

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko – správní
Ústav ekonomiky a managementu

**ČINNOST KRIZOVÉHO ŠTÁBU OBCE
S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ V MODELOVÝCH
KRIZOVÝCH SITUACÍCH**

Diplomová práce

AUTOR PRÁCE: Bc. Petra Sýkorová
VEDOUCÍ PRÁCE: doc. RNDr. Petr Linhart, CSc.

2006

UNIVERZITY OF PARDUBICE
Fakulty of Economics and Administration
Institute of Economy and Management

**ACTIVITY OF THE EMERGENCY OPERATION
CENTRE IN THE MUNICIPALITY WITH THE
EXTENDED OPERATION IN THE MODEL
CRISIS SITUATIONS**

Diploma work

AUTHOR: Bc. Petra Sýkorová
SUPERVISOR: doc. RNDr. Petr Linhart, CSc.

2006

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ: ADRESA: OSOBNÍ ČÍSLO:
SÝKOROVÁ Petra, Bc. ČSA 2087; Pardubice E0400578

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:
Činnost krizového štábu obce s rozšířenou působností v modelových krizových situacích

VEDOUcí PRÁCE:
doc. RNDr. Petr Linhart, CSc.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Úvod

1. Zhodnocení možných způsobů využívání nástrojů pro rozhodovací procesy v podmínkách krizových štábů ORP
2. Analýza současných nástrojů a rozhodovacích metod
3. Výzkum použitelnosti rozhodovacích metod v podmínkách ORP
4. Doporučená aplikace pro praxi
5. Závěr
6. Seznam použité literatury
7. Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Mozga, J., Vítek, M. Krizové řízení. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002, ISBN 80-7041-149-X
- Mozga, J., Vítek, M. Řízení projektu a řízení rizika. Hradec Králové, Gaudeamus, 2001, ISBN 80-7041-481-2
- Smejkal, V., Rais, K. Řízení rizik, Grada Publishing, 2003, ISBN 80-7169-812-1
- Mikolaj, J. Rizikový manažement. RUS FŠI ŽU v Žilině, 2001, ISBN 80-88829-65-8
- Wisniewski, M. Metody manažerského rozhodování. Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-089-9
- Handlíř, J. Management. Computer Press, 1998, ISBN 80-7226-095-2
- Cacciabue, P.C., Papazoglou, I.A. Probabilistic Safety Assessment and Management. Springer, 1996, ISBN 3-540-76051-2

PODPIS VEDOUcíHO PRÁCE:

DATUM:

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci použila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněná ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

Pardubice 18.5.2005

Podpis autora práce

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. RNDr. Petru Linhartovi, CSc. za odborné vedení a cenné rady.

Mé poděkování patří též Ing. Jaroslavu Mozgovi, Ph.D. za poskytnuté materiály a ochotnou spolupráci. Také děkuji své rodině za podporu a trpělivost.

Souhrn:

Předmětem diplomové práce „Činnost krizového štábu obce s rozšířenou působností v modelových krizových situacích“ je analýza současných nástrojů a rozhodovacích metod a výzkum jejich použitelnosti při rozhodování krizových štábů ORP. První část je zaměřena na vysvětlení problematiky krizového řízení, rizik a bezpečnosti. Druhá část práce definuje krizový štáb, porovnává složení krizových štábů deseti vybraných měst a uvádí současné problémy krizových štábů. V poslední části jsou analyzovány rozhodovací nástroje a metody a zhodnocení jejich možného použití v podmínkách krizových štábů ORP. Práce je uzavřena doporučeními pro praxi.

Summary:

The article of the diploma paper „Activity of the emergency operation centre in the municipality with the extended operation in the model crisis situations“ is the analysis of present instruments and decision methods and research of their availability in crisis management group’s decision making. First part is focused on the explanation of the crisis management, risks and safety. Second part defines the emergency operation centre, compares the composition of emergency operation centre in ten different towns and states present problems of the emergency operation centre. Last part analyses decision instruments and methods and evaluation of their application in the emergency operation centre of the municipality with the extended operation. This work is concluded by recommendations for the practice.

Obsah:

	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT:	10
	ÚVOD.....	12
1	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	14
1.1	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V EVROPSKÉ UNII	14
1.1.1	Ochrana obyvatelstva v zemích Evropské unie	15
1.1.2	Německo	16
1.1.3	Švédsko	16
1.1.4	Polsko	17
1.1.5	Shrnutí.....	18
1.2	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V ČESKÉ REPUBLICE	18
1.2.1	Chráněné zájmy lidské společnosti	19
1.2.2	Způsoby řízení	20
1.2.3	Charakteristika krizového řízení	22
1.2.4	Cíle krizového řízení.....	23
1.2.5	Předmět krizového řízení	24
1.2.6	Základní hierarchie krizového řízení	25
1.2.7	Kritická infrastruktura.....	26
1.2.8	Shrnutí.....	27
1.3	RIZIKA	28
1.3.1	Charakteristiky pohrom a jiných zdrojů rizik	28
1.3.2	Charakteristika a metody hodnocení rizik	28
1.3.3	Způsoby dosažení přijatelného rizika	29
1.3.4	Shrnutí.....	30
1.4	BEZPEČNOST	30
1.4.1	Řízení bezpečnosti	31
1.4.2	Scénáře.....	31
1.4.3	Shrnutí.....	32
1.5	PLÁNOVÁNÍ	33
1.5.1	Zásady a způsoby plánování	33
1.5.2	Typy plánů	34
1.5.3	Shrnutí.....	35
1.6	ORGÁNY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ	35
1.6.1	Havarijní a krizové štáby	36
1.6.2	Koordinace orgánů krizového řízení.....	36
1.6.3	Shrnutí.....	36
1.7	KRIZOVÁ LEGISLATIVA	37
1.7.1	Základní legislativa krizového řízení.....	37
1.7.2	Další legislativa krizového řízení.....	40
1.7.3	Krizové stavy dle legislativy ČR	40
1.7.4	Shrnutí.....	41
2	KRIZOVÝ ŠTÁB.....	42
2.1	KRIZOVÝ ŠTÁB ORP.....	42
2.1.1	Definování krizového štábu	43
2.1.2	Srovnání složení krizových štábů deseti vybraných měst.....	44
2.1.3	Aktivace krizového štábu.....	48
2.1.4	Povinnosti členů krizového štábu	50
2.1.5	Shrnutí.....	51
2.2	ODBORNÁ PŘÍPRAVA ČLENŮ KRIZOVÝCH ŠTÁBŮ	52

2.2.1	Institut ochrany obyvatel Lázně Bohdaneč	53
2.2.2	Kurz odborné přípravy členů KŠ určených obcí.....	54
2.3	PROBLÉMY Z PRAXE PODLE ČLENŮ KRIZOVÝCH ŠTÁBŮ.....	54
2.3.1	Návrhy na řešení	56
3	ROZHODOVÁNÍ V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ.....	57
3.1	ROZHODOVÁNÍ O KRIZOVÝCH SITUACÍCH	57
3.1.1	Model krizového rozhodování	58
3.2	ANALÝZA PROBLÉMOVÉ SITUACE	59
3.2.1	Popis rozhodovacího problému.....	59
3.2.2	Problémová analýza.....	60
3.2.3	Rozhodovací analýza	62
3.2.4	Postoj k riziku	63
3.3	ZHDNOCENÍ MOŽNÝCH ZPŮSOBŮ VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ PRO ROZHODOVACÍ PROCESY V PODMÍNKÁCH KRIZOVÉHO ŠTÁBU ORP	64
3.3.1	Chyby v rozhodování krizových štábů ORP.....	66
3.4	ANALÝZA SOUČASNÝCH NÁSTROJŮ A ROZHODOVACÍCH METOD	67
3.4.1	Rozhodovací matice.....	68
3.4.2	Rozhodovací tabulka.....	69
3.4.3	Rozhodovací stromy	70
3.5	VÝZKUM POUŽITELNOSTI ROZHODOVACÍCH METOD V PODMÍNKÁCH ORP	72
3.5.1	Rozhodovací metoda používaná vedoucím krizového štábu ORP	72
3.5.2	Rozhodovací metoda používaná tajemníkem krizového štábu ORP	73
3.5.3	Rozhodovací metoda používaná vedoucím stálé pracovní skupiny krizového štábu ORP.....	74
3.5.4	Shrnutí metod vhodných pro rozhodování v podmínkách ORP	74
3.5.5	Rozhodovací metody nevhodné pro krizový štáb ORP	75
3.6	DOPORUČENÁ APLIKACE PRO PRAXI.....	75
3.6.1	Rozhodovací metody doporučené při nedostatku času	76
3.6.2	Rozhodovací metody doporučené při menší časové tísni	76
3.6.3	Rozhodovací metody doporučené při dostatku času	77
3.6.4	Shrnutí.....	77
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

Seznam tabulek, grafů a schémat:

Seznam tabulek:

<i>Tabulka 1:</i> Porovnání reaktivního a pro-aktivního přístupu řízení	21
<i>Tabulka 2:</i> Matice odpovědnosti.....	25
<i>Tabulka 3:</i> Přehled pracovníků krizových štábů v deseti vybraných městech ČR	44
<i>Tabulka 4:</i> Rozhodovací matice.....	68

