacích činností. Pro činnost krizového štábu bylo stanoveno hlavní pracoviště u Hasičského záchranného sboru Královéhradeckého kraje v Hradci Králové – Kuklenách a dvě náhradní pracoviště v Základní škole Nový Hradec Králové a Základní škole Pouchov.

B7. Plán spojení – stanovuje spojení na Krizový štáb Královéhradeckého kraje, na záložní pracoviště krizového štábu, základní a ostatní složky integrovaného záchranného systému, významné firmy ve správním obvodu a na specialisty, kteří by mohli pomoci při řešení krizové situace.

B8. Plán materiálně-technického zabezpečení krizového štábu – je z podstatné části plněn v zpracování plánu akceschopnosti, kde je navrženo zabezpečení pracoviště krizového štábu, jeho sekretariátu, pracovišť pracovních skupin, ale i zázemí jako je kuchyňka, jídelna atd.

B9. Plán zdravotního zabezpečení krizového štábu – spočívá ve využití Zdravotnické záchranné služby Královéhradeckého kraje a případně smluvního lékaře.

B10. Topografické mapy – jsou nezbytnou součástí jakékoliv krizové dokumentace. Krizový štáb má k dispozici pracovní mapy umístěné na pracovišti krizového štábu. Jedná se o vojenskou mapu správního obvodu 1 : 25 000 a mapu města Hradec Králové 1 : 6 000. Krizový štáb má dále k dispozici přehledové mapy s vyznačenými zónami havarijního plánování, vyhlášenými zátopovými územími na vodních tocích Labe, Orlice a Cidlina a mapy se zátopovým územím pro zvláštní povodeň pod vodním dílem Rozkoš. Záložní mapy pro záložní pracoviště jsou umístěny na magistrátu. Pro činnost krizového štábu lze také využívat geografické informační systémy, kde jsou zpracovány různé projekty jako např. projekt ochrany obyvatelstva a krizového řízení, projekty životního prostředí atd. Dodavatelé nezbytných dodávek a nezbytné dodávky – protože obce nezpracovávají plán nezbytných dodávek, je doplněna krizová dokumentace o informace o dodavatelích nezbytných dodávek, o požadavky města na nezbytné dodávky a o číselník nezbytných dodávek. Nezbytné dodávky jsou dodávky výrobků, prací a služeb pro zajištění základních životních potřeb obyvatelstva, pro podporu ozbrojených sil a bezpečnostních sborů, hasičských záchranných sborů a havarijních služeb a podporu výkonu státní správy k zajištění překonání krizových stavů. Všem obyvatelům správního obvodu obce s rozšířenou působností doporučujeme se seznámit s webovými stránkami statutárního města Hradec Králové na www.hradeckralove.org , kde v části Mimořádné události a krizové situace jsou uvedeny návody, jak si počínat v případě rozsáhlých mimořádných událostí.

Příloha č. 02 – Plán krizové připravenosti

Vzor plánu krizové připravenosti

Č.j.: Výtisk číslo :

Počet listů:

Schvaluji:

.....

ředitel

PLÁN KRIZOVÉ PŘIPRAVENOSTI

.....

(název vzdělávacího zařízení)

..... 200..

1. ZÁKLADNÍ ČÁST

Plán krizové připravenosti vzdělávacího zařízení je zpracován na základě vyhlášky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 281/2001 Sb., kterou se provádí § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (dále jen „vyhláška“), v souladu s § 29 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (dále jen „krizový zákon“), a v souladu s nařízením vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (dále jen „nařízení vlády“). Plán krizové připravenosti zpracovává vzdělávací zařízení ve spolupráci s orgány obce, orgány kraje, popř. dalšími orgány určenými podle zvláštních právních předpisů.

1.1. VYMEZENÍ PŮSOBNOSTI VZDĚLÁVACÍHO ZAŘÍZENÍ

1.1.1. Obecná působnost

Obecná působnost předškolních zařízení, základních škol aj. školských zařízení (dále jen „vzdělávací zařízení“) je vymezena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Školský zákon upravuje předškolní, základní, střední a vyšší odborné vzdělávání ve vzdělávacích zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova (dále

jen „vzdělávání“) uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství. Vzdělávání poskytované podle školského zákona je veřejnou službou.

1.1.2. Působnost za krizových situací

Vzdělávací zařízení - je orgánem Jihomoravského kraje – jako orgánem krizového řízení – na základě odst. 1 § 29 krizového zákona a v souladu s odst. 1 § 2 vyhlášky určeno k vykonávání základní péče o děti/žáky při vyhlášení krizových stavů po dobu nezbytně nutnou, kdy nemohou vykonávat péči zákonní zástupci, s cílem zabezpečit ochranu jejich života, zdraví, osobního majetku a základních práv.

Péče je vykonávána v objektech vzdělávacího zařízení vhodných pro tuto činnost s vytvořenými materiálně technickými, personálními a jinými podmínkami nebo v jiných odpovídajících objektech, které jsou zajištěny na základě smlouvy uzavřené vzdělávacím zařízením nebo stanoveny příslušným orgánem krizového řízení.

Vzdělávací zařízení spolupracuje při vytváření podmínek pro řešení krizových situací a při plnění povinností stanovených orgány krizového řízení s příslušnými orgány veřejné správy a dalšími subjekty.

1.2. VYMEZENÍ ODPOVĚDNOSTI VZDĚLÁVACÍHO ZAŘÍZENÍ

1.2.1. Obecná odpovědnost

Vzdělávací zařízení – ředitel (mimo jiné):

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělání a školských služeb,
- b) odpovídá za to, že vzdělávací zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi/žáky,
- e) stanovuje organizaci a podmínky provozu vzdělávacího zařízení.

1.2.2. Odpovědnost za krizových situací

Vzdělávací zařízení odpovídá za péči o své vlastní děti/žáky a za péči o cizí děti/žáky, pokud tak rozhodne příslušný orgán krizového řízení. Po vydání rozhodnutí vzdělávací zařízení zajišťuje, pokud péči o děti/žáky nemohou v krizové situaci vykonávat rodiče nebo jiní zákonní zástupci, nepřetržitý provoz.

Vykonáváním péče, mimo výchovně vzdělávací činnost, se rozumí zajištění ubytování, stravování, první pomoci, psychologické a zdravotnické péče s příslušnými odbornými orgány a zařízeními, pomoc při vyhledávání zákonných zástupců i při řešení dalších potřeb vyvolaných krizovou situací a vedení trvale aktualizované evidence ubytovaných a stravovaných osob. Za připravenost vzdělávacího zařízení na řešení krizových situací odpovídá jeho ředitel.

1.3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Po vyhlášení krizového stavu – „stavu nebezpečí“ (p.č. 2-5), „nouzového stavu“ (p.č. 1-5), „stavu ohrožení státu“ (p.č. 1-5) nebo „válečného stavu“ (p.č. 1-5) je organizace krizového řízení následující: 1. Vláda ČR, 2. Krizový štáb kraje, 3. Krizový štáb města, 4. Starosta, 5. Vzdělávací zařízení.

1.4. VÝČET KRIZOVÝCH OHROŽENÍ A JEJICH DOPAD NA ČINNOST

Zdroj ohrožení	Popis ohrožení	Dopad na činnost vzdělávacího zařízení
----------------	----------------	--

1.5. ZÁSADY PRO POUŽITÍ PLÁNU KRIZOVÉ PŘIPRAVENOSTI

Zpracovaný plán krizové připravenosti se použije v případě, pokud:

- a) hejtman Jihomoravského kraje vyhlásí „stav nebezpečí“ podle § 3 odst. 3 krizového zákona pro území Jihomoravského kraje nebo pro část území Jihomoravského kraje zahrnující město/obec,
- b) hejtman Jihomoravského kraje vyhlásí „stav nebezpečí“ podle § 3 odst. 3 krizového zákona pro část území Jihomoravského kraje, které sice nezahrnuje město/obec, ale ve svých krizových opatřeních uloží vzdělávacím zařízením zabezpečovat péči o děti/žáky,
- c) vláda České republiky vyhlásí „nouzový stav“ podle čl. 5 odst. 1 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, pro území ČR nebo část území ČR, v němž se nachází město/obec,
- d) Parlament ČR vyhlásí „stav ohrožení státu“ podle č. 7 odst. 1 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky,
- e) Parlament ČR vyhlásí „válečný stav“ podle č. 2 odst. 1 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky.

Ve všech výše uvedených případech rozhodne o zahájení činnosti podle tohoto plánu krizové připravenosti ředitel vzdělávacího zařízení na základě pokynu příslušného orgánu krizového řízení, kterým je:

- a) starosta města/obce,

- b) vedoucí Krizového štábu města (ORP), tj. starosta obce s rozšířenou působností,
 c) vedoucí Krizového štábu Jihomoravského kraje, tj. hejtmán Jihomoravského kraje.

2. PŘÍLOHOVÁ ČÁST

2.1. PŘEHLED URČENÝCH VZDĚLÁVACÍCH ZAŘÍZENÍ

2.1.1. V rámci správního obvodu obce/města

Název zařízení	Adresa zařízení	Ředitel zařízení	Spojení
----------------	-----------------	------------------	---------

2.1.2. V rámci SO JmK – evakuace vlastního vzdělávacího zařízení do cizích

Název zařízení	Adresa zařízení	Ředitel zařízení	Spojení
----------------	-----------------	------------------	---------

2.1.3. V rámci SO JmK – evakuace cizích vzdělávacích zařízení do vlastního

Název zařízení	Adresa zařízení	Ředitel zařízení	Spojení
----------------	-----------------	------------------	---------

2.2. PLÁN SVOLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VZDĚLÁVACÍHO ZAŘÍZENÍ

Funkce	Příjmení, jméno	Adresa	Spojení	
			pracoviště	byt nebo mobil

2.3. ZABEZPEČENÍ KRIZOVÝCH OPATŘENÍ

2.3.1. Kapacita ubytovacích možností

Způsob ubytování	Kapacita			Možnost ubytování (maximální)
	ubytovny	tělocvičny	třídy	
	počet osob max.			
Internátní ubytování – stávající				
Nouzové ubytování (od 2 nocí)				
Nouzové ubytování krátkodobé (1 noc)				
Maximální plánovaný počet ubytovaných – souhrn				

Přehled učeben (jiných místností, čísla, pozice) určených k nouzovému ubytování:

.....

Druh vytápění:

2.3.2. Kapacita stravovacích možností

Způsob stravování	Kapacita	Možnost stravování (maximální)
		při běžném provozu
Vlastní vývařovna/jídelna		
Jiný způsob – smluvní, dovoz		
Maximální plánovaný počet stravovaných – souhrn		

2.3.3. První pomoc, psychologická, zdravotnická a sociální péče

První pomoc je poskytována: v míst. č.:

Seznam poskytovatelů specifické péče:

Adresa subjektu	Druh péče	Spojení	Poznámka
-----------------	-----------	---------	----------

2.3.4. Opatření ochrany obyvatelstva

a) Varování:

b) Vyrozumění / informování:

.....

c) Informování v rámci vzdělávacího zařízení:

.....

d) Zabezpečení improvizovaného ukrytí / počet ukryvaných osob:

.....

e) Možnosti ukrytí ve stálém úkrytu / počet ukryvaných osob:

.....

f) Zajištění improvizované ochrany dýchacích cest a povrchu těla:

.....

g) V případě pokynu starosty obce/města nebo vyhlášení stavu ohrožení státu a válečného stavu převezme vzdělávací zařízení prostředky individuální ochrany ve stanoveném množství a místě na základě pokynu příslušného orgánu krizového řízení. V místnostech č. budou zřízena „Výdejní střediska prostředků individuální ochrany“ pro osob (děti/žáci, personál). Za výdej a řádnou evidenci prostředků individuální ochrany odpovídají

h) Připravená opatření pro evakuaci vzdělávacího zařízení:

.....

2.3.5. Pomoc při vyhledávání zákonných zástupců

Pro pomoc dětem/žákům při vyhledávání jejich zákonných zástupců jsou určeni v součinnosti s orgány:

2.3.6. Evidence ubytovaných a stravovaných osob

K evidenci ubytovaných a stravovaných dětí/žáků a jiných osob jsou určeni, kteří při jejich zabezpečení ve vzdělávacím zařízení spolupracují zejména s místním orgánem krizového řízení. Evidence ubytovaných a stravovaných je zveřejněna u vstupu do vzdělávacího (náhradního) zařízení a je průběžně upřesňována (viz vzor tabulky).

P. č.	Příjmení a jméno	Rodné č. (datum nar.)	Trvalé bydliště	Ubyt. a stravován od	Místo ubytování	Předán zákon. zástupci (den, příjmení)	pozn.
-------	------------------	-----------------------	-----------------	----------------------	-----------------	--	-------

2.4. PŘEHLED SLUŽEB A POTŘEBNÉHO MATERIÁLU

P.č.	Druh služby a potřebného materiálu	Poskytovatel (vlastní, externí)	Způsob zabezpečení	Pozn.
------	------------------------------------	---------------------------------	--------------------	-------

(možný vzor tabulky)

2.5. PLÁN SPOJENÍ (vzorový úvod)

Subjekt	Funkce	Spojení		
		telefon	mobil	e-mail
KŠ JmK		vedoucí - hejtman		
		tajemník KŠ JmK		
		vedoucí SPS		
KrÚ JmK		ředitel		
		vedoucí OŠ		
		vedoucí odd. OŠ		
		vedoucí OKH		
		vedoucí odd. KŘO		

KŠ města (ORP)	vedoucí KŠ města - starosta
	tajemník KŠ
	vedoucí SPS
	tajemník MÚ

2.6. OPATŘENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ORGANIZAČNÍHO ZABEZPEČENÍ

V oblasti vzdělávání a organizačního zabezpečení provozu budou ředitelem vzdělávacího zařízení přijímána a realizována následující opatření:

- a) v období přípravy na řešení krizových situací:
- pro období krizového stavu je vzdělávacím zařízením připraven upravený vnitřní předpis obsahující organizační zabezpečení provozu v krizové situaci,
 - v rámci přípravy a při vytváření podmínek pro řešení krizových situací jsou přijímána preventivní opatření, zajišťován výběr, školení a výcvik zaměstnanců, popř. dětí/žáků,
 - jsou uzavírány smlouvy k zabezpečení spolupráce v období krizového stavu,
- b) v období vyhlášení krizového stavu:
- další opatření k zajištění nezbytných materiálových a energetických zdrojů a techniky (např. potraviny, léky, voda, hygienické potřeby, potřeby pro nouzové ubytování a stravování, protipožární opatření atp.),
 - omezení práv dětí/žáků i zaměstnanců (personálu) vzdělávacího zařízení,
 - nařízení pracovní pohotovosti zaměstnancům vzdělávacího zařízení,
 - rozhodnutí o změnách druhů práce stávajících zaměstnanců,
 - stanovení navýšení počtu zaměstnanců vzdělávacího zařízení,
 - omezení výuky, úprava výuky nebo zrušení výuky (v nezbytném případě),
 - požádání místního orgánu krizového řízení o uložení pracovní povinnosti nebo pracovní výpomoci jiným osobám k výpomoci při organizačním zabezpečení provozu vzdělávacího zařízení, pokud nedostačují síly vlastní.

3. ÚČINNOST PLÁNU KRIZOVÉ PŘIPRAVENOSTI

Plán krizové připravenosti nabývá účinnosti dnem 200..

4. AKTUALIZACE PLÁNU KRIZOVÉ PŘIPRAVENOSTI

Aktualizace plánu krizové připravenosti se provádí vždy, dojde-li ke změnám týkajícím se opatření uvedených v plánu krizové připravenosti. Za aktualizaci odpovídá

Záznam o provedené aktualizaci plánu krizové připravenosti :

Datum aktualizace	Rozsah aktualizace (aktualizované části)	Aktualizaci provedl	Podpis
-------------------	---	---------------------	--------

Příloha č. 03 – Evakuační plán

Evakuační plán Chemopetrol, a. s.

1 Evakuace

Hlavní zásady evakuace osob v případě vzniku havárie velkého rozsahu v souvislosti s únikem nebezpečných látek v areálu CHEMOPETROL, a. s.

1.1 Rozhodnutí o evakuaci

Rozhodnutí o evakuaci zaměstnanců z výroben a pracovních míst je dáno především:

- A) dispozičním časem,
- B) charakterem nehody.

V případě, že je znám typ úniku a lze předpokládat jeho rozvoj - existuje-li dostatečný disponibilní čas k evakuování zaměstnanců z ohrožených prostorů ještě před vznikem nehody - je třeba evakuaci neprodleně zahájit. Organizace evakuace je řízena dále dle popsanych zásad.

Příklad:

- 1) Únik výbušného nebo hořlavého plynu z potrubí a rozvodů uvnitř budov může vést k destrukci budovy. Bezpečnější je ohrožené budovy opustit než zůstat.
- 2) Místo úniku je dostatečně vzdálené. Předpokládaný časový rozvoj události umožňuje předběžné varování.

Bezpečnější je opustit prostory v dostatečném předstihu, aby nedošlo k jakémukoliv ohrožení lidí působením nebezpečné látky v průběhu opoždění evakuace.

Evakuace v případě požáru nebo výbuchu kdy, resp. kde nemohla být evakuace provedena předem, zahájí se evakuace zaměstnanců z ohrožených prostor bezprostředně po vzniku nehody.

U typů nehod spojených s únikem toxické látky je rozhodnutí o evakuaci dáno především časovými možnostmi evakuaci provést.

1.2 Obecné zásady evakuace

Pro evakuaci platí následující zásady:

1. Zásada Při nedostatku času na evakuaci setrvat/ukrýt se v budovách.

- 2. Zásada** Při dostatku času evakuaci provést.
3. Zásada Zajistit školení a výcvik obou variant.

Pro obě varianty musí být zajištěna spolehlivá komunikace, tj. přenos jasných (jednoznačných) a srozumitelných informací prostřednictvím havarijního informačního systému (dále jen „HIS“ = inteligentní sirény, havarijní okruh závodního rozhlasu, systém varování a vyrozumění závodu Petrochemie, havarijní signalizace výronu čpavku výrobní čpavku a systém vnitřní telefonní a radiové sítě) a aktivní účasti vedoucích zaměstnanců.

1.2.1 Setrvání/ukrytí v budovách

Při setrvání/ukrytí v budovách je nezbytné zajistit:

- ☐ utěsnění všech přívodů venkovního vzduchu;
- ☐ vyřazení ventilace či klimatizace z chodu a utěsnění nasávacích otvorů těchto zařízení (pokud přivádí vzduch z vnějšku budovy);
- ☐ instruování zaměstnanců o nezbytnosti zapnout ventilaci ihned po signálu o přechodu toxického mraku a o nastalých příznivých vnějších koncentracích.

Poznámka:

Při provádění evakuace, resp. opouštění budov zasažených mrakem toxických par a plynů existuje malá pravděpodobnost bezpečného úniku bez spolehlivého vybavení příslušnými únikovými osobními ochrannými prostředky, protože:

- ☐ i expozice pod smrtelnou koncentrací může vyvolat reakce s vážnými následky pro další únik jako pálení očí, úst, nosu, alergické reakce atd.;
- ☐ na předurčených evakuačních cestách se mohou vyskytnout nenadálé překážky, které je nutné obcházet náhradními neprověřenými trasami;
- ☐ v mraku existují tzv. fluktuace vysokých koncentrací;
- ☐ každá toxická látka, která dráždí zrak, může vést k slzení, a tím i ke snížení schopnosti vidění a ztrátě orientace.

2 Provedení evakuace

- A) Evakuace mimo areál a.s.: přemístění ohrožených zaměstnanců a ostatních osob (návštěv, zaměstnanců jiných firem) mimo areál společnosti při ohrožení více výroben či bloků v areálu akciové společnosti.
- B) Evakuace mimo výrobní (úsek, stavbu): Při haváriích či ohrožení menšího rozsahu (na jedné výrobně či úseku), kdy není nutné organizovat evakuaci osob mimo areál společnosti, se zaměstnanci a ostatní osoby, řídicí i zásahové

složky, řídí požárními/havarijními evakuačními plány, evakuačními plány jednotlivých výroben, které jsou součástí havarijních plánů výroben a obecnými zásadami uvedenými v tomto Evakuačním plánu.

2.1 Činnosti při vyhlášení evakuace

2.1.1 Směnový zaměstnanec sekce dispečinku a. s.

- ☐ po nahlášení mimořádné události zhodnotí dle současné meteosituační ohrožení a vymezení přibližně ohrožený prostor v areálu společnosti;
- ☐ vyhlásí prostřednictvím HIS informaci o události, případné rozhodnutí k evakuaci a pokyny, upřesňující situaci, stanovení shromaždiště a hlavních únikových směrů (tras);
- ☐ udržuje spojení s velitelem zásahu HZSP či velitelem havarijních opatření ve výrobně, s organizátory na shromaždišti evakuovaných osob, s dispečinkem závodů a kontaktními místy ostatních subjektů působících v areálu společnosti;
- ☐ dle potřeby zajišťuje prostřednictvím IZS (integrováný záchranný systém) dopravní prostředky pro odvoz evakuovaných osob.

Dispečer závodu organizuje odstavení výrobního zařízení okolních výroben ohrožených únikem látky a vyžadujících evakuaci zaměstnanců;

- ☐ organizuje s vedoucími okolních ohrožených výroben a subjektů působících v areálu (či zástupci) případnou evakuaci zaměstnanců a ostatních osob dle pokynů sekce dispečinku a. s. na určené shromaždiště;
- ☐ udržuje spojení s velitelem zásahu HZSP či velitelem havarijních opatření postižené výroby a sekcí dispečinku a. s.