Seznam grafů:

<i>Graf 1:</i> Přehled výskytu pohrom v letech 1975-2001	15
--	----

Seznam schémat:

<i>Schéma 1:</i> Struktura krizové legislativy	39
<i>Schéma 2:</i> Vztahy mezi krizovými stavy a situacemi.....	41
<i>Schéma 3:</i> Struktura krizového štábu obce s rozšířenou působností.....	43
<i>Schéma 4:</i> Tok informací při mimořádné události v obci s rozšířenou působností	49
<i>Schéma 5:</i> Rozhodovací strom.....	71
<i>Schéma 6:</i> Myšlenková mapa.....	76

Seznam zkratk:

BRO	Bezpečnostní rada obce
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HZS	Hasičský záchranný sbor
GIS	Geografickým informačním systémem
GŘ	Generální ředitelství
ISDR	International Strategy for Disaster Reduction
IZS	Integrovaný záchranný systém
JSDH	Jednotka sboru dobrovolných hasičů
KŠ	Krizový štáb
LZS	Lékařská záchranná služba
MěÚ	Městský úřad
MU	Mimořádná událost
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
OPIS	Operační a informační středisko
ORP	Obec s rozšířenou působností
OŘ	Okresní ředitelství
OSN	Organizace spojených národů
ZZS	Zdravotnická záchranná služba

ÚVOD

Cílem této práce je popsat problematiku krizového řízení, krizového štábu obce s rozšířenou působností, praktické problémy, se kterými se členové krizových štábů při řešení krizových situací setkávají a možné návrhy na jejich řešení. Hlavním cílem však je zhodnocení současných rozhodovacích metod a jejich praktické použití při rozhodování krizových štábů obcí s rozšířenou působností.

Problematiku krizového řízení jsem si vybrala jako téma své diplomové práce proto, že zejména v posledních letech je tématem aktuálním a často diskutovaným a to díky stálému narůstání množství hrozeb ve všech oblastech denního života. Významnou roli na tom také hraje zrychlující se technický rozvoj, vzájemná propojenost jednotlivých států a také provázanost jejich ekonomik. V současné době se hrozbou nestávají pouze různé typy průmyslových havárií, množství neočekávaných teroristických útoků a možných válečných konfliktů, ale i živelné pohromy, které v posledních letech postihují nejen Českou republiku, ale i řadu evropských států. Právě předcházení a řešení již vzniklých krizových situací je téma, které mě zajímá a které ve své práci popisuji.

Práce je rozdělena do třech hlavních kapitol. První se jmenuje Krizové řízení a je zaměřena na vysvětlení základních pojmů. Tato část se věnuje přístupům ke krizovému řízení v zemi Evropské unie a v zemích NATO. V následující podkapitole je charakterizováno krizové řízení v České republice, jeho cíle, předmět, zásady a základní hierarchie. Protiklad bezpečnosti a rizika je popsán v další podkapitole, ve které jsou blíže vysvětleny pohromy, charakterizovány rizika a metody jeho hodnocení a také je zde popsána bezpečnost a její řízení. Nezbytnou součástí při řešení krizových situací je plánování, které tvoří další podkapitolu. V této části práce jsou také popsány zásady a způsoby plánování a možné typy plánů. Orgány nouzového a krizového řízení a jejich koordinace uvádí další podkapitola. Teoretickou část práce uzavírá přehled legislativy nouzového a krizového řízení.

Krizový štáb je názvem druhé kapitoly. Zabývá se definováním krizového štábu v podmínkách obce s rozšířenou působností, jeho aktivací a povinnostmi jeho členů. Složení krizového štábu je popsáno formou tabulky, ve které jsou srovnávány krizové štáby deseti vybraných měst České republiky. Tato část práce se také věnuje odborné přípravě členů krizových štábů, zejména Kurzu odborné přípravy členů krizových štábů, kterého

jsem se osobně zúčastnila. Právě poznatky a praktické problémy, se kterými jsem se setkala v průběhu tohoto kurzu, a návrhy na řešení těchto problémů uzavírají druhou kapitolu.

Třetí kapitola nese název Rozhodování v krizovém řízení a popisuje, jak probíhá rozhodování o krizových situacích a analyzuje problémové situace. Tato kapitola je především zaměřena na zhodnocení současných rozhodovacích metod a posouzení, které z těchto metod mohou být prakticky využity v podmínkách krizových štábů obcí s rozšířenou působností. Kapitola je uzavřena doporučenými metodami pro praxi.

Při zpracování práce byla použita metodika literárního průzkumu, sběru a vyhodnocení dat a vlastní interpretace názorů a zkušeností odborníků z praxe.

Kapitola první nazvaná Krizové řízení je psána formou literárního průzkumu literatury, legislativy a internetových zdrojů. Tato metodika je částečně také využita v kapitole druhé - Krizový štáb, kde je také použita metoda shromažďování dat, jejich následná analýza a vyvození závěrů. Jsou zde také využity poznatky získané od odborníků z praxe. V kapitole třetí (Rozhodování v krizovém řízení) je opět užita metoda literárního průzkumu, ale převážná část této kapitoly je sepsána na základě praktických zkušeností z rozhodování krizových štábů obcí s rozšířenou působností.

1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Krizové řízení je nedílnou součástí řízení státu, organizace či jiné instituce, které mají zájem na svém rozvoji. Jeho cílem je předcházet vzniku možných kritických situací, zajistit všeobecnou přípravu na zvládnutí potenciálně možných kritických situací, zajistit zvládnutí kritických situací v rámci vlastní působnosti orgánů krizového řízení a úkolů uložených vyššími orgány krizového řízení, nastartovat obnovu a další rozvoj. Aktuálně a v širších souvislostech je krizové řízení chápáno jako nástroj pro zajištění trvale udržitelného rozvoje společnosti, organizace, území a státu.

Ve vyspělých zemích s propracovaným přístupem v oblasti řízení státu není krizové řízení samostatným úsekem řízení státu, organizací a lidí na všech úrovních. S výjimkou záchranných prací je nedílnou součástí každého řízení a musí je provádět každý řídicí pracovník. Každé řízení je úspěšné jen tehdy, když je založené na odborných znalostech a zkušenostech. Získání těchto znalostí a zkušeností je velmi náročné, protože je třeba neustále shromažďovat, klasifikovat a verifikovat data, provádět kvalifikované hodnocení, což mohou jen kvalifikovaní a zkušení odborníci. Proto krizové řízení i jeho části jsou koordinovány z úrovně státu.¹

1.1 Krizové řízení v Evropské unii

Krizové řízení ve světě je důležitým tématem spolupráce, která probíhá v mnoha mezinárodních organizacích. I když je krizové řízení vymezeno především legislativními předpisy jednotlivých zemí, v současné době se ukazuje, zejména na evropské úrovni, rostoucí *potřeba co největší standardizace*, neboť jak přírodní a technogenní katastrofy, tak i ozbrojené konflikty nebývají omezeny na území jednoho státu, ale působí daleko mimo hranice. Tento vývoj ještě zesílil po teroristickém útoku na USA v září 2001.

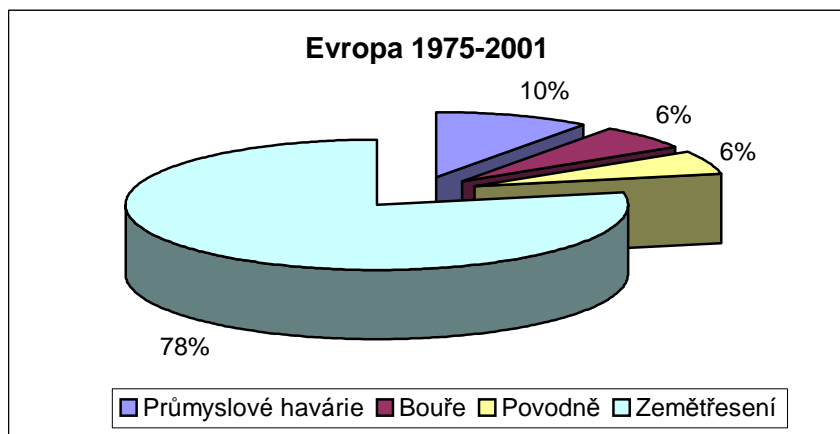
Spolupráce mezi zeměmi Evropské unie (EU) v civilní ochraně probíhá od roku 1985. Cílem této spolupráce je zajistit lepší ochranu lidí, životního prostředí a majetku v případě přírodních a technologických pohrom.