2.1.2 Velitel havarijních opatření (ve spolupráci s velitelem zásahu) / zaměstnavatelem pověřený zástupce

- ☐ řídí evakuaci zaměstnanců na ohrožené výrobně, stanoví osobu odpovědnou za organizaci a evidenci evakuovaných osob na shromaždišti (pokud možno vybavenou radiostanicí nebo mobilním telefonem);
- ☐ udržuje spojení s velitelem zásahu, dispečinkem závodu (eventuelně se sekcí dispečinku a. s.);
- ☐ s velitelem zásahu upřesňuje vývoj události a její změny hlásí sekci dispečinku a. s. (případně dispečinku závodu).

2.1.3 Velitel zásahu

- ☐ určuje prostory se zákazem vstupu osob;

- ☐ poskytuje informace, doporučení a pokyny pro řízení evakuace prostřednictvím dispečinku a.s.,
- ☐ organizuje ve spolupráci se zásahovou jednotkou BA DORA označení a střežení zakázaných prostor a odklonění dopravy;
- ☐ řídí činnosti při zásahu dle potřeb a vývoje situace.

2.1.4 Velitel zásahové jednotky BA – DORA, a.s.

- ☐ plní požadavky velitele zásahu či sekce dispečinku a.s.;
- ☐ vypomáhá při řízení dopravy na shromaždišti evakuovaných.

2.1.5 Zaměstnanci a ostatní osoby v místě ohrožení

- ☐ plní pokyny přímých nadřízených či pokyny sekce dispečinku a.s./operačního střediska hasičského záchranného sboru podniku (dále jen „OS HZSP“), vyhlášené prostřednictvím HIS,
- ☐ jsou-li jimi vybaveni, vezmou s sebou ochranné prostředky – zejména ochrany dýchadel – a uvedou je do pohotovostní polohy. Vezmou dále prostředky spojení (stanice, mobilní telefony) a osobní doklady (závodní průkaz);
- ☐ jednájí klidně a rychle, s rozmyslem, nepropadají panice;
- ☐ zbytečně netelefonují (pouze se ohlásí, jsou-li jinde individuálně ukrytí, svému nadřízenému či dispečinku závodu);
- ☐ pomáhají při potřebě přesunu raněných osob či poskytnutí první pomoci na shromaždišti;
- ☐ v místě evakuace vyhledají určenou osobu své výroby/zaměstnavatele a nechají se zaevidovat;
- ☐ plní pokyny organizátorů/zasahujících složek.

2.2 Obecné a doplňkové informace k provádění evakuace

2.2.1 Havarijní indikativní situace pro evakuaci

- ☐ únik/výron nebezpečné látky, vytváření toxických oblaků;
- ☐ požár či výbuch, zamoření (zadýmení) areálu společnosti zplodinami hoření;
- ☐ případné kombinace předcházejících událostí.

2.2.2 Zhodnocení situace a vymezení prostoru, který je nutno evakuovat

- ☐ stanovení podle konkrétní situace;
- ☐ popis, číslo a název stavby.

2.2.3 Odhad maximálního počtu ohrožených osob

Odhaduje se podle konkrétní situace na základě:

- počtu zaměstnanců/bloků/výroben ohrožených únikem nebezpečné látky;
- konkrétní meteosituaace - šíření oblaku;
- evidence návštěvníků.

2.2.4 Komunikace

2.2.4.1 Způsob poskytnutí informací a pokynů zaměstnancům a osobám v areálu společnosti:

- HIS - signály
- telefonické či osobní verbální informace a pokyny přímého nadřízeného;
- pokyny radiovou trunkingovou sítí - kanál č. 13;
- doplňující informace a pokyny dispečera a. s./obsluhy OS HZSP k evakuaci HISem včetně ukončení poplachu.

2.2.4.2 Obsah informací a pokynů pro ohrožené osoby:

Co se stalo a kde;

- způsob individuální ochrany (použití OOP);
- rozhodnutí o evakuaci, v případě rozhodnutí o evakuaci stanovení:
 - a) únikové trasy (verbální všeobecně srozumitelná informace);
 - b) určení alternativních únikových tras sekcí dispečinku a. s./OS HZSP;
 - c) určení konkrétního shromaždiště osob podle rozsahu havárie, povětrnostních podmínek a evakuačních prostředků.

2.2.5 Činnosti ohrožených osob uvnitř společnosti

- přijmutí informace o ohrožení z prostředků HIS - odchod do nejbližší budovy s instalovaným závodním rozhlasem, případně jeho zapnutí nebo na doslech k inteligentní siréně;
- uzavření oken a dveří (případně utěsnění tkaninou) budovy;
- uvedení OOP do pohotovostní polohy;
- vyslechnutí informací a pokynů z HIS;
- v případě hrozícího výbuchu odchod nebo ukrytí mimo dosah okenních střepein;
- opuštění budovy viz příslušné pokyny.

2.2.6 Vyhlášení a řízení evakuace

- a) Funkce oprávněné nařizovat evakuaci:
- směnový zaměstnanec sekce dispečinku a. s.;
 - dispečer závodu;
 - vedoucí výroby (zástupce);
 - vedoucí směny;
 - velitel zásahu HZSP
 - zaměstnavatel či jím pověřený zástupce.
- b) Funkce oprávněné/povinné řídit a organizovat evakuaci v ohroženém prostoru:
- vedoucí výroby (zástupce)/zaměstnavatel/jím pověřený zástupce;
 - mistr (přímý nadřízený);
 - zástupce mistra;
 - velínář.
- c) Funkce/osoby oprávněné/povinné řídit a organizovat evakuaci na určených shromaždištích a v krytech:
- osoby určené vedoucím výroby (zástupcem)/zaměstnavatelem dle situace, pokud možno osoby vybavené radiostanicí nebo mobilním telefonem (k udržování spojení s velitelem havarijních opatření na výrobně či se sekci dispečinku a. s.).
- d) Řízení dopravy v případě evakuace:
- zásahová jednotka (BA - DORA, a.s.);
 - Policie ČR.

2.2.7 Trasy evakuace a shromaždiště evakuovaných osob

- a) ve směru sever - o parkoviště před branou č. 15 - severní svah (shromaždiště SEVER);
- b) ve směru jih - o parkoviště před AB ČeR a.s. před branou č. 11 (shromaždiště JIH);
- c) ve směru východ - o parkoviště za branou č. 5 – Minerva (shromaždiště VÝCHOD).

2.2.8 Prostředky nezbytné k zabezpečení evakuace

- shromaždiště evakuovaných osob mimo prostor a.s., jsou viditelně označena v obrázku Evakuačního plánu CHEMOPETROL, a.s. – část 2.3;
- přemístění zaměstnanců z ohrožených prostorů na shromaždiště po stanovených trasách se provádí skupinově po výrobnách a následuje odchod či

- odvoz těchto skupin zaměstnanců přivolanými dopravními prostředky do cílových prostorů nebo bezpečné vzdálenosti;
- ☐ v případě evakuace stanoví vhodnou trasu a shromaždiště zaměstnanec nařizující evakuaci na základě konkrétní meteorosituace a zdroje ohrožení;
 - ☐ organizaci přijetí na shromaždištích zabezpečují určené osoby (vedoucí zaměstnanci/zaměstnavatelem pověřeni zástupci, příslušníci zásahové jednotky) včetně evidence příchozích, pokud to časové okolnosti umožňují.
 - ☐ prostředky individuální ochrany (ochrana dýchadel - maska se specifikovaným filtrem dle uniklé látky/universální filtr; ochranné oděvy ap.);
 - ☐ prostředky spojení (radiostanice, mobilní telefony);
 - ☐ dopravní prostředky výroby/zaměstnavatele (auta, multikáry, jízdní kola ap.);
 - ☐ jakékoliv jiné dosažitelné a funkční prostředky.

Poznámka:

Při evakuaci přesahující možnosti příslušné výroby zajistí dispečer závodu součinnost ostatních prostředků závodu/zaměstnavatelů. V případě rozsáhlé evakuace přesahující možnosti společnosti požádá směnový zaměstnanec sekce dispečinku a.s. o součinnost zásahové složky IZS.

Příloha č. 04 – Havarijní plán

Havarijní plán lokálních distribučních soustav – EEIKA ŠAFRÁNEK s. r. o.

Činnost (funkce) každé lokální distribuční soustavy (LDS) je řízená svými „Pravidly provozování lokální distribuční soustavy“ (PPLDS). V těchto pravidlech jsou zveřejněny základní technické, plánovací, provozní a informační požadavky pro připojení uživatelů k LDS a pro její užívání. Účelem havarijních plánů je určení postupu k předcházení vzniku a řešení stavu nouze a mimořádných situací, které mohou při provozu LDS nastat.

Vzhledem k technickému charakteru jednotlivých LDS firmy EEIKA ŠAFRÁNEK s.r.o. (napěťová hladina 22/0,4kV, typové odběrové diagramy C nebo D, bez výroben elektrické energie, pouze jeden uzel napájení) se nepředpokládají žádné vážné havarijní stavy nebo stavy nouze. Jednotlivé LDS jsou nově vybudované s dostatečnou rezervou pro přenášený výkon a s vysokou provozní spolehlivostí. Všechny běžné provozní poruchy nebo poruchy vyžadující stavebně-technický zásah jsou odstraňovány dle vyhlášky č. 540/2005 Sb. Všechny ostatní poruchové stavy nebo stavy nouze většího rozsahu (zahrnující větší území než je území dané LDS) spadají do havarijního plánu u nadřazené distribuční soustavy E.ON Distribuce, a.s.

1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE HAVARIJNÍHO PLÁNU

1.1 Stručný popis rozvodných zařízení

Lokální distribuční soustavy (LDS) firmy EEIKA ŠAFRÁNEK s.r.o. se nacházejí pouze na území Jihomoravského kraje v dojezdové vzdálenosti do 2 hodin od sídla firmy v Sokolnicích u Brna. Všechny LDS jsou napojeny na distribuční soustavu (DS) firmy E.ON Distribuce, a.s. a jedná se pouze o rozvodná zařízení na straně NN (napěťová hladina 22/0,4kV). Jednotlivé LDS jsou nově vybudované a tedy se předpokládá vysoká provozní spolehlivost. V případě stavu nouze (porucha) a při požadavku ze strany konečného zákazníka je možné krátkodobě zajistit napojení záložních napájecích zdrojů (dieselagregátu) o velikosti malých a středních výkonu. V případě rozsáhlejších poruch transformčního zařízení (trafostanice) nebo dlouhotrvající rekonstrukce trafostanice je možnost připojit náhradní kioskovou trafostanicí patřičného výkonu. Jednotlivé LDS jsou napájeny pouze z jednoho napájecího uzlu – jedna transformační stanice VN/NN (22/0,4kV), proto nelze zajistit dodávku elektrické energie při stavu nouze ze sousední sítě nebo nadřazené DS a nejsou zde připojeny žádné výrobní zdroje elektrické energie (nelze LDS provozovat jako ostrovní provoz).

1.2 Organizační schéma

Zde neuvedeno.

1.3 Přehled významných dodavatelů a odběratelů elektřiny

Dodavatelem elektrické energie do jednotlivých LDS je pouze společnost E.ON Distribuce, a.s. Odběratelé (koneční zákazníci) v jednotlivých LDS jsou převážně domácnosti a malé nebo střední firmy. Z toho také plyne charakteristika výkonových kapacit a odběrových diagramů typu D nebo C (nelze využít na jakoukoliv regulaci kmitočtů a předávaných výkonů). Seznam významných odběratelů elektřiny nad 70 MWh/rok :

1. LDS Podnásepní
2. LDS Česká
3. LDS Tř. gen. Píky

V ostatních LDS jsou pouze odběratelé kategorie D nebo malé firmy v kategorii C s odběrem menším než je 70MWh/rok.

1.4 Regulační, vypínací a frekvenční plán

Není stanoven – spadá pod plány nadřazené DS E.ON Distribuce, a.s.

1.5 Přehled kapacit pro provoz, údržbu a opravy

Veškeré kapacity pro provoz, údržbu a opravy jsou umístěny v areálu sídla firmy v Sokolnicích, kde jsou k dispozici sklady a montážní dílny. Smluvní kapacity s externími spolupracovníky nejsou stanoveny.

2 PRACOVNÍ POKYNY

2.1 Plán k předcházení stavu nouze a k obnově provozu rozvodného zařízení

Plán předcházení stavu nouze se řeší pravidelnými revizními prohlídkami veškerého instalovaného zařízení. Vzhledem k charakteru jednotlivých LDS se nepředpokládají žádné nestandardní provozní stavy ze strany NN nebo přetěžování celé soustavy nadměrným odběrem. Plán obnovy distribuce elektrické energie se řídí podle vyhlášky č. 540/2005 Sb. o kvalitě dodávek elektřiny a souvisejících služeb v elektroenergetice, především dle § 5, § 7 a § 10.

- ☒ veškerá zařízení jsou označena štítky s uvedeným poruchovým telefonním číslem (mobilní telefon i pevná telefonní linka)
- ☒ po obdržení hlášení o poruše jsou vysláni pracovníci na místo a porucha je dle výše uvedené vyhlášky odstraněna do 18 hodin, pokud je porucha odstranitelná jednoduchým manipulačním zásahem
- ☒ v případě výměny pojistky je dodávka elektrické energie obnovena do 6 hodin od nahlášení poruchy
- ☒ v případě rozsáhlejších poruch vyžadujících stavebně-technický zásah je porucha odstraněna do 6 měsíců bez stavebního povolení nebo do 24 měsíců s nutností obdržení stavebního povolení
- ☒ po dobu stavebně-technického zásahu odstranění poruchy na trafostanici je možnost přechodně instalovat mobilní kioskovou trafostanici patřičného výkonu

3 SPOLEČNÉ NÁLEŽITOSTI HAVARIJNÍCH PLÁNŮ

3.1 Vyhlášení opatření k předcházení a odstranění následku stavu nouze

Stálé funkční místo není stanoveno.

3.2 Plán vyrozumění a spojení

Není stanoven. V případě potřeby jsou kontaktováni pouze pracovníci nadřazené DS E.ON Distribuce, a. s., a to telefonicky nebo písemně, a případné zástupci místní samosprávy.

3.3 Plán svolání zaměstnanců

Všechna zařízení v jednotlivých LDS jsou označena štítky s uvedeným poruchovým telefonním číslem

- ☒ mobilní telefon i pevná telefonní linka na sídlo firmy v Sokolnicích. - porucha je oznámena na poruchové (pohotovostní) telefonní číslo určenému vedoucímu pracovníkovi
- ☒ v případě potřeby (větší rozsah poruchy) jsou vyrozuměni ostatní vedoucí jednotlivých pracovních skupin

3.4 Požární řád, požárně poplachová směrnice

Není stanoven nebo se řeší místním požárním řádem.

3.5 Zásady zajištění první pomoci a lékařské pomoci

Nejsou stanoveny. Všichni pracovníci jsou poučeni dle vyhlášky č. 50/1978 Sb. o poskytování první pomoci, nebo se zajištění první pomoci řeší místními předpisy.

3.6 Popis organizace materiálního zabezpečení

Základní předpokládané druhy hlavních materiálů a náhradních dílů:

- ☐ transformátory 22/0,4 kV různých výkonů od 100 kVA do 1000kVA
- ☐ vypínače a odpojovače 22kV
- ☐ záložní mobilní dieselagregáty malých a středních výkonů
- ☐ betonové, příp. dřevěné sloupy
- ☐ konzoly pro vedení vn
- ☐ vodiče pro venkovní vedení a kabely vn a nn
- ☐ izolátory vn podpěrné, tahové, kotevní a závěsné
- ☐ pojistkové spodky pro pojistky vn i nn (včetně pojistek)
- ☐ kabelové koncovky a spojky vn i nn
- ☐ rozvaděče nn
- ☐ dopravní zařízení – jeřáb, nákladní auta, tahače

Veškerý materiál je uložen ve skladu v areálu firmy v Sokolnicích. Počet a druh materiálu závisí na aktuálním stavu skladových zásob.

3.7 Plán evakuace

Není stanoven, popřípadě se řídí místními předpisy.

3.8 Krizový štáb

Není stanoven. V případě rozsáhlejší závažné poruchy nebo stavu nouze je krizový štáb sestaven z vedení společnosti EEIKA ŠAFRÁNEK s.r.o., z jednotlivých vedoucích pracovních skupin, zástupců místní samosprávy a zástupců nadřazené DS E.ON distribuce, a.s.

3.9 Přehled smluv

Smluvně není zajištěna žádná vnější spolupráce, součinnost nebo výpomoc.

4 HAVARIJNÍ ZÁSObY

Havarijní zásoby jsou vybrané druhy materiálu, náhradních dílů, provozních hmot a drobného hmotného majetku, jejichž pořízení, řízení pohybu i spotřeba jsou

podřízeny zvláštnímu režimu s ohledem na jejich význam při zajišťování spolehlivosti provozu LDS. Protože jednotlivé LDS jsou pouze na napěťové straně vn 22kV a na napěťové straně nn 400V, jsou zásoby materiálu drženy pouze pro tyto napěťové hladiny.

Veškerý materiál je uložen ve skladu v areálu firmy v Sokolnicích. Počet a druh materiálu závisí na aktuálním stavu skladových zásob.

Příloha č. 05 – Povodňový plán

Vzor povodňového plánu Labe

POVODŇOVÝ PLÁN pro „.....“

I. TITULNÍ LIST

Povodňový plán nemovitosti

(např. rodinný dům, bytový dům, garáž, parcela, apod.)

Vlastník nemovitosti (v případě více vlastníků uveďte jejich údaje na zvláštní list) :

Jméno a Příjmení:

Adresa:

Telefonní spojení:

(mobilní tel., pevná linka na vlastníka nemovitosti nebo na nejbližšího souseda, příbuzné, známé. V případě, že je více vlastníků je možno určit kontaktní osoby a uvést jejich tel. číslo a jméno)

Obec - katastrální území: Ústí nad Labem

Číslo parcely:

Číslo popisné popř. evidenční:

Kraj: Ústecký

Vodní tok: Labe

Správce vodního toku:

Povodí Labe, s.p., Hradec Králové, Víta Nejedlého 951, 500 03 Hradec Králové

Vyjádření správce vodního toku:

Vypracoval:

Datum zpracování:

Potvrzení souladu s Povodňovým plánem města Ústí nad Labem (OMS MmÚL)
dne, č.j.

II. TEXTOVÁ ČÁST

ÚVOD

A. VĚCNÁ ČÁST

1. Základní hydrologické údaje
2. Odtokové poměry
3. Umístění nemovitosti, rozsah ohrožení nemovitosti, rozmístění hlavních uzávěrů a ústupové cesty
4. Potenciální zdroje povodňového nebezpečí
5. Stupně pov. aktivity, platné pro území města Ústí nad Labem
6. Stupně pov. aktivity, platné pro uvedenou nemovitost

B. ORGANIZAČNÍ ČÁST

1. Činnost při dosažení stupňů pov. aktivity platné pro nemovitost
2. Seznam trvale bydlících osob v nemovitosti
3. Domácí zvířata, která bude nutno evakuovat
4. Informace pro obyvatele
5. Seznam důležitých tel. čísel (viz příloha)

C. GRAFICKÁ ČÁST + PŘÍLOHY

1. Mapové podklady
2. Seznam důležitých tel. čísel
3. Podklady pro zpracování povodňového plánu

ÚVOD

Povodňový plán nemovitosti byl zpracován na základě zákona č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), v platném znění a dalších zákonů.

Povodňový plán je zaměřen na ochranu před povodněmi, na předcházení škod způsobených povodněmi, případně na omezení škod při povodních. Předpovědní povodňová služba pro území města Ústí nad Labem je omezena. V běžném provozu jsou vydávány předpovědi založené na postupových dobách a odpovídajících průtocích v systému stanic. Předpověď povodňové situace se postupně upravuje a je nutné ji neustále sledovat.

Tento povodňový plán zahrnuje území, kde se nachází nemovitost (pozemek, stavba) a leží v záplavovém území. Je členěn na věcnou, organizační a grafickou část. Potvrzením souladu s Povodňovým plánem města Ústí nad Labem se stává věcná a grafická část povodňového plánu závaznou. Organizační část povodňového plánu zpracovatel průběžně upravuje a poskytuje dotčeným povodňovým orgánům a

účastníkům řízení ochrany před povodněmi k využití. Povodňový plán se bude podle potřeby aktualizovat (např. při podstatných změnách podmínek, za nichž byl zpracován, změna tel. čísel apod.) a případné změny budou písemně (případně e-mailem) nahlášeny na Magistrát města Ústí nad Labem - odbor mimořádných situací.

A. VĚCNÁ ČÁST

1. Základní hydrologické údaje:

Tok : Labe (1-13-05-021)

Průtok a výška hladiny při povodni 30.3.1845 - 5 450 m³/s - 1 126 cm,

Průtok a výška hladiny při povodni 16.8.2002 - 4 700 m³/s - 1 196 cm

2. Odtokové poměry:

Měrná křivka koryta

profil - 39,25 (ř.km),

nula vodočtu na vodočtu v Ústí n. L. - 130,95 m.n.m. (B.p.v.)

Q1 = 1 240 m ³ /s	H1 = 136,75 m.n.m.	tj. 580 cm
Q2 = 1 650 m ³ /s	H2 = 137,86 m.n.m.	tj. 691 cm
Q5 = 2 220 m ³ /s	H5 = 139,16 m.n.m.	tj. 821 cm
Q10 = 2 670 m ³ /s	H10 = 140,06 m.n.m.	tj. 911 cm
Q20 = 3 140 m ³ /s	H20 = 140,85 m.n.m.	tj. 990 cm
Q50 = 3 780 m ³ /s	H50 = 141,77 m.n.m.	tj. 1 082 cm
Q100 = 4 290 m ³ /s	H100 = 142,41 m.n.m.	tj. 1 146 cm

Údaje jsou platné k místu vodočtu v Ústí nad Labem

3. Umístění nemovitosti, rozsah ohrožení nemovitosti, rozmístění hlavních uzávěrů a ústupové cesty (bližší údaje např.: okolí, říční km, v jakém záplavovém území leží, do jaké výše byla nemovitost zaplavena, např. zaplavení sklepních prostor apod.):

4. Potenciální zdroje povodňového nebezpečí Zdrojem povodňového nebezpečí je řeka Labe. Na vodním toku řeky Labe mohou nastat tyto typy povodní:

Přirozená povodeň

- ☐ zimní a jarní povodně způsobené táním sněhové pokrývky, popřípadě v kombinaci s dešťovými srážkami,
- ☐ letní povodně způsobené dlouhotrvajícími regionálními dešti,
- ☐ letní povodně způsobené krátkodobými srážkami velké intenzity, nebo v kombinaci

- ▣ zimní povodně způsobené ledovými jevy i při relativně menších průtocích

Zvláštní povodeň

Povodeň způsobená zvláštními vlivy, tj. situace, jež může nastat při stavbě, nebo provozu vodních děl, která vzdouvají nebo mohou vzdouvat vodu.