Jelikož jsou země EU postihovány velkými pohromami (zemětřesení, záplavy, sesuvy, požáry lesů v Jižní Evropě), jsou zpracovávány projekty prevence pohrom, které

¹ Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení. Ministerstvo vnitra – GR HZS ČR, 2004.

jsou soustředěny na nejlepší využití metodik hodnocení a řízení rizik, na prevenci záplav a zmírnění a jejich dopadů a na snížení rizik požárů. Projekty jsou zaměřeny na řízení nouzových situací, vyvolaných přírodními a technologickými pohromami. Obrázek č.1 ukazuje kvantitativní přehled výskytu pohrom v letech 1975-2001.²

Graf 1: Přehled výskytu pohrom v letech 1975-2001



Zdroj: Procházková, D. Říha, J. Krizové řízení

1.1.1 Ochrana obyvatelstva v zemích Evropské unie

Dříve byla ochrana obyvatelstva v České republice označována jako civilní ochrana. Pojem *ochrana obyvatelstva* byl do českého právního řádu zakotven až díky přijetí několika zákonů, týkajících se krizového řízení. Díky těmto zákonům a převodem civilní ochrany z působnosti Ministerstva obrany do působnosti Ministerstva vnitra dnem 1. ledna 2001 se *Ministerstvo vnitra* stalo garantem „civilní“ *ochrany obyvatelstva* a hlavním koordinátorem opatření ostatních zainteresovaných rezortů, které se týkají zábrany škod, přírodních a antropogenních havárií a krizových situací a opatření v období války tak, jak je obvyklé ve většině vyspělých evropských států.

² Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení. Ministerstvo vnitra – GR HZS ČR, 2004.

1.1.2 Německo

Německo bezvýhradně podporuje rozšiřování EU a další rozvoj evropské bezpečnostní a obranné politiky. Další prioritou je stále prohlubování spolupráce s východními sousedy, zejména s Ruskem a Ukrajinou.

Ochrana obyvatelstva představuje systém pro záchranu, ochranu a pomoc při každodenních událostech, katastrofách a v případě války. Základem je zvládnání každodenních událostí, ochrana obyvatelstva před katastrofami a ohrožení v případě války.

Civilní ochrana jako ochrana obyvatelstva v případě války je zároveň součástí celkové obrany státu (koaliční obrana v rámci NATO a na úrovni národní obrany). **Civilní obrana** je v kompetenci spolkového státu a zahrnuje tyto činnosti:

- zachování státní a vládní moci,
- civilní ochranu,
- zabezpečení surovinami, službami, výkony a komoditami všeho druhu,
- podporu bojujících sil.

Řídící pevnou strukturou ochrany obyvatelstva na spolkové úrovni je *Spolkový úřad pro ochranu obyvatelstva a pomoc při katastrofách (Bundesamt für Bevölkerungsschutz and Katastrophenhilfe)* ve Spolkovém ministerstvu vnitra.³

1.1.3 Švédsko

Švédsko jako neutrální stát se snaží si zachovat obrannou samostatnost a nezávislost na vojenských uskupeních.

Podle švédské ústavy je reakce na ozbrojené útoky záležitostí **totální obrany**, která zahrnuje veškeré činnosti, které jsou nutné k přípravě na vnější ohrožení. Totální obrana **zahrnuje vojenskou obranu a občanskou obranu** (záchranářství a civilní obrana).

Civilní obrana je souhrnem všech nevojenských opatření a činností v rámci totální obrany s důrazem na ochranu obyvatelstva proti účinkům válečných akcí. V rámci tohoto pojetí zahrnuje civilní obrana Švédska téměř všechny sektory společnosti. Do popředí vystupuje tzv. princip zodpovědnosti, který je základním principem civilního sektoru

³ Linhart, P. Některé otázky ochrany společnosti. Praha: Ministerstvo vnitra, 2005.

totální obrany a znamená, že orgán, který má odpovědnost v míru, má také zodpovědnost za tuto činnost v období „mimořádné situace“.

Kompetentní úřady pro koordinaci úkolů civilní obrany a záchranných služeb se ve Švédsku dělí především na státní a komunální úroveň. Regionální úroveň má podružnou úlohu. Státní úroveň usměrňuje zásady a koordinaci aktivit civilní obrany. K tomu má v kompetenci asi 18 ústředních úřadů. Nejdůležitějším z nich je *Úřad krizového řízení (Krisbederskampfsmyndigheten)*, který působí jako nadřízené koordinační místo vůči těmto úřadům. Dalších 17 státních úřadů je kompetentních pro různé oblasti infrastruktury.⁴

1.1.4 Polsko

Z hlediska ochrany obyvatelstva upřednostňuje Polsko opatření vůči přírodním a technogenním ohrožením v době míru před vnějším vojenským ohrožením. K různým druhům nevojenského ohrožení přispívá také politicko – hospodářská nestabilita u jeho východních sousedů Běloruska a Ukrajiny, které jsou zdrojem řady rizikových faktorů (nekontrolovatelná migrace, narušování životního prostředí, pašování nebezpečných materiálů atd.).

Současné tendence (i přes chybějící legislativní vymezení ochrany obyvatelstva) směřují k přijetí všeobecného systému ochrany obyvatelstva, skládajícího se ze dvou subsystémů, a sice z existujícího *Státního záchrannářského a požárního systému (Krajowy system ratowniczo – gasniczy)* a ze systému civilní obrany (ochrany). Jeho hlavním prvkem je a bude i nadále Státní ochranný a požární systém, jehož jádro tvoří Státní požární ochrana (Panstwowa Straz Pozarna).

Odpovědnost za ochranu obyvatelstva má v míru Ministerstvo vnitra – Státní požární ochrana, která vlastní rozhodující část výkonných složek, a to požárně – záchranných jednotek. Otázka ochrany obyvatelstva v období válečného stavu je nedořešena. Přetrvávají zde zejména legislativní nedostatky z minulosti.⁵

^{4,5} Linhart, P. Některé otázky ochrany společnosti. Praha: Ministerstvo vnitra, 2005.

1.1.5 Shrnutí

Přístup k ochraně obyvatelstva se v jednotlivých zemích liší. Výrazné rozdíly jsou patrné zejména mezi západoevropskými zeměmi a zeměmi tzv. východního bloku. *V západních zemích*, zejména v těch, které mají spolkové uspořádání (Německo, Rakousku, Švýcarsko) nebo ve skandinávských státech není ochrana obyvatelstva v míru organizována centralisticky, ale rozhodujícím stupněm je obec. Mezi nejdůležitější záchranné subjekty patří dobrovolné, humanitární, privátní a jiné nestátní organizace.

Ve východoevropských zemích převládá centralistické pojetí a mezi záchrannými subjekty jednoznačně dominují státní organizace (především hasiči). Pouze ojediněle se prosazují některé prvky decentralizace (Slovinsko, Maďarsko).

1.2 Krizové řízení v České republice ⁶

Krizové řízení je strategické řízení, jehož cílem je zajistit trvale udržitelný rozvoj státu. Zajišťuje provedení čtyř základních kroků, tj. prevenci, připravenost, zásah a obnovu. S cílem odvrátit pohromy, zmírnit a zvládnout dopady pohrom tak, aby byl možný další rozvoj. Je záležitostí všech řídicích pracovníků i občanů a koordinaci provádí vláda a orgány krizového řízení. Vazby v systému krizového řízení jsou určeny jednak administrativním členěním státu na organizační složky a jednak právními předpisy o krizovém řízení. **Cílem koordinace je:**

- *stanovit zásady pro provádění jednotlivých kroků krizového řízení v návaznosti na nouzové plánování,*
- *pro každý typ krize stanovit resort, který zajistí specifikaci a koordinaci úkolů,*
- *vytvořit podmínky pro realizaci kroků a zajistit jejich finanční krytí,*
- *zajistit kontrolu a plnění úkolů.*

Při krizové situaci je **cílem** realizovat takový scénář řízení státu, který zajistí účinnou podporu výkonných složek provádějících zásah a nastolí organizaci života společnosti tak, aby bylo možno krizi v optimální době a za použití přijatelných zdrojů a ztrát zvládnout. **Strategie**, jejímž cílem je zajistit ochranu před vznikem krizí, musí

⁶ Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení. Ministerstvo vnitra – GR HZS ČR, 2004.

vycházet z předvídání vývoje okolí, rozpoznání vzniku jevů, které vedou ke vzniku krizí, umění výběru vhodné varianty s ohledem na ocenění případných ztrát a z výběru opatření, která lze použít s cílem předejít vzniku krize.

Krizové řízení předpokládá soustředit úsilí na preventivní opatření, aby se odvrátil výskyt pohrom. V případě, že to nelze, snížit dobu dopadu a zmírnit velikost dopadů – a to za přijatelných nákladů a ztrát. Dopady pohrom a s nimi související kritické situace se zvládnou tím rychleji a efektivněji, čím je lepší připravenost na zvládání těchto situací. Proto je třeba mít připraveny scénáře odezvy na možné kritické situace, které pohromy mohou vyvolat. Z hlediska financí je třeba, aby *finance na krizové řízení* byly striktně odděleny od ostatních prostředků a aby je bylo možno bez prodlení operativně použít.

1.2.1 Chráněné zájmy lidské společnosti

Chráněnými zájmy lidské společnosti jsou již od starověku životy a zdraví lidí, majetek a rozvoj lidského společenství. S rozvojem poznání přibylo v 70. letech minulého století životní prostředí a počátkem 90. let minulého století také tzv. kritická infrastruktura.