5. Stupně povodňové aktivity - platné pro území města Ústí nad Labem
Rozsah opatření prováděných na ochranu před povodněmi se řídí mírou povodňového nebezpečí, které se vyjadřuje třemi stupni:

Pro řeku Labe na území města Ústí nad Labem je rozhodný vodočet hlásné služby v Ústí nad Labem, který je umístěn v profilu čerpací stanice Vaňov, na levém břehu (ř.km- 39,25).

I. stupeň povodňové aktivity (bdělost) - 450 cm na vodočtu v Ústí n. L. Nastává při nebezpečí přirozené povodně a zaniká, pominou-li příčiny takového nebezpečí. Vyžaduje se věnovat zvýšenou pozornost vodnímu toku. Zpravidla zahajuje činnost hlídková a hlásná služba.

II. stupeň povodňové aktivity (pohotovost) - 530 cm na vodočtu v Ústí n. L. Vyhláší jej příslušný povodňový orgán v případě, že nebezpečí preroste ve skutečný povodňový jev, avšak ještě nedochází k větším rozlivům a škodám mimo koryto.

III. stupeň povodňové aktivity (ohrožení) - 600 cm na vodočtu v Ústí n. L. Vyhláší jej příslušný povodňový orgán při bezprostředním nebezpečí nebo při vzniku větších škod, ohrožení osob a majetku. Provádějí se zabezpečovací, ochranné a podle potřeby i záchranné práce.

II. a III. stupeň povodňové aktivity vyhláší a odvolává pro rozhodný vodočet hlásné služby v Ústí nad Labem Povodňová komise města Ústí nad Labem

6. Stupně povodňové aktivity platné pro výše uvedenou nemovitost (stanoví si vlastník nemovitosti):

I. stupeň povodňové aktivity (stav bdělosti) -cm

II. stupeň povodňové aktivity (stav pohotovosti) -cm

III. stupeň povodňové aktivity (stav ohrožení) -cm

B. ORGANIZAČNÍ ČÁST

1. Činnost při dosažení stupňů povodňové aktivity platné pro nemovitost (stanoví si vlastník nemovitosti):

I. stupeň pov. aktivity:

II. stupeň pov. aktivity:

III. stupeň pov. aktivity:

2. Seznam trvale bydlících osob v nemovitosti (u všech osob uveďte jméno, příjmení, rok narození, tel. spojení a do poznámky uveďte, jedná - li se o osoby, které potřebují pomoc např.: zdravotně a tělesně postižení ap., v případě většího počtu obyvatel uveďte jejich údaje na zvláštní list):

3. Domácí zvířata, která bude nutno evakuovat (uvést druh a počet kusů):

4. Informace pro obyvatele. Veškeré informace o dosažených vodních stavech, vyhlášených stupních povodňové aktivity a předpokládaném vývoji povodňové situace je možno získat na webových stránkách:

- ☐ Českého hydrometeorologického ústavu v Praze - www.chmi.cz
- ☐ Povodí Labe, s.p. - www.pla.cz,
- ☐ Povodí Ohře, s.p. - www.poh.cz - týká se řeky Bíliny a Ždírnického potoka,
- ☐ dále na teletextu na ČT1-str. 182, kde jsou uvedeny vodní stavy a na str. 183- Povodňové zpravodajství a na teletextu TV Nova - str. 183 jsou vydávána jednotlivá upozornění ČHMÚ.

Informace lze také získat na odboru mimořádných situací Magistrátu města Ústí nad Labem na informační tel. lince 477 010 100 (v době povodně Q5 a větší nepřetržitě a při nižších v pracovní době MmÚL).

5. Seznam důležitých tel. čísel (viz příloha)

C. GRAFICKÁ ČÁST

1. Mapa vhodného měřítka, do které se vyznačí

- ☐ nemovitost
- ☐ rozsah záplavového území, jeho aktivní a pasivní zóny. případně záplavové čáry největší známé povodně a potenciálního záplavového území

Veškeré mapové podklady jsou k dispozici na odboru mimořádných situací Magistrátu města Ústí nad Labem.

Podklady pro zpracování povodňového plánu majitele nemovitosti

a) Činnost při zabezpečovacích pracích:

Uveďte Vaši činnost nebo opatření, které byste dělali při zabezpečovacích pracích před povodní na ochranu Vaší nemovitosti (majetku). Např.: vynášení materiálu, zvedání elektrospotřebičů, instalace protipovodňových zábran (např. pytle s pískem apod.), uzavírání kanalizace (např. zpětné klapky), čerpání vody, pomoc sousedů nebo příbuzných apod.

UPOZORNĚNÍ - Čerpání vody ze sklepů lze provádět až po poklesu hladiny v okolí pod podlahu sklepů nebo po posouzení statikem.

Kolik času potřebujete na provedení zabezpečovacích prací?

Budete-li provádět tyto práce

- a) sami
- b) s pomocí

b) Zabezpečení pomoci:

- žádáte o pomoc při zabezpečovacích pracích?
- žádáte o věcnou pomoc (traktor, nákladní vozidlo apod.)?
- žádáte o evakuaci osob (pouze pro bytové domy a rodinné domy)?

Dne:

Podpis vlastníka nemovitosti:

Příloha č. 06 – Ochrana obyvatel

Příručka pro ochranu obyvatel při radiální havárii jaderné elektrárny Dukovany

Úvod

Radioaktivita je přirozená schopnost některých látek (přírodních i umělých) vysílat během samovolných přeměn neviditelné záření, které má schopnost pronikat hmotou. Radioaktivní látky se při záření přeměňují a postupně spolu s radioaktivním zářením samovolně zanikají.

Záření je několik druhů. Některé je velmi málo pronikavé a zachytí se v tenké vrstvě papíru, jiné však pohltní až vrstva některých materiálů, například olova nebo betonu.

Radioaktivní záření, nazývané také ionizující záření, může za určitých podmínek způsobovat škody na zdraví. Zabránění těmto škodám spočívá ve snížení kontaktu radioaktivních látek a ionizujícího záření s lidským organismem.

Radioaktivní látky a ionizující záření se vyskytují všude kolem nás již od vzniku naší planety nezávisle na existenci člověka. Úroveň jejich záření je však taková, že až na výjimečné případy našemu organismu neškodí. K přirozeným zdrojům ionizujícího záření patří kosmické záření a záření z radioaktivních prvků obsažených v zemské kůře ale i přirozené radioaktivní látky v nás samých. Přeměna radioaktivních látek může trvat zlomky sekund ale také až tisíce let. Intenzitu radioaktivity, aktivitu, vyjadřuje počet rozpadů radioaktivní látky za sekundu a nazývá se Becquerel (Rq).

Pokud intenzivní ionizující záření nadměrně zasáhne organismus, může dojít k jeho poškození. Míra poškození závisí na obdržené dávce a druhu záření. Jeho dopad na organismus představuje efektivní dávku. Jednotkou efektivní dávky je Sievert (Sv). V praxi se ale používají jednotky 1 000x až 1 000 000x menší.

Mezi nejvýznamnější a největší umělé zdroje našeho ozáření patří lékařské aplikace ionizujícího záření, nikoli jaderné elektrárny, ani černobylská havárie, ani zkoušky jaderných zbraní.

Principy fungování a bezpečnosti jaderných elektráren

Jaderná elektrárna je zařízení umožňující přeměnu tepelné energie, získané na základě štěpení jaderného paliva (uranu) v reaktoru, na energii elektrickou.

Celý proces vzniku tepla, výroby páry pro turbínu a zchlazení páry po průchodu turbínou se uskutečňuje ve třech navzájem oddělených okruzích.

První - primární okruh tvoří reaktor, který je zdrojem tepla, cirkulační čerpadla, která čerpají vodu z reaktoru do parogenerátorů a zpět a parogenerátory, které od sebe hermeticky oddělují primární a sekundární - druhý okruh. Primární okruh je mírně radioaktivní. Sekundární okruh u našeho typu elektrárny je čistý.

V sekundárním-druhém okruhu vyrábějí parogenerátory pomocí tepla z primárního okruhu čistou páru, která proudí do turbíny a roztáčí ji. Turbína točí elektrickým alternátorem, který produkuje elektřinu a napájí veřejnou elektrickou síť. Pára, která prošla turbínou, se sráží na čistou vodu v kondenzátorech turbíny a je čerpána zpět do parogenerátorů.

Třetí-terciální okruh chladí pomocí chladících věží a říční vody z řeky Jihlavy kondenzátory turbín. Hlavní funkcí tohoto okruhu je zpětná kondenzace páry prošlé turbínou na vodu pro parogenerátory. Voda z řeky je od vody v sekundárním okruhu oddělená.

Bezpečnost jaderné elektrárny

Bezpečnost jaderné elektrárny tvoří čtyři ochranné bariéry, které brání úniku radioaktivních látek obsažených v jaderném palivu do okolního životního prostředí. V případě Jaderné elektrárny Dukovany tyto ochranné bariéry představují:

- ☐ keramické palivo - oxid uraničitý,
- ☐ hermetické kovové pokrytí jaderného paliva,
- ☐ uzavřený primární okruh,
- ☐ ochranná obálka (kontejnment), která izoluje primární okruh od životního prostředí.

Při možných poruchách provozu elektrárny chrání tyto bariéry bezpečnostní systémy, které jsou 200% zálohovány a které jsou do provozu uváděny automaticky.

I v případě velké havárie jsou radioaktivní látky zadrženy v prostoru ochranné obálky. Pravděpodobnost, že by při tom současně nastala i porucha ochranné obálky, je velmi malá. Pokud by však k takové nepravděpodobné poruše přesto došlo, použijí se pro zabezpečení ochrany zaměstnanců i obyvatelstva v okolí jaderné elektrárny ochranná opatření popsána v havarijních plánech.

Radiační havárie

Pojem radiační havárie vyjadřuje skutečnost, že na jaderné elektrárně došlo k současnému poškození některých ochranných bariér, přičemž lze předpokládat únik

takového množství radioaktivních látek do životního prostředí, které vyžaduje provedení opatření na ochranu obyvatelstva.