Pro *zajištění ochrany chráněných zájmů* se používá následující postup:

1. K ochraně životů a zdraví lidí, majetku a životního prostředí a lidské společnosti se používají *opatření pasivní*, což znamená využití masek, krytů apod. a opatření aktivní. Protože aktivní opatření jsou účinnější, prosazují se v rámci národních programů.
2. *Aktivní opatření* spočívají v aplikaci dále uvedeného postupu:
 - a) Stanovení pohrom, které mají dopady v daném území či objektu na základě relevantních dat.
 - b) Výpočet ohrožení pro pohromy, tj. četnost výskytu pohrom a očekávaná velikost na dané hladině věrohodnosti.
 - c) Kvantifikace pohrom, tj. popis dopadů, které vyvolá největší možná velikost pohromy v daném místě.
 - d) Výběr relevantních pohrom, tj. pohrom, které mají v daném místě nepřijatelné dopady.
 - e) Stanovení scénářů největších pohrom a jejich souhrnného vyhodnocení.

- f) Určení rizik v daném místě podle typu relevantní pohromy, místní zranitelnosti objektů, území a lidí a také velikost ohrožení.
 - g) Stanovení přijatelné míry rizika. Strategie řízení je dále taková, že proti všem dopadům, které převyšují nebo mohou převýšit přijatelnou míru rizika se zajišťuje provedení preventivních a zmírňujících opatření předem.
 - h) Podle očekávané velikosti rizika se stanoví soubor pohrom, které vyvolávají nebo mohou vyvolat nepřijatelná rizika, která nelze odvrátit opatřeními provedenými předem (specifické pohromy) a soubor pohrom, které mohou vyvolat krize (kritické pohromy). Kritické pohromy mohou vyvolat kritické situace.
3. *Specifické pohromy jsou předmětem nouzového plánování a kritické pohromy jsou předmětem krizového plánování.*
 4. *Ke zvládnutí dopadů specifických a kritických pohrom buduje stát síly a složky odezvy, zajišťuje jejich systematický výcvik a vybavenost.*

Každý stát má své zájmy stanoveny v základním právním předpise a na něj navazují více či méně provázané předpisy. Snahou každého řízení musí být logické provázání předpisů, stanovení priorit v konfliktních oblastech a odstranění rozporů s cílem ušetřit prostředky a zabránit zbytečným ztrátám.

1.2.2 Způsoby řízení

Řízení jako soubor postupů a procedur pro hledání řešení problému ve smyslu jejich zvládnutí *dělíme dle časového úseku* na:

- *operativní řízení*, tj. řízení, které řeší problémy tak, jak přijdou,
- *taktické řízení*, které předvídá některé problémy a snaží se je usměrnit nebo jim zabránit předem, obvyklý časový horizont jsou měsíce až rok,
- *strategické řízení*, tj. řízení, které usměrňuje rozvoj tak, aby bylo dosaženo žádoucích dlouhodobých cílů.

Řízení z hlediska přístupu dělíme na reaktivní a pro-aktivní. *Reaktivní přístup* řeší problémy až když nastanou. Naopak, *pro-aktivním přístupem* provádíme opatření předem

na odvrácení či alespoň zmírnění některých nežádoucích jevů a zajišťujeme připravenost na zvládnutí těchto jevů.

Některé rozdíly mezi uvedenými přístupy jsou v následující tabulce:

Tabulka 1: Porovnání reaktivního a pro-aktivního přístupu řízení

Reaktivní přístup	Pro-aktivní přístup
Zaměření se na mimořádné události	Zaměření se na zranitelnost a rizika
Scénář jedné události	Scénáře zabývající se mnoha riziky
Velení a operativní řízení	Strategické a taktické řízení
Hierarchické vazby	Proměnlivé vztahy
Zaměření se na zařízení	Zaměření se na schopnosti
Specializované expertízy	Specializované expertízy respektující široké souvislosti a pohledy veřejnosti
Naléhavost, krátkodobý časový rámec	Srovnávání, dlouhodobější časový rámec
Rychle se měnící použití informací	Rozdílnost pohledů, informační management
Vertikální tok informací	Rozptýlený, široký tok informací

Zdroj: Procházková, D. Říha, J. Krizové řízení

Krizové řízení v pojetí, které zohledňuje současné odborné poznání:

- *je strategické řízení, jehož cílem je zajistit trvale udržitelný rozvoj státu či organizace,*
- *pro dosažení a obnovu používá čtyři základní nástroje – prevenci, připravenost, zásah a obnovu,*
- *je záležitostí všech řídicích pracovníků i občanů a koordinaci provádí vláda a orgány krizového řízení,*
- *při kritické situaci zajišťuje realizaci takového scénáře řízení státu, který zajistí účinnou podporu výkonných složek provádějících zásah a nastolí organizaci života společnosti tak, aby bylo možno kritickou situaci v optimální době a za použití přijatelných zdrojů a ztratit zvládnout.*

1.2.3 Charakteristika krizového řízení

Krizové řízení je založeno na moderních přístupech jako jsou strategické plánování, systémové myšlení, asertivní rozhodování, řízení rizik, řízení bezpečnosti aj. K problémům a k jejich zvládnutí se přistupuje pro - aktivním způsobem. Základní odbornou částí krizového řízení je plánování.

Cílem krizového plánování je navrhnout, kodifikovat, vytvořit a otestovat jeden či více modelů správy státu, jejichž aplikací se v případě potřeby zvládnou všechny krizové situace. Krizová situace je taková situace, při které jsou ohroženy prioritní hodnoty, zájmy nebo cíle státu. V zájmu přežití lidí a zajištění trvale udržitelného rozvoje je třeba krizovým situacím předcházet, pokud to jde (u přírodních pohrom to ale většinou není možné), odstranit příčiny vzniku těžkých dopadů, zmírnit nepříjemné dopady pohrom preventivními opatřeními, připraveností, optimálním zvládnutím dopadů pohrom a jimi vyvolaných krizových situací a zajistit obnovu a nastartování dalšího rozvoje.

Moderní krizové řízení je v současné době založeno na odborných přístupech, které v odborné literatuře označujeme jako řízení rizik a řízení bezpečnosti. Pro jejich aplikaci v praxi je potřeba: jednotný slovník, jednotná metodologie pro hodnocení dopadů pohrom, nástroje pro řízení rizik, principy pro řízení bezpečnosti, nástroje pro implementaci opatření a nástroje pro specifikaci a dodržování povinností a odpovědností.

Pro *zajištění racionálního krizového řízení* je potřebné:

- *stanovit úkoly* pro státní správu, právnické a fyzické osoby, občany a specifické organizace podílející se na řízení pohrom a krizí,
- *stanovit zásady pro zvládání krizí a vytvořit plán na řízení krizí,*
- *shromáždit a analyzovat údaje o možných krizích a udělat návrhy na jejich předvídání,*
- *garantovat koordinaci řízení při pohromách a krizích na úrovni státu,*
- *koordinovat činnost státní správy v oblasti odezvy na stav vyvolaný pohromou či krizí,*
- *vytvářet standardy a normy,*
- *zajistit odpovídající výzkum a aplikaci jeho výsledků do rozvojových programů,*
- *zajistit vzdělání a výcvik,*
- *zajistit adekvátní mezinárodní spolupráci.*

1.2.4 Cíle krizového řízení

Cíle krizového řízení na úrovni státu jsou:

- *v případě krizové situace přijatelné ztráty na životech a majetku,*
- *zajistit efektivní odezvu na krizové situace a minimalizovat dopady na populaci a životní prostředí*
- *zajistit zdroje pro přežití lidí a nezbytné dodávky pro výkonné složky,*
- *ochrana národní dědictví a kulturních památek,*
- *garantovat obnovu území po krizové situaci,*
- *aby při krizových situacích byly garantovány důležité veřejné služby a aby nebyly přerušeny funkce infrastruktury,*
- *zajistit výcvik v oblasti prevence, připravenosti a zásahu pro případ vzniku kritické situace,*
- *zajistit civilní a vojenskou připravenost pro různé stupně krizových situací vyvolaných vnějšími příčinami.*

Významným cílem krizového řízení je také ***koncepce trvale udržitelného rozvoje***. Tato koncepce vznikla v 80. letech a byla definována jako směr rozvoje, který uspokojuje požadavky současné generace s ohledem na požadavky budoucích generací. V širším smyslu trvale udržitelný rozvoj zahrnuje rovnost mezi zeměmi, rovnost mezi generacemi a integruje ekonomický růst a ochranu životního prostředí.

Je třeba si uvědomit, že absolutní ochrana jednotlivce ani společnosti není dosažitelná. U každé pohromy, zvláště u té, která je vyvolána lidskou činností, lze předvídat, odhadovat a identifikovat možné dopady. Je také pravda, že pohromy s extrémně vysokými dopady se vyskytují s nepatrnou frekvencí, jejich scénáře nejsou dobře identifikovatelné a odezva na jejich dopady nemůže být proto tak přiměřená, jak je tomu u běžných pohrom. Odhlédneme-li od válečných pohrom a epidemií moru, nelze žádnou z poznanych pohrom v uplynulém tisíciletí ve střední Evropě označit za pohromu s extrémními dopady. Historické údaje však nezaručují, že ve střední Evropě se nevyskytne pohroma s extrémními dopady v bližší či vzdálenější budoucnosti.

Zkušenosti předurčují, že cíle krizového řízení nemohou být nikdy absolutní, ale pouze přiměřené. Proto vytvoření systému, který zajišťuje ochranu před dopady pohrom

závisí na politické vůli. Což tedy znamená, že *do systému řízení státu ve všech oblastech se zahrnuje:*

- *prevence*, tzn. předcházení pohromám či některým jejich dopadům nebo alespoň zmírnění dopadů, tj. aktivní i pasivní ochrana životů a zdraví lidí, majetku, životního prostředí a lidské společnosti,
- *připravenost* na zvládnutí dopadů pohrom s přiměřenými ztrátami a přiměřenými zdroji,
- *odezva*, tj. zvládnutí dopadů pohrom s přiměřenými ztrátami a přiměřenými zdroji,
- *obnova*, tj. zajištění návratu do stabilizovaného stavu a nastartování dalšího rozvoje.

1.2.5 Předmět krizového řízení

Předmětem krizového řízení je lidská společnost, životní prostředí, stát a v poslední době i tzv. kritická infrastruktura. *Cílem řízení je vytvořit systém, který:*

- *garantuje ochranu životů a zdraví občanů, majetku, životního prostředí a státu,*
- *garantuje ochranu a funkčnost kritické infrastruktury,*
- *zvažuje všechny relevantní pohromy na území státu,*
- *vytváří odborné zázemí, strukturu řízení, výkonné složky, prostředky a pomůcky k tomu, aby zajistil ochranu životů a zdraví občanů, majetku, životního prostředí a státu za všech situací a také aby zajistil obnovu po každé pohromě i po krizi.*

Proto se celý systém soustřeďuje na *prosazení preventivních opatření*, kterými se doba, intenzita a náklady na krizové situace zkrátí na minimum. Důraz je kladen také *na přípravu scénářů odezvy na jednotlivé pohromy*, protože krize se zvládne tím rychleji a efektivněji, čím je lepší připravenost na zvládnutí těchto pohrom. *Pro potřeby řízení státu se zpracovávají:*

- *scénáře řízení v době, kdy není kritická situace*, tj. provádí se preventivní a zmírňující opatření, buduje se připravenost na zvládnutí pohrom a krizí a také se zajišťuje uvědomění občanů,
- *scénáře řízení při krizové situaci,*
- *scénáře řízení při obnově,*
- *způsoby přechodu od jednoho scénáře k druhému.*

S cílem ušetřit prostředky, zdroje a síly se ve státu zvažují (tj. provádí se prevence, příprava, plán odezvy, tedy plán zásahu a také plán obnovy) pouze pohromy, které jsou hodnocením rizik pomocí metod rizikového inženýrství označeny jako pohromy, které mají potenciál vyvolat krizovou situaci.

1.2.6 Základní hierarchie krizového řízení

Krizové řízení používá opatření různého typu. Nejúčinnější jsou **opatření preventivní**, a proto je na ně kladen největší důraz. Z těchto opatření jsou nejúčinnější opatření technická. Všechna **opatření musí být aplikována v jisté hierarchii**, aby došlo k synergickému působení a zabránilo se působení proti sobě. Proto se k tomuto účelu vytvářejí tzv. matice odpovědnosti, které stanoví koordinující (řídící) resort a resorty participující.

Matice odpovědnosti pro daný úsek řízení je tabulka, kde v řádcích jsou uvedeny úřady a agentury a ve sloupcích jsou uvedeny funkce. U každé funkce se pro sledovanou funkci určuje základní odpovědnost P.

Příklad matice odpovědnosti je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Matice odpovědnosti

	Starosta/hejtmán	Hasiči	Policie	Hygiena	Zdrav. služba	Techn. služba	Orgány pro evakuaci	Orgány pro poskyt. informací veřejnosti	Dobrovolné organizace	Ostatní
Kontrola a řízení	P									
Styk a spojení										
Varovný systém										
Informování veřejnosti při havárii								P		
Evakuace							P			
Hromadná péče o obyvatelstvo										
Zdravotní služby					P					
Technické služby						P				

Zdroj: Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení.

Na předcházení a zvládnutí kritických pohrom se musí podílet všechny orgány státní správy, právnické a fyzické osoby a také všichni občané. Proto se soustřeďuje pozornost na základní funkce území, které zajišťují život společnosti. Významným a užitečným nástrojem je spolupráce všech orgánů, organizací a všech lidí.

1.2.7 Kritická infrastruktura

Zvládnutí každé krizové situace se splněním ochrany životů a zdraví lidí, majetku a životního prostředí nelze provést bez zázemí. Toto *nutné zázemí* se dnes nejčastěji označuje jako kritická infrastruktura a stává se předmětem ochrany sledované ze strany státu.

Širší česká praxe a legislativa pojem „kritická infrastruktura“ zatím nezná. Přesto však již byly zahájeny práce spojené s touto problematikou. Byla diagnostikována situace a postupně se připravují návrhy na řešení.

Projednávaný návrh kritické infrastruktury ČR, pro který by se mělo rozpracovat zabezpečení, je následující:

- *energetika,*
- *telekomunikace,*
- *pitná voda,*
- *potravin,*
- *zdravotnictví,*
- *finance,*
- *nakládání s povrchovými vodami,*
- *veřejný pořádek a bezpečnost,*
- *legislativní pořádek,*
- *veřejná správa,*
- *doprava.*

Dosud neexistuje specializovaný zákon na ochranu kritické infrastruktury, jsou však zákony, které lze pro ochranu kritické infrastruktury využít. Z hlediska řízení je však, dle mého názoru, nutný zákon, který bude upravovat důležité oblasti, které doposud upraveny nejsou.

1.2.8 Shrnutí

Krizové řízení v České republice je strategické řízení, jež zajišťuje prevenci, připravenost, zásah a obnovu s cílem odvrátit pohromy a zmírnit dopady pohrom tak, aby byl možný další rozvoj, přičemž je kladen důraz na preventivní opatření.

Pro hledání řešení problému můžeme definovat řízení jako soubor postupů a procedur a z hlediska přístupu k řešení krizové situace je dělíme na reaktivní a pro - aktivní. Reaktivní přístup je vhodný při řešení problému, kdy se zaměřujeme na mimořádné události a máme nedostatek času. Naopak, pro – aktivní přístup použijeme, když se zaměřujeme na zranitelnost a rizika a pokud má problém dlouhodobější charakter.

Cílem krizového řízení v případě krizové situace je minimalizace ztrát na životech, majetku a životním prostředí. Podstatné je také zajištění zdrojů pro přežití lidí a výkonných složek a zajištění obnovy území po odeznění krizové situace. Významným cílem krizového řízení je také koncepce trvale udržitelného rozvoje, která vyžaduje uspokojení požadavků současné generace s ohledem na budoucí generace. Ale jelikož u žádné pohromy nelze předvídat a identifikovat možné dopady na 100%, tak **cíle krizového řízení nemohou být nikdy absolutní**, ale pouze přiměřené. Proto krizové řízení zahrnuje prevenci, připravenost, odezvu a obnovu. Důraz je samozřejmě kladen na preventivní opatření a také na přípravu scénářů.

Krizové řízení používá různá opatření, jež musí být vždy aplikována v určité hierarchii. K tomuto účelu jsou vytvářeny tzv. **matice zodpovědnosti**, které stanovují řídicí resort a resorty participující.

Zvládání jakékoliv krizové situace nelze provádět bez zázemí, které je dnes označováno jako **kritická infrastruktura**. Jelikož česká legislativa tento pojem nezná, byl již projednán návrh kritické infrastruktury ČR.

1.3 Rizika ⁷

Rizika jsou chápána jako pravděpodobnosti výskytu nežádoucích dopadů. Takto je lze kvantifikovat a popř. poměřovat podle vyčíslených škod.

1.3.1 Charakteristiky pohrom a jiných zdrojů rizik

Když označíme všechny jevy, které mají škodlivé účinky na životy a zdraví lidí, majetek, životní prostředí, lidskou společnost, popř. i kritickou infrastrukturu jako pohromy, můžeme *pohromy podle původu* rozdělit na:

- *přírodní pohromy*: laviny, sucho, povodně, tsunami, zemětřesení, sopečné erupce, lesní požáry, vichřice, tornáda, nadměrné dešťové nebo sněhové srážky,
- *technologické pohromy*: nehody v chemickém a dalším průmyslu, havárie při dopravě a při skladování chemických materiálů, dopravní havárie, radiační havárie, velká znečištění životního prostředí,
- *pohromy přímo narušující rovnováhu lidské společnosti*: hromadné nákazy rostlin a zvířat, epidemie, pandemie, narušení veřejné bezpečnosti, ekonomické stability a infrastruktury, války, kriminalita, terorismus.

1.3.2 Charakteristika a metody hodnocení rizik

Charakteristika rizik je výčet a popis příznačných vlastností rizik. Určuje se pomocí dopadů pohrom, které se v daném místě vyskytnou nebo mohou vyskytnout při vzniku pohrom.

Hodnocení a řízení rizik je proces, jehož cílem je optimalizace rizika. První část procesu, která se zabývá identifikací, hodnocením a srovnáváním rizik, přináší podklady potřebné pro druhou část procesu, ve které jsou přijímána opatření pro snížení rizik na únosnou míru. Hodnocení rizik je možno provést jen na základě konkrétních, pravdivých a ověřených datových souborů o dané pohromě.

⁷ Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení. Ministerstvo vnitra – GR HZS ČR, 2004.