V naší jaderné elektrárně nemůže dojít k jadernému výbuchu. Nemůže nastat ani havárie obdobná havárii v Černobylu. V dukovanské elektrárně jsou instalovány jiné reaktory než v Černobylu, které jsou bezpečnější. Více než dvě stě reaktorů podobných dukovanskému pracuje ve světě již řadu let a další se stále staví a spouštějí. Mohou však nastat úniky páry jako u každého parního kotle nebo tlakového zařízení.

I když radioaktivní látky a radioaktivní záření jsou všude kolem nás, pokud se dostanou do životního prostředí ve větším množství, mohou působit jako zdroj dalšího ozařování škody. Radioaktivní látky se mohou do organismu dostávat vdechováním či požitím s potravou a nápoji, případně mohou ulpívat na povrchu osob, zvířat, věcí i půdy a zamořit (kontaminovat) je. Nadměrné ozáření může poškodit zdraví osob.

Významným faktorem, který ovlivňuje rozsah prováděných opatření v případě radiační havárie, je aktuální meteorologická situace, především směr a rychlost větru. Směr větru se vždy uvádí, odkud vane. Výseč, v níž by mohlo dojít k ohrožení, leží ve směru, kam od místa jaderné elektrárny vítr vane. Plány a postupy popsané v této příručce slouží ke zmírnění případných následků radiační havárie. Jsou doporučeny každé jaderné elektrárně Mezinárodní agenturou pro atomovou energii, Mezinárodní komisí pro radiační ochranu a dalšími institucemi.

Ochrana před ionizujícím zářením

Podstatou všech opatření ochrany osob před účinky a následky nadměrného ozáření je podstatně snížení kontaktu se zářením. Nejefektivnějším způsobem ochrany před radioaktivními látkami je ukrytí. Již pouhým pobytem v budovách za zavřenými okny se podstatně omezí účinky radioaktivního záření. Ukrytím však nesmí být omezena možnost poslechu stanovených rozhlasových, televizních a dalších informačních kanálů.

Zavřením oken, dveří a komínových a větracích otvorů zabráníme tomu, aby radioaktivní látky pronikaly dovnitř. Průniku radioaktivních látek do našeho organismu lze navíc zabraňovat i dýcháním přes roušky nebo respirátory. Jako účinná rouška dobře poslouží například navlhčený ručník. Z organizačního hlediska je okolí Jaderné elektrárny Dukovany, v němž se ochranná opatření plánují a připravují, rozděleno do tří pásem představujících kruhy o poloměrech 5 km, 10 km a 20 km od Jaderné elektrárny Dukovany a do 16 kruhových výsečí. Rozdělení je patrné z mapy.

A Doma

Jestliže se v době vyhlášení varovného signálu nacházíte doma, doporučujeme Vám dodržovat tato opatření:

- ☐ Pokud možno soustředit rodinu. Nesnažit se však vyzvednout děti ze škol a školek či příbuzné z jiných zařízení (např. zdravotních, ústavů sociální péče apod.). Bude o ně personálem těchto zařízení postaráno a zbytečné prodlévání v nechráněném prostoru by Vám neprospělo.
- ☐ Vytvořit si možnost sledovat rozhlas, televizi i hlášení místního rozhlasu.
- ☐ Připravit improvizované ochranné prostředky (ochrannou roušku, pokrývku hlavy, gumové holínky a rukavice nebo návleky na ruce a obuv z umělé hmoty a vhodné oblečení pro případ odchodu z budovy).
- ☐ Uzavřít okna, dveře, větrací otvory, vypnout větrání a klimatizaci.
- ☐ Uhasit kamna a jiná spalovací zařízení.
- ☐ Zabezpečit své potraviny a zásobu vody před možnou kontaminací zabalením do neprodyšných obalů a lahví, a uložením do chladničky, mrazničky či spíže.
- ☐ Zabezpečit vodní zdroj (studnu) před kontaminací překrytím např. polyetylenovou folií.

B Na pracovišti a jinde

Postupujte podle pokynů svých nadřízených nebo podle havarijních plánů, pokud je má vaše pracoviště zpracovány. Ve zdravotnických, sociálních, kulturních, dopravních a jiných zařízeních dodržujte pokyny jejich personálu.

C Venku

Zastihne-li Vás vyhlášení varovného signálu mimo budovu, na volném prostranství, je nejvhodnější odebrat se neprodleně do nejbližší budovy nebo automobilu alespoň k provizornímu ukrytí.

Co dělat při styku s radioaktivními látkami

Pokud jste mohli přijít do styku s radioaktivními látkami z radiační havárie, je zapotřebí:

- ☐ Před vstupem do místností určených pro ochranu odložit obuv a svrchní oděv i ochrannou roušku nejlépe do neprodyšného obalu a již je nepoužívat.
- ☐ Omýt důkladně ruce, obličej a vlasy, vypláchnout oči, ústa, vyčistit nos a uši.
- ☐ Ihned nebo při nejbližší příležitosti se osprchovat a vyměnit prádlo.

Jak se chovat při nezbytném opuštění úkrytu

Pokud musíte z jakéhokoli důvodu opustit byt či budovu, v níž se ukrýváte, doporučujeme:

- ☐ Chránit si nos a ústa improvizovanými ochrannými rouškami (stačí navlhčený kapesník, ručník, přeložená gáza, toaletní papír apod.).
- ☐ Chránit povrch těla (pokrývkou hlavy, šálem, pláštěm do deště s kapucí, gumovými holínkami nebo návleky na obuv z umělé hmoty).

Hospodářská zvířata

Je třeba uzavřít je a dát jim zásobu krmiva a vody. Zásobní krmivo a vodu zabezpečit před kontaminací překrytím plachtou či folií z umělé hmoty.

Jódová profylaxe

Požítí jódových tablet se provádí až po výzvě ve sdělovacích prostředcích. Je nejúčinnější před příchodem radioaktivního oblaku. Jednou z látek unikajících při radiační havárii je radioaktivní jód. Aby se předešlo jeho hromadění ve štítné žláze člověka a poškození zdraví, užívají se tablety s neradioaktivním jódem (KI), který nasytí štítnou žlázu a nevpustí do ní radioaktivní jód. Budete-li vyzváni, požijte ihned jednu dávku jódových tablet a zapijte ji vodou. Pokud z nějakého důvodu nemáte tablety v dosahu, nevycházejte pro ně mimo budovu, ukrytí je důležitější. Tablety doporučujeme uchovávat na chladném a tmavém místě mimo dosah dětí, nejlépe v chladničce či spíži. V případě potřeby je možné tablety zakoupit v lékárnách. Výjimečně mohou být některé osoby vůči preparátu citlivé (osoby starší 45 let s prokázanou přecitlivělostí na jódové preparáty či s poruchou štítné žlázy). Těm doporučujeme předem se poradit s lékařem.

Evakuace

Evakuace je velmi účinným ochranným opatřením. K jejímu provedení jsou připraveny evakuační plány, podle nichž jsou lidé evakuováni do předem stanovených příjmových obcí po vybraných trasách. Evakuační trasy jsou voleny tak, aby doprava po komunikaci byla plynulá a nedocházelo ke komplikacím. Evakuaci vyhledává, zabezpečuje a organizuje odpovědný orgán státní správy. Školy, předškolní a zdravotnická zařízení, sociální ústavy apod. znají vlastní evakuační plány. Pokyny k přípravě a zahájení evakuace budou vysílány rozhlasem, televizí a místním rozhlasem či jinými náhradními prostředky.

Je vhodné mít předem připravený seznam věcí, které budete v případě evakuace brát s sebou. Evakuační zavazadlo pro řízenou evakuaci musí být malých rozměrů a mělo by obsahovat zejména:

- ☐ osobní doklady (občanský průkaz, pas, rodný list, řidičský průkaz, technické osvědčení vozidla, kartu zdravotní pojišťovny, zdravotní průkaz apod. včetně dokladů rodinných příslušníků),
- ☐ peníze, vkladní knížky, cenné papíry, platební a sporožirové karty, cennosti,
- ☐ potřebné léky či recepty a zdravotnické pomůcky
- ☐ soupravu náhradního sezonního oblečení,
- ☐ prostředky osobní hygieny,
- ☐ spací pytel nebo přikrývku,
- ☐ jídelní nádobí.

Kromě řízené evakuace můžete využít i samoevakuace. Při použití vlastního krytého automobilu důkladně uvažte, zda:

- ☐ vozidlo je blízko místa, kde se ukrýváte, je v dobrém technickém stavu a má dostatečnou zásobu pohonných hmot,
- ☐ znáte dobře komunikaci k cílovému místu evakuace,
- ☐ jste způsobilí k jízdě.

Po vyhlášení výzvy k evakuaci vám doporučujeme

- ☐ Zachovat klid.
- ☐ Sledovat pozorně hlášení rozhlasu, televize a místního rozhlasu a řídit se jejich pokyny.
- ☐ Doplnit tiskopis E – zpráva pro evakuační orgány.
- ☐ Pokud jsou Vaše děti ve škole, školce či jiných dětských zařízeních, nechodit pro ně, budou evakuovány se svými pedagogy či doprovodem do příjmové obce, kde se s nimi shledáte, stejně jako s ostatními rodinnými příslušníky.
- ☐ Jste-li odkázáni na cizí pomoc, vyvěsit z okna na ulici, či zavěsit na kliku vstupních dveří z ulice bílý ručník, utěrku či prostěradlo. Takto označeným domácnostem bude při evakuaci poskytnuta pomoc záchrannými skupinami. K organizaci této pomoci velmi přispěje, vyplníte-li předem údaje tiskopisu C – zpráva pro obecní (městský) úřad.
- ☐ Vypnout elektrické spotřebiče s výjimkou chladniček a mrazniček, ve kterých jsou uloženy potraviny,
- ☐ uhasit všechny otevřené ohně a spalovací zařízení,
- ☐ uzavřít hlavní uzávěry plynu a vody,
- ☐ nevypínat hlavní jistič elektrického proudu,
- ☐ odpojit antény televizních a rozhlasových přijímačů,

- ☐ překontrolovat uzavření oken v celé budově,
- ☐ zabezpečit byt či dům proti zlodějům.

Pokud máte užitková a hospodářská zvířata:

- ☐ uzavřít je ve chlévech či kotcích,
- ☐ dát jim zásobu krmiva a vody asi na dva dny,
- ☐ vyplnit tiskopis D - označení domu pro péči o zvířata a umístit jej na viditelném místě na dveře domu,
- ☐ ke zvířatům umožnit přístup ošetřovatelům.

Při evakuaci ze zamořeného prostoru

Je třeba postupovat tak, aby pobyt ve volném prostoru byl co nejkratší. Po výzvě k nasednutí do autobusu před budovou či na shromážděním (klaksonem, místním, závodním, školním rozhlasem) i při samo-evakuaci je třeba:

- ☐ obléci sebe i dětem prostředky pro ochranu dýchacích cest a povrchu těla,
- ☐ vzít evakuační zavazadlo, uzamknout dům (byt) a nejkratší cestou se odebrat k autobusu nebo vozidlu, které použijete k evakuaci,
- ☐ před nastoupením sejmout z obuvi ochranné návleky a ponechat je mimo vozidlo,
- ☐ upozornit pořádkové orgány na případy, kdy spoluobčané zůstali z jakéhokoli důvodu v bytech a budovách.