Základním pilířem hodnocení rizik je analýza rizik. *Analýza rizik* je technika pro kvantifikaci rizika a zahrnuje:

- *identifikaci možných dopadů pohrom,*
- *stanovení maximální velikosti možné pohromy a určení pravděpodobnosti jejího výskytu – na základě historických dat, různých statistik, modelů atd.*
- *stanovení možných scénářů dopadů v závislosti na velikosti pohromy,*
- *stanovení nepřijatelných dopadů a pravděpodobností jejich výskytu, tj. rizik.*

Dva základní postupy hodnocení rizik jsou:

- *postup pro stanovení rizik v případě, že k celkovému riziku určitého místa přispívá více než jeden zdroj,*
- *postup pro stanovení rizik v případě jednoho zdroje.*

Pro rizikovou analýzu se používají různé technické nástroje, např. kontrolní seznam, bezpečnostní kontrola, analýza toho, co se stane, když..., předběžná analýza ohrožení, analýza kvantitativních rizik procesu, analýza ohrožení a provozuschopnosti, analýza poruch a jejich dopadů, analýza příčin a dopadů atd.

1.3.3 Způsoby dosažení přijatelného rizika

Přijatelné riziko je takové, když ti, kteří jsou jím ovlivněni, si ho neuvědomují nebo jej vědomě podstupují. Z analýzy rizik a jejich příčin vyplývá, že přijatelné riziko lze dosáhnout jen snížením zranitelnosti území, objektu nebo zařízení, které je předmětem hodnocení rizika.

Na základě programu ISDR (International Strategy for Disaster Reduction), který probíhá pod patronací OSN *je třeba s cílem snížení rizik na úrovni státu:*

- *podporovat národní i regionální strategie zaměřené na řízení pohrom (tj. soubor preventivních opatření),*
- *posílit roli územního plánování v oblasti řízení pohrom,*
- *zajistit uvědomění a výcvik obyvatelstva v boji proti dopadům pohrom,*
- *posílit roli systémů včasného varování a náležitě tyto systémy včlenit do systému řízení pohrom.*

V oblasti krizového řízení je nutná mezinárodní spolupráce, protože žádný stát nemá finanční, lidské a technické zdroje k tomu, aby vyřešil všechny problémy. Navíc, pohromy ani katastrofy nerespektují hranice států a díky mezinárodní spolupráci dochází ke vzájemné pomoci a výměně zkušeností, které zabrání opakování omylů a chyb.

1.3.4 Shrnutí

Rizika jsou chápána jako pravděpodobnosti výskytu nežádoucích dopadů. Jejich **hodnocení a řízení** je vlastně proces, jehož cílem je riziko optimalizovat. Základním pilířem hodnocení je **analýza rizik**, jež zahrnuje identifikaci možných dopadů pohrom, stanovení maximální velikosti možné pohromy, stanovení možných scénářů a nepřijatelných dopadů a pravděpodobností jejich výskytu.

Existují způsoby, kterými může být dosaženo **přijatelné riziko**, tj. riziko, které si osoby jím ovlivněné ani neuvědomují nebo vědomě podstupují. Přijatelné riziko lze dosáhnout snížením zranitelnosti území, objektu nebo zařízení, které je předmětem hodnocení rizika.

1.4 Bezpečnost ⁸

Bezpečnost je všeobecný pojem, který není vymezen v českém právním řádu a který se používá v mnoha oborech lidské činnosti. V odborné teorii řízení se používá definice: „*Bezpečnost je stav, při kterém vznik újmy u životů a zdraví lidí, majetku, životního prostředí, lidské společnosti a v poslední době i u kritické infrastruktury má přijatelnou pravděpodobnost.*“

Bezpečnost je určitým žádoucím stavem, který je zajišťován usměrněným řízením prováděným státem a jeho orgány za pomoci souhrnu technických, organizačních, právních a finančních opatření.

⁸ Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení. Ministerstvo vnitra – GR HZS ČR, 2004.

1.4.1 Řízení bezpečnosti

Obecně *řízení bezpečnosti* spočívá v plánování, organizování, přidělování pracovních úkolů a v kontrole zdrojů organizace s cílem dosáhnout požadované úrovně bezpečnosti. Zvýšení bezpečnosti lze dosáhnout využíváním technických, právních, organizačních, vzdělávacích a ochranných opatření. Řízení bezpečnosti je nástroj v oblasti řízení. Jeho použití je dnes již zcela běžné ve vyspělých státech v oblasti technologií. V ČR je zcela běžný v oblasti jaderných technologií a je snaha prosadit jeho aplikaci i u chemických technologií. Ve světě se používá v boji proti dopadům přírodních pohrom a v poslední době se přenáší i do oblasti boje proti teroristickým útokům. *Základní principy* jsou:

- *provádí se opatření na odvrácení vzniku pohrom či na odvrácení jejich zvláště ničivých dopadů nebo alespoň opatření na zmírnění těchto dopadů,*
- *z hlediska ochrany životů a zdraví lidí, životního prostředí, lidské společnosti a nové kritické infrastruktury se provádí ještě další (nadstandardní) opatření ke zmírnění ničivých dopadů pohrom na životy a zdraví lidí.*

Pro *vrcholové řízení bezpečnosti* platí postup:

1. *provést analýzu poznatků a zkušeností spojených se sledovanou pohromou,*
2. *provést hodnocení dopadů sledované pohromy,*
3. *provést ocenění sledované pohromy,*
4. *regulovat činnosti v dané oblasti,*
5. *soustavně ověřovat přijatou metodiku vrcholového řízení bezpečnosti.*

Cílem vrcholového řízení v případě přírodních a technologických rizik i hrozeb je zabezpečit racionální chování jednotlivců i skupin lidí za kritických situací.

1.4.2 Scénáře

Při tvorbě strategie zahrnující bezpečnost státu a ochranu obyvatel je zapotřebí upřednostnit ochranu životů a zdraví lidí a majetku, prevenci a odhalování zločinu, boj proti pohromám, kritickým situacím a respektování podnětů veřejnosti. Pro prosazení této strategie se používá nástroj, který se nazývá *scénář*.

Při tvorbě scénářů jsou důležité následující kroky:

- *identifikovat klíčové předpoklady nebo vlivy, které působí na tvorbu strategie,*
- *zaměřit se na faktory, které mají vysoký potenciální účinek, tj. na ty, které jsou prokazatelnými hnacími silami při plnění strategických cílů,*
- *určit faktory s nejistou povahou a pokusit se o variantní řešení scénáře.*

Druhy scénářů

Pro potřeby krizového řízení sestavujeme v praxi scénář dopadu libovolné pohromy, scénář odezvy na výskyt pohromy a scénář řízení. Na základě podrobných analýz, které byly v ČR provedeny pro pohromy a pro jaderná zařízení, přehrady, vojenské a jiné kritické objekty, je třeba konstatovat, že při sestavování scénářů se jedná o vysoce kvalifikované a nákladné práce, pro jejichž provedení musí být speciální standardy. Podrobnější popis scénářů viz příloha č. 1.

Scénáře dělíme na:

- *scénář pohromy,*
- *scénář odezvy na pohromu,*
- *scénáře řízení před výskytem pohromy a zásady spolupráce,*
- *scénáře řízení po výskytu pohromy a zásady spolupráce výkonných složek,*
- *scénáře řízení po výskytu pohromy v případech, že ke zvládnutí dopadů pohromy nestačí standardní spolupráce výkonných složek a standardní zdroje a prostředky,*
- *scénáře řízení po zvládnutí dopadů pohromy a zásady spolupráce na obnově.*

1.4.3 Shrnutí

Bezpečnost je stav, při kterém má vznik újmy na životech a zdraví lidí, na majetku, životním prostředí a kritické infrastruktuře přijatelnou pravděpodobnost.

Řízení bezpečnosti spočívá v plánování, organizování, přidělování pracovních úkolů a v kontrole zdrojů organizace s cílem dosáhnout požadované úrovně bezpečnosti. Ve světě se běžně používá v boji proti dopadům přírodních pohrom a v poslední době se přenáší i do oblasti boje proti teroristickým útokům.

Při tvorbě strategie zahrnující bezpečnost státu a ochranu obyvatel se používá nástroj, který se nazývá ***scénář***. Pro potřeby krizového řízení sestavujeme v praxi scénář

dopadu libovolné pohromy, scénář odezvy na výskyt pohromy a scénář řízení. Sestavování scénářů vyžaduje vysoce kvalifikované a nákladné práce, pro jejichž provedení musí být speciální standardy.

1.5 Plánování⁹

Plánování je vědomé usměrňování rozvoje. Je to uvědomělá činnost řídicích subjektů, která spočívá ve volbě a předpokládání cílů, úkolů, variant a způsobů, které podmiňují dosažení těchto cílů. Za nejdůležitější rys plánování se považuje volba cíle. Plánování je tvůrčí činnost, která má stanovit reálný cíl a určit nejvýhodnější způsob jeho dosažení.

1.5.1 Zásady a způsoby plánování

Plánování tvoří základní úsek každého řízení. Proto musí specifikovat cíle, ale i možné varianty dosažení žádoucích cílů, provést jejich vyhodnocení a výběr optimální varianty. Poté je třeba provádět monitorování úspěšnosti vybrané varianty s ohledem na žádoucí cíl a systematicky odstraňovat nesoulady a překážky na cestě k realizaci vybraného cíle. K dosažení dlouhodobých cílů se používá strategické plánování a pro dosažení krátkodobých cílů plánování operativní.

Plánovacích činností, které vychází z ucelených systémů hodnocení a které jsou používané ve světě, je celá řada. Nejznámější z nich jsou:

- *EIA – Environmental Impact Management*: hodnocení dopadů na životní prostředí
- *SEA – Strategic Environmental Assessment*: strategické hodnocení životního prostředí
- *TA – Technology Assessment*: hodnocení techniky

Do **plánovacího procesu** v rámci krizového řízení bezesporu patří nejen výše uvedené typy hodnocení, ale celá řada dalších. V každé odpovědně řízené společnosti a organizaci musí existovat bezpečnostní politika založená na znalostech a zkušenostech. Ta

⁹ Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení. Ministerstvo vnitra – GR HZS ČR, 2004.

musí vycházet z analýzy rizik, klasifikace krizových situací, četnosti jejich výskytu a z analýzy možných škod chráněných zájmů.

Člověk však chce a musí kritické situace zvládat a proto musí věnovat větší pozornost rovnici „nedostatečné povědomí a nedostatečné porozumění krizi = nedostatečná připravenost“ a to znamená i špatné plánování.

1.5.2 Typy plánů

V procesu plánování rozlišujeme *několik typů plánů*. Mezi nejdůležitější patří např. havarijní plán, povodňový plán, plány na zabezpečení chodu kritické infrastruktury a krizový plán.

Havarijní plán

Havarijní plán je nejrozsáhlejším dokumentem v souladu se zákonem 239/2000 Sb., který slouží k provádění záchranných a likvidačních prací na území kraje. Havarijní plán slouží k tvorbě návazných preventivních opatření mimo rámec záchranných a likvidačních prací a také k přímé koordinaci velkých mimořádných událostí prostřednictvím hejtmanů, primátorů a starostů, samostatně nebo s jejich krizovými štáby a to v případech tzv. třetího a zvláštního stupně poplachu.

Povodňový plán

Povodňový plán je kodifikován jako samostatný plán, který je s havarijním plánem propojen z hlediska cíle. Povodňový plán jako základní dokument ochrany před povodněmi a slouží ke koordinaci činností v daném území v době povodňové situace. Je to tedy souhrn organizačních a technických opatření, potřebných k odvrácení nebo zmírnění škod při povodních na životech a majetku občanů a společnosti a na životním prostředí. Povodňovým plánem se řeší ochrana určitého území, nemovitostí a stavby a stanovují tři stupně povodňové aktivity: stav bdělosti, stav pohotovosti a stav ohrožení.

Plány na zabezpečení chodu kritické infrastruktury

Cílem tohoto plánu je zajistit chod kritické infrastruktury za všech situací. K dosažení pokroku v ochraně kritické infrastruktury musí stát zřídit orgán pro záležitosti

kritické infrastruktury, najít způsob k zapojení soukromého sektoru, vytvořit příslušnou legislativu a provést politické rozhodnutí a do kritické infrastruktury investovat.

Krizový plán

Krizový plán představuje základní strategický dokument pro krizové řízení. Navazuje na nouzové plány a zohledňuje pouze kritické pohromy. Krizový plán uvádí, jak se provádí připravenost a zásah, aby ztráty a náklady byly pro společnost přijatelné. Existují tyto krizové plány: krizový plán území, krizový plán úřadu státní správy a typový plán.

1.5.3 Shrnutí

Plánování je tvůrčí činnost, která má stanovit reálný cíl a určit nejvýhodnější způsob jeho dosažení. Jelikož plánování tvoří základní úsek každého řízení, musí specifikovat cíle, možné varianty dosažení žádoucích cílů, provést jejich vyhodnocení a výběr optimální varianty. Následuje monitorování úspěšnosti vybrané varianty a následné odstraňování nesouladů s realizací vybraného cíle.

Výsledkem plánování je *sestavění plánu*. Rozlišujeme čtyři základní typů plánů podle charakteru krizové situace, kterou popisují a řeší. Těmito plány jsou: havarijný plán, povodňový plán, plány na zabezpečení chodu kritické infrastruktury a krizový plán.

1.6 Orgány krizového řízení ¹⁰

Krizové řízení je komplexní, tedy není záležitostí jednoho oboru lidské činnosti, ale je záležitostí mnoha oborů a vyžaduje mezioborové poznatky a zkušenosti. Proto je těžké pomocí právních předpisů vytvořit systém orgánů krizového řízení jako státní správu jdoucí od vlády, přes kraje, obce, fyzické a právnické osoby až k občanovi. Z analýzy a poučení z povodní v r. 2002 a z příslušných usnesení vlády vyplývá potřeba kvalitně zajistit krizové řízení. Toto je možné jen systémem orgánů krizového řízení

¹⁰ Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení. Ministerstvo vnitra – GŘ HZS ČR, 2004.

1.6.1 Havarijní a krizové štáby

Podklady pro krizové řízení shromažďují a zpracovávají permanentně *pracoviště krizového řízení*, které jsou útvary orgánů krizového řízení.

Pro racionální zvládnání krizových situací je účelné zřídit *speciální pomocné orgány*, které zajistí odborové a bezodkladné řešení nouzových či krizových situací. Těmito orgány jsou havarijní a krizové štáby, které jsou zřízeny legislativou, která upravuje jejich povinnosti, práva a odpovědnosti.

1.6.2 Koordinace orgánů krizového řízení

Koordinace orgánů krizového řízení znamená zajištění vzájemného souladu mezi těmito orgány v oblasti působnosti. Účinným nástrojem je spolupráce založená na vzájemném respektování a dodržování dohodnutých pravidel.

Koordinace je řízení ve smyslu zajistit zvládnutí úkolů jejich usměrněním k jednomu cíli. Jde o vyšší stupeň řízení, který předpokládá, že každý jeho účastník má snahu pochopit problém v existujících souvislostech a najít jeho efektivní řešení. Přitom postupovat racionálně a s ohledem na náklady a dostupné zdroje. Koordinace tudíž vyžaduje vzájemný respekt účastníků, neprosazování lokálních zájmů, shromažďování a verifikované hodnocení věrohodných faktů a věcnou diskusi. Toto je možné pouze při spolupráci účastníků.

1.6.3 Shrnutí

Jelikož je krizové řízení záležitostí mnoha oborů a vyžaduje mezioborové poznatky a zkušenosti, je těžké pomocí právních předpisů vytvořit *systém orgánů krizového řízení* jako státní správu jdoucí od vlády, přes kraje, obce, fyzické a právnické osoby až k občanovi.

Pro racionální zvládnání krizových situací je účelné zřídit *speciální pomocné orgány* (havarijní a krizové štáby), které zajistí odborné řešení krizových situací.

Při řešení krizových situací je velmi důležitá *koordinace orgánů krizového řízení*, tedy zajištění vzájemného souladu mezi těmito orgány. Účinným nástrojem je spolupráce založená na vzájemném respektování a dodržování dohodnutých pravidel.

1.7 Krizová legislativa ¹¹

Současná krizová legislativa se soustřeďuje na aktivní krizové řízení, tedy na řádnou a plánovanou přípravu pro předcházení krizovým situacím. Problém legislativní úpravy je dán specifičností každé krizové situace. Přesto všechny krizové situace mají společné znaky, kterými se ubírá jejich vývoj a liší se pouze svým rozsahem.

1.7.1 Základní legislativa krizového řízení

Základní legislativní rámec krizového managementu je dán Ústavou ČR, ze které vychází základní pilíř upravující tuto problematiku, kterým je Ústavní zákon o bezpečnosti ČR.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR v platném znění stanovuje, že stát zajišťuje ochranu zdraví a životů občanů a ochranu majetku.

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR v platném znění stanovuje, že základní povinností státu je zajištění svrchovanosti a územní celistvosti ČR, ochrana jejich demokratických základů a ochrana životů, zdraví a majetkových hodnot.

Zákon č. 1/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v platném znění stanovuje kompetence ústředních orgánů státní správy.

Zákon č. 222/1998 Sb., o zajištění obrany ČR v platném znění upravuje krizové stavy jako vnější ohrožení státu a válečný stav. Náleží pod Ministerstvo obrany.

V průběhu roku 2000 byly přijaty další zákony, které problematiku krizového řízení dále upravují. Jsou jimi:

Zákon č. 238/2000 Sb. o Hasičském záchranném sboru ČR a o změně některých zákonů v platném znění zřizuje HZS. Jeho základním posláním je ochránit životy a zdraví obyvatel a majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech. HZS tvoří generální ředitelství, které je součástí Ministerstva vnitra a hasičské záchranné sbory krajů.

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému (IZS) a o změně některých zákonů v platném znění vymezuje IZS. Stanovuje složky IZS a jejich působnost. Dále stanovuje působnost a pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných

¹¹ Procházková, D., Říha, J. Krizové řízení. Ministerstvo vnitra – GŘ HZS ČR, 2004.

celků, práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na mimořádné události a při záchranných a likvidačních pracích a při ochraně obyvatelstva před a po dobu vyhlášení krizového stavu. IZS se použije v přípravě na vznik mimořádné události a při potřebě provádět současně záchranné a likvidační práce dvěma nebo více složkami IZS.