Použijte navrženou evakuační trasu podle směru větru. Pokud nepoužijete při evakuaci stanovenou trasu, musíte počítat s tím, že můžete na komunikaci uváznout nebo se dostanete do cíle se značným zpožděním.

Máte-li ve vozidle volná místa, můžete je nabídnout jiným osobám. Pokud máte ve vozidle autorádio, doporučujeme sledovat vysílání na již uvedených stanicích (ČR 1 - Radiožurnál). Při jízdě nevětrejte, mějte zavřená okna, dodržujte pravidla silničního provozu a jeďte ohleduplně a bezpečně. Můžete-li si zabezpečit vlastní ubytování, využijte je. V každém případě Vás však prosíme: dostavte se do příjmové obce, oznamte pracovníkovi Vašeho místního úřadu příjezd a sdělte mu adresu, na kterou odjíte. Nebude-li to možné, dejte o sobě zprávu jakýmkoliv jiným vhodným způsobem.

Příloha č. 07 – Národní plán

Vybrané části Národního pandemického plánu České republiky

Šíření ptačí chřipky subtypu H5N1 je stále sledováno ve třech zemích jihovýchodní Asie, v pacifické oblasti, odtud do dalších oblastí včetně Ruska, sousedních zemí a dále do Indie a Nigérie až do dvanácti zemí v Evropě.

Geografický rozměr nových výskytů a rovněž hrozba vzniku trvalých endemických oblastí ptačí chřipky v Číně, Vietnamu a Indonésii, vedla SZO k revizi Globálního pandemického plánu připravenosti (GPP) z roku 1999.

Podkladem je analýza nově vznikající epidemiologické situace viru chřipky H5N1 a závěrů ze dvou mezinárodních pracovních meetingů - Joint WHO-EC Workshop on Influenza Pandemic Preparedness Planning a WHO consultation on WHO - recommended national and international measure before and during influenza pandemic. Na tomto základě vydala SZO sérii doporučení pro globální opatření, která by měla vstoupit v platnost před a během hrozící pandemie (WHO/CDC/CSR/GIP/2005.5). Dokument je vodítkem k harmonizaci Národních pandemických plánů (NPP) s GPP a je především určen zdravotnickým zařízením a dalším včetně vládních institucí. V dokumentu stanovuje SZO svoje povinnosti při zajištění kontroly aktuální situace ve světě a vyzývá národní zdravotnické autority k novelizaci vlastních NPP podle uvedených doporučení s ohledem na vzniklou situaci (geografická poloha, turistika a obchodní vazby s postiženými endemickými oblastmi).

NPP-ČR je v novelizovaném znění stylizován tak, aby odpovídal lokálním podmínkám naší země, současným možnostem intervence a zároveň možnostem změn podle vývoje vědeckého výzkumu a socioekonomických změn ve státě bez zásahu do základní struktury NPP-ČR. Každý kraj má vypracován Krajský pandemický plán (KPP), podle kterého budou prováděna lokální opatření a zároveň konzultována s Řídicí pracovní skupinou NPP (ŘPS NPP), s kterou budou kraje v trvalém spojení. Kromě předloženého NPP je vypracován Krizový plán ČR pro zajištění chodu společnosti. Ministerstvo zemědělství ČR vydalo „Operační manuál pro Aviární Influenzu“, která je obdobným plánem veterinárních opatření při šíření ptačí chřipky (chovy domácí drůbeže, chovatelské organizace, chovy vzácných zvířat/ptáků, zoologické zahrady a pod.).

Plány jsou rozděleny na „Interpandemické období“ (fáze 0 - 2), „Pandemickou pohotovost“ (fáze 3 - 5), „Pandemické období“ (fáze 6) a „Období postpandemické“. Systém komunikace se zahraničními organizacemi trvá a zlepšuje se s rozvojem elektronického propojení a www aplikace „Pandemie“.

- ☐ **Fáze 0** – mezipandemické období, běžný režim programu surveillance
- ☐ **Fáze 1** – shiftová varianta identifikována ve vzdálené lokalitě, mimo území Evropy – riziko zavlečení viru do EU možné, WHO, EU stanovuje mezipandemické období
- ☐ **Fáze 2** – stoupající rozsah postižení novou variantou do sousedních zemí země vzniku (u zvířat), onemocnění lidí ojedinělá, mezipandemické období trvá
- ☐ **Fáze 3** – rozšíření varianty v celé oblasti mimo zemi vzniku a postupující další šíření viru. WHO vyhláší pandemickou pohotovost, EU ve stavu prepandemické pohotovosti bez hlášeného onemocnění zvířat a lidí.
- ☐ **Fáze 4** – zvýšené riziko importu viru do Evropy – hnutí ptáků na hranicích EU WHO pandemická pohotovost trvá, EU ve stavu zajišťování pandemické pohotovosti
- ☐ **Fáze 5** – geografické rozšíření shiftové varianty, lokální onemocnění lidí včetně interhumánních přenosů v oblasti vzniku ptačí chřipky. V Evropě onemocnění lidí nezaznamenáno.
- ☐ **Fáze 6** – v Evropě (EU) ojedinělá onemocnění zvířat bez onemocnění lidí, EU vyhláší pandemickou pohotovost, začátek možné pandemie v jednotlivých státech EU včetně ČR.

Fáze 0 – Mezipandemické období ČR

Běžná aktivita odpovídající sezóně, viry neznámých vlastností mohou být izolovány kdekoli na světě, bez známek přenosu na savce včetně člověka, nehrozí nebezpečí rozšíření. Program surveillance chřipky bude probíhat v běžném režimu ARI / ILI na úrovni národní i mezinárodní spolu s běžnou komunikací s organizacemi WHO a EU.

Aktivita:

A. Epidemiologická činnost:

- ☐ provádí SZÚ, KHS a NCAED
- ☐ týdenní shromažďování a analýza dat nemocnosti (ARI, ILI), komplikací
- ☐ vydávání týdenních zpráv

B. Virologická činnost

(NRL a případně virologické laboratoře akreditované v bezpečnostním stupni BL3, vyšetřují pouze klinické materiály, klasickou, rychlou a expresní diagnostikou)

- ☐ vyšetřuje rezistenci na antivirotika
- ☐ udržuje spojení s virologickými laboratořemi ZÚ krajů a poskytuje důležité informace
- ☐ účastní se kontroly protichřipkových vakcín

- ☐ provádí výběrové a cílené sérologické přehledy chřipky (proti běžným a novým subtypům viru v celém věkovém spektru)
- ☐ podává týdenní informace o etiologii ARI telefonicky Hlavnímu hygienikovi a elektronicky na KHS a do mezinárodních systémů
- ☐ vyhlášení tendru na výběr budoucí pandemické vakcíny cca pro 60 % obyvatel

Fáze 1, 2 – Pro WHO, EU a ČR trvá mezipandemické období

Vznik shiftové varianty ve vzdálené lokalitě mimo území Evropy. Stoupající rozsah postižení novou variantou do sousedních zemí země vzniku (u zvířat), onemocnění lidí ojedinělá.

Aktivita:

- ☐ Předseda ŘPS NPP aktivuje skupinu stálých členů ŘPS NPP a nařizuje ověřit program NPP
- ☐ ŘPS-NPP informuje zdravotní odbory Krajských úřadů o nutnosti zkontrolovat Krajské krizové plány
- ☐ Pokračuje běžný režim surveillance (epidemiologie a virologie) v programu ARI / ILI
- ☐ ŘPS-NPP informuje zdravotnické instituce a média o aktuální situaci
- ☐ ŘPS-NPP žádá MZV ČR o zajištění informací a bezpečnostních opatření pracovníků zastupitelského úřadu v postižené oblasti a to po celou dobu výskytu nové varianty ve světě.

Fáze 3 – WHO vyhláší celosvětovou pandemickou pohotovost, EU ve stavu prepandemické pohotovosti aktivuje členské státy, ČR zvyšuje aktivitu připravenosti

Rozšíření varianty v celé oblasti jv Asie mimo zemi vzniku a postupující další šíření viru. Lidská onemocnění a šíření pouze u těsných kontaktů lidí a zvířat. Nebylo potvrzeno mezilidské šíření viru.

Aktivita:

- ☐ smluvně s výrobcí dojednávají členské státy EU, včetně ČR, počet potřebných dávek registrovaných antivirotik pro profylaxi a léčbu dětí i dospělých
- ☐ MZ ČR zjišťuje denně zprávy na FluNetu a informuje zdravotnické instituce a média
- ☐ ŘPS NPP vyhodnocuje výsledky hlášení a další epidemiologická data v ČR a Evropě
- ☐ předseda ŘPS-NPP svolá stálé členy Řídící skupiny a epidemiology

Priority a cíl:

- ☐ Zajistit provedení opatření před zavlečením shiftové varianty do země z postižených oblastí ve smyslu § 68 zák. č. 258/2000 Sb.
- ☐ V případě hrozící pandemie sezónní chřipky v období současného výskytu nové shiftové varianty zajistit vysokou proočkovanost sezónní trivakcínou osob dle vyhlášky č. 30/2004 Sb.
- ☐ Kontrola krizového plánu ČR.

Fáze 4 – WHO ve stavu pandemické pohotovosti, EU ve stavu prepandemické pohotovosti, Fáze 5 – ČR ve stavu prepandemické připravenosti

Geografické rozšíření shiftové varianty. Menší ohniska s limitovaným mezilidským přenosem, virus stále s markery ptačího kmene. V Evropě onemocnění lidí nezaznamenáno. Ojedinelé hynutí ptáků na hranicích Evropy ne v ČR. Výskyt pokračuje v oblasti vzniku shiftové varianty u lidí i zvířat. Zvýšené riziko importu a rozšíření v EU. Zvyšuje se aktivita všech zdravotnických orgánů členských států EU.

Aktivita 1.:

- ☐ pokračuje zvýšený režim surveillance v celostátním měřítku
- ☐ zvyšuje se aktivita všech složek společnosti s cílem zabránit/omezit šíření viru uvnitř EU
- ☐ probíhá kontrola stavu již zajištěných antivirotik, upřesnění možných dávek vakcíny
- ☐ probíhají akce EU pro kontrolu vzájemné informovanosti o aktuálním stavu výskytu nové varianty
- ☐ pravidelná vzájemná komunikace WHO, ECDC a členů EU

Aktivita 2.:

Zvýšená pozornost je věnována:

- ☐ náhlému vzestupu nemocnosti v neobvyklou roční dobu
- ☐ onemocněním příchozím ze zahraničí
- ☐ zvýšení nákupu antipyretik v lékárnách a zvýšení návštěvnosti lékařské služby první pomoci
- ☐ ŘPS-NPP svolá schůzku Řídící a Poradní skupiny stálých členů a krajské epidemiologie
- ☐ ŘPS-NPP zjišťuje stav lůžek pro případy nutných hospitalizací ve spolupráci s odborem zdravotnictví Krajských úřadů
- ☐ v NRL pokračuje virologické vyšetřování ARI a všech úmrtí s podezřelým patologickoanatomickým nálezem.

- ☐ NRL si vyžádá novou shiftovou variantu pro přípravu formalizovaného antigenu pro sérologickou diagnostiku a pro přípravu diagnostických sér, eventuálně bude-li třeba nákup diagnostik v zahraničí
- ☐ podle možností je zahájena vakcinace monovakcínou případně preventivní chemoprofylaxe zdravotnických pracovníků a dalších profesně ohrožených, společensky důležitých skupin
- ☐ zástupce předsedy ŘPS-NPP ve spolupráci s tiskovým oddělením MZ ČR informuje veřejnost prostřednictvím TV a tisku o situaci

Fáze 6 – WHO pandemická pohotovost trvá, EU a ČR vyhláší zvýšenou pandemickou pohotovost

Stoupá počet lidských onemocnění v zemi vzniku a okolních státech. Pravděpodobné stvoření endemických ohnisek. V Evropě jsou hlášena onemocnění zvířat shiftovou variantou a je očekáváno onemocnění lidí. V jednotlivých státech EU vyhlášován začátek pandemie.

Aktivita:

stupeň 1 – nová varianta v prvních státech EU u zvířat bez onemocnění lidí:

- ☐ trvá pohotovost veterinární služby
- ☐ v průběhu sezónní chřipky a v době ohrožení ptačí chřipkou trvá zvýšená aktivita epidemiologů i virologů
- ☐ epidemiologové, eventuálně lékaři první linie, zajistí odběr biologického materiálu ze suspektních případů ptačí chřipky na virologické vyšetření
- ☐ ŘPS-NPP požádá o pravidelné informace o výskytu ARI v resortu Ministerstva vnitra a obrany
- ☐ NRL – předává informace o nálezech izolovaných běžných i odlišných kmenů do obou evropských internetových systémů, sleduje nové informace o epidemiologické situaci v Evropě, informuje ŘPS-NPP
- ☐ ŘPS NPP informuje zdravotnické instituce a prostřednictvím ministra zdravotnictví ČR vládu o aktuální epidemiologické situaci
- ☐ pravidelné informace jsou poskytovány médiím
- ☐ komunikace s okolními zeměmi

stupeň 2 – šíření varianty u zvířat ve většině států EU, ojedinělá onemocnění lidí

- ☐ ŘPS-NPP a zdravotní odbory Krajských úřadů stanoví další opatření při prvních případech postižení v ČR
- ☐ zintenzivnění odběrů klinického materiálu

- ☐ ŘPS-NPP se schází pravidelně k řešení aktuální situace a pro zajištění kontroly preventivního použití antivirotik a vakcíny. Kontroluje připravenost krizových plánů.

stupeň 3 – Epizootie v celé EU včetně některých regionů v ČR, Případy onemocnění lidí - mezilidský přenos, Začátek první vlny pandemie v ČR

- ☐ schůzka epidemiologů, konzultantů a zástupců pomocných skupin
- ☐ vyhlášení krizového stavu podle zákona č. 41/1997 Sb. v jednotlivých regionech podle KPP
- ☐ stanovení režimu preventivních opatření
- ☐ aktivování plánu zajištění lékařské pomoci
- ☐ podle metodického pokynu aplikování profylakticky antivirotik všem nevakcinovaným rizikovým skupinám (profesní i zdravotní riziko)
- ☐ ŘPS-NPP se schází podle aktuální situace a řeší obtížné situace – analyzuje aktuální situaci, vyhlašuje stav pohotovosti
- ☐ ŘPS-NPP kontroluje plynulé provádění vakcinace v době sezónní chřipky a případné použití specifické vakcinace

Aktivita:

- ☐ uzavření jeslí, zákaz školní docházky, ☐zákaz provozování školních družin
- ☐ uzavření mateřských škol, školních kuchyní, zrušení výuky na středních a vysokých školách, ukončení činnosti kolejí a menz
- ☐ uvolnění interních lůžek
- ☐ uvolnění intenzivních lůžek
- ☐ zákaz návštěv v nemocnicích, LDN a ústavech sociální péče
- ☐ zákaz práce nemocných zdravotníků a ošetřujícího personálu
- ☐ povinnost práce v režimu zák. č. 240/2000 Sb. (krizový zákon) pro praktické lékaře pro děti a dorost, pro praktické lékaře pro dospělé, zaměstnance zdravotních zařízení, zaměstnance domovů důchodců, ÚSP a obdobných zařízení, pracovníky lékáren, včetně pohotovostní služby
- ☐ povinnost všech zdravotníků aplikovat pandemickou vakcínu
- ☐ zajištění krizového managementu samosprávy a organizace činnosti
- ☐ omezení standardní agendy samosprávy a státní správy na minimum
- ☐ zákaz kulturních akcí, provozování divadel a kin
- ☐ omezení restaurační činnosti s výjimkou podávání teplých jídel
- ☐ opatření související s ochranou a s organizací jakýchkoliv dalších činností ve spolupráci s armádou a MV ČR organizuje krajský úřad
- ☐ nezbytné činnosti v oblasti řízení úseků potravin, vody a dalšího života organizuje krajský úřad

stupeň 4 – celostátní epidemie, první vlna epidemie v ČR

- ☐ surveillance pokračuje hlášením nemocnosti a komplikací, počtu a lokality prokázaných onemocnění novou variantou
- ☐ asociace dovozců léků ve spolupráci s farmaceutickým odborem MZ ČR poskytuje informace o zásobách antivirotik a nespecifických antichřipkových léčiv, eventuálně o jejich čerpání
- ☐ MZ ČR nařídí praktickým a dětským lékařům úpravu režimu při poskytování lékařské péče

stupeň 5 – postepidemické období, doznívání první vlny v ČR, příprava na druhou vlnu

- ☐ surveillance pokračuje, předběžné hodnocení nemocnosti, komplikací, úmrtí a virologických nálezů
- ☐ ŘPS-NPP požádá Český statistický úřad o poskytnutí dat o úmrtnosti na stanovené diagnózy
- ☐ zastavuje se profylaktické podávání antivirotik
- ☐ s odstupem 1. týdne po ukončení první vlny epidemie se zahajuje vakcinace dostupnou monovakcínou dalších rizikových a profesních skupin
- ☐ rizikové a další skupiny osob (starších 60 let a další věkové skupiny podle zjištěné nemocnosti) se přeočkují 2. dávkou vakcíny pokud neonemocněly infekcí v první vlně
- ☐ ŘPS-NPP zhodnotí proběhlé období a vypracuje zprávu, ve které zhodnotí připravenost a provedená protiepidemická opatření. Zprávu poskytne MZ ČR vládě ČR a bude o ní informovat veřejnost prostřednictvím médií.

stupeň 6 – Druhá vlna epidemie v ČR, Ukončení pandemie vyhlášením WHO

- ☐ EU potvrzuje ukončení pandemie, pokud je epid. situace stabilizovaná
- ☐ Podle epid. situace v ČR pokračuje program surveillance
- ☐ Ruší se mimořádná pohotovost
- ☐ Schází se ŘPS-NPP vyhodnocuje situaci a stanovuje další směr činnosti
- ☐ ŘPS-NPP uzavírá svoji činnost

Použitá literatura

ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management. Úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0951-2.

ANTUŠÁK, Emil, KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management. Krizová komunikace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 91 s. ISBN 80-245-0945-8.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

CROCFORD, Nick. *Risk Management*. 1st Ed. London: Witherby, 1991. 81 s. ISBN 65-3772-3369-0.

DEMING, William. *Out of the Crisis*. 2nd Ed. Cambridge: The MIT Press, 2000. 507 s. ISBN 98-7899-38-67.

DICKSON, George. *Risk Analysis*. 1st Ed. London: Witherby, 1987. 168 s. ISBN 56-968-2199-0.

ELLIOTT, Dominic. *Key Readings in Crisis Management*. 2nd Edition. New York: Routledge, 2006. 436 s. ISBN 0-415-31520-4.

HÁJEK, Ladislav. *Ekonomie, daně, ekonomika*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7041-633-4.

HARR, Milan. *Reliability Based Design in Civil Engineering*. 3rd Ed. Mineola NY: Dover Publications, 1996. 290 s. ISBN 98-778-2199-33.

HOURA, Jaroslav. *Postup manažera při modelování opatření k řešení krizových situací*. Zlín: EGO Zlín, 2002. 31 s. Bez ISBN.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.

KRATOCHVÍLOVÁ, Jana. *Zrušení firem, likvidace a úpadek*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 175 s. ISBN 80-7179-675-1.

MAKI, Daniel. *Finite Mathematics*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill, 1989. 634 s. ISBN 98-6697-466-61.

MAREŠ, Svatopluk, ROŠICKÝ, Stanislav. *Základy managementu. Aplikální systematický přehled*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 179 s. ISBN 80-7041-943-1.

MAREŠ, Svatopluk, MOHELSKÁ, Hana, ŠABATOVÁ, Marcela. *Manažerské metody. Systematický aplikační přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 218 s. ISBN 80-7041-534-7.

MOHELSKÁ, Hana, ROŠICKÝ, Stanislav, ŠABATOVÁ, Marcela. *Personální management*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, Hradec Králové, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.

PANJER, Hill. *Insurance Risk Models*. 3rd Ed. USA: Society of Actuaries, Schaumburg, 1992. 442 s. ISBN 98-6697-569-0.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Krizový management ve veřejné správě. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 249 s. ISBN 80-86119-83-1.

SCHUYLER, John. *Risk and Decision Analysis*. 2nd Ed. New York: Project Management Institute, 2001. 259 s. ISBN 98-597-9697-6.

SOVIŠ, Jan. *Základní východiska při tvorbě krizového zákona a jejich naplnění*. 1. vyd. Brno: Vojenská akademie v Brně, s. 14. ISBN 80-85960-46-X.

STEJSKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

ŠTYRSKÝ, Jiří, ŠÍPEK, Jiří. *Geografie turismu Evropy a světa s důrazem na působení genia loci a zážitkovou turistiku*. 4. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 215 s. ISBN 978-80-7041-442-2.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika*. 1. vyd. Praha: Beckova edice ekonomie. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

TONDL, Lubomír. *Hodnocení a hodnoty*. 1. vyd. Praha: Filosofia, Filosofický ústav AV ČR, 1999. 184 s. ISBN 48-77-9865-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WWW zdroje – případové studie

www.hradeckralove.org – Krizový plán pro správní obvod obce s rozšířenou působností Hradec Králové

www.kr-jihomoravsky.cz – Vzor plánu krizové připravenosti

www.unipetrol.cz – Evakuační plán Chemopetrol, a. s.

www.eekasafranek.cz – Havarijní plán lokálních distribučních soustav – EEIKA ŠAFRÁNEK s. r. o.

www.usti-nad-labem.cz – Vzor povodňového plánu Labe

www.trebic.cz – Příručka pro ochranu obyvatel při radiační havárii jaderné elektrárny Dukovany

www.ptaci-chripka.cz – Vybrané části Národního pandemického plánu České republiky