Základními složkami IZS jsou HZS, jednotky požární ochrany, zdravotnická záchranná služba a Policie ČR. Ostatní složky IZS, mezi které patří např. vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil, poskytují při záchranných a likvidačních pracích pomoc na vyžádání.

Koordinaci IZS zajišťuje operační a informační středisko generálního ředitelství HZS a operační střediska záchranného sboru kraje.

Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) v platném znění ustanovuje práva a povinnosti organizačních jednotek státu, orgánů územních samosprávných celků, fyzických a právnických osob při přípravě na krizové situace, které nesouvisejí se zajišťováním obrany ČR před vnějším napadením a při jejich řešení.

Ministerstva a jiné správní úřady:

- k zajištění připravenosti na řešení krizových situací zpracovávají krizové plány,
- vedou přehled možných zdrojů rizik, provádějí analýzy ohrožení,
- rozhodují o činnostech k řešení krizových situací ke zmírnění jejich dopadů,
- organizují okamžité opravy nezbytných veřejných zařízení pro přežití obyvatelstva a k zajištění funkčnosti veřejné správy.

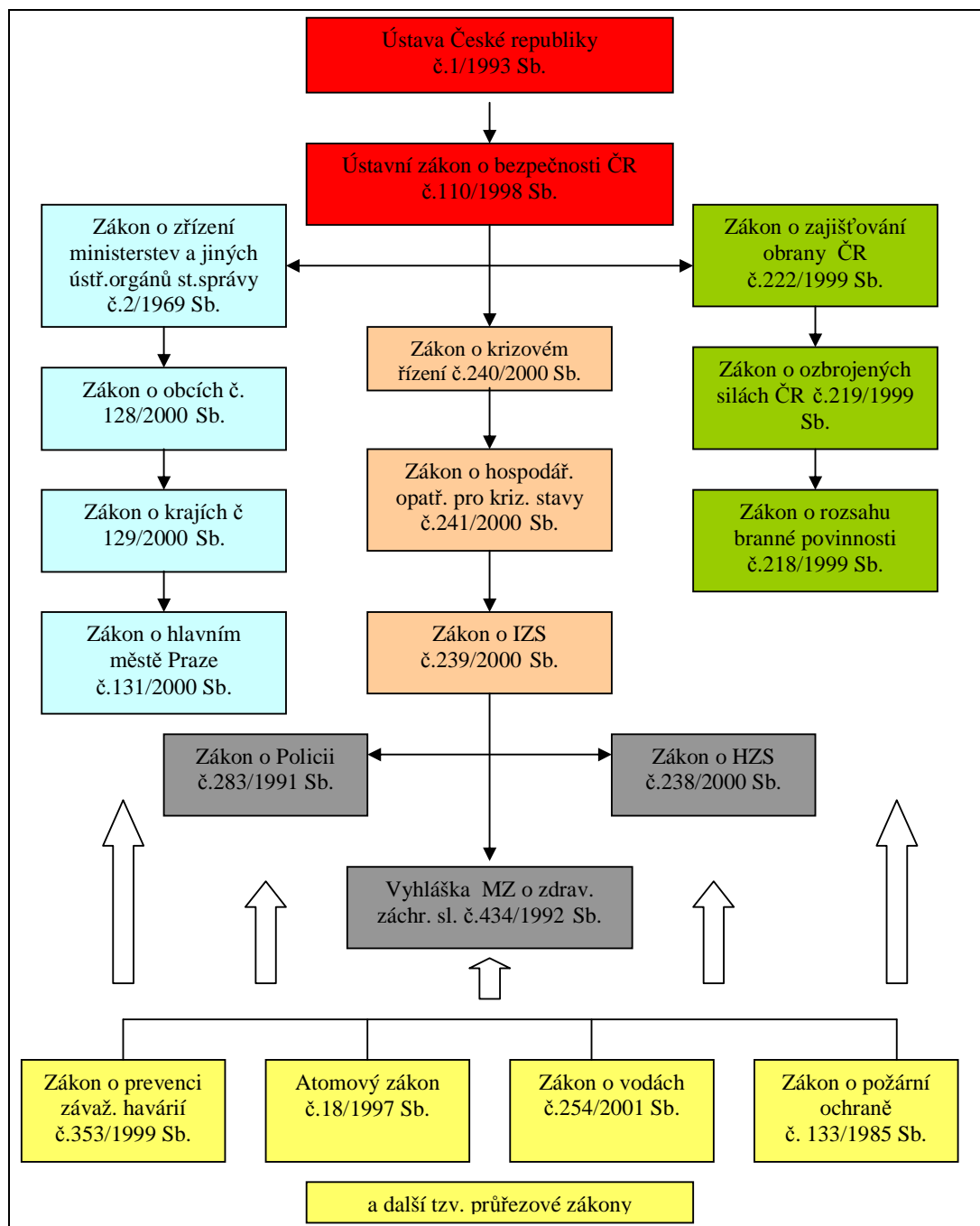
Ministerstvo vnitra:

- koordinuje přípravu na krizové stavy a jejich řešení,
- sjednocuje postupy ministerstev, krajských úřadů, obecních úřadů, právnických a podnikajících osob,
- organizuje instruktáže, školení a další přípravu k získání zvláštní odborné způsobilosti pracovníků orgánů krizového řízení,
- provádí kontrolu krizových plánů zpracovaných ostatními ministerstvy a ve spolupráci s příslušným ministerstvem kontrolu krizových plánů krajů.

Zákon č.241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy v platném znění upravuje ekonomické otázky při vyhlášení krizových situací.

Následující schéma zobrazuje strukturu krizové legislativy.

Schéma 1: Struktura krizové legislativy



Zdroj: CD „Kurz odborné přípravy tajemníků krizových štábů určených obcí.“

1.7.2 Další legislativa krizového řízení

Mezi krizovou legislativu také patří:

- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně v platném znění,
- zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o doplnění některých zákonů v platném znění,
- zákon č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky,
- zákon č. 54/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon),
- zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území postiženého živelnou nebo jinou pohromou,
- zákon č. 189/1999 Sb., o nouzových zásobách ropy, o řešení stavů ropné nouze a o změně některých souvisejících předpisů,

Na uvedené zákony navazují vyhlášky ústředních správních úřadů a nařízení vlády, která dále upravují určitá ustanovení ze zákona na základě příslušných zmocnění v zákonech.

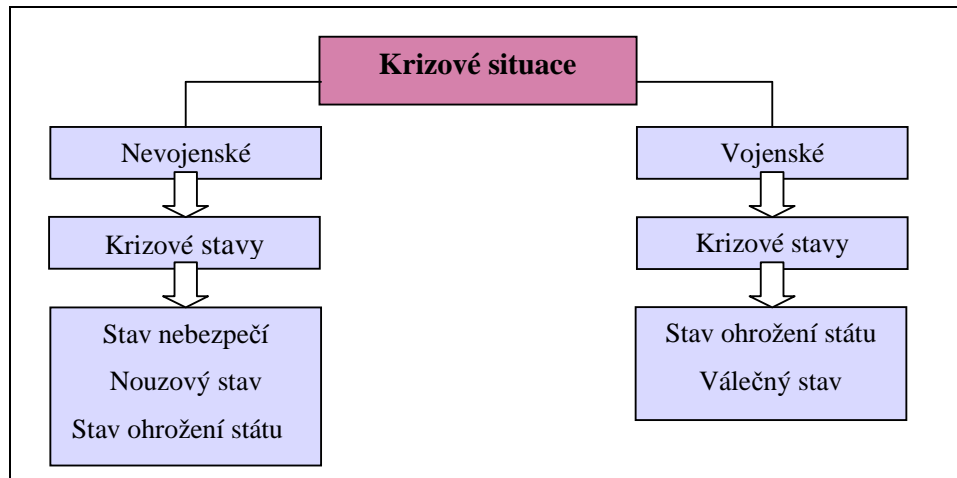
1.7.3 Krizové stavy dle legislativy ČR

V současné době právní úprava ČR rozlišuje nežádoucí situace jako mimořádné události a krizové situace.

Krizové situace jsou dvojího druhu, vojenské a nevojenské. *Mimořádné události* jsou vyvolány činností člověka, různými typy havárií či jsou způsobeny přírodními vlivy. V případě, že ohrožení plynoucí z mimořádné události dosahuje většího rozsahu, jehož působení může mít vliv na vnitřní pořádek a bezpečnost, může přejít v krizovou situaci nevojenského charakteru. Vojenský krizový stav je spojován s ohrožením územní celistvosti, demokratických základů a svrchovanosti státu. Podle *Bezpečnostní strategie ČR*, vycházející ze střednědobé prognózy hrozba v podobě vojenského konfliktu je v blízké době nepravděpodobná.¹²

¹² Bezpečnostní strategie České republiky. Ministerstvo vnitra, 2004.

Schéma 2: Vztahy mezi krizovými stavy a situacemi



Zdroj: Rektořík, J., Šelešovský, J., Vilášek, J. a kol. Krizové řízení ve veřejném sektoru

V příloze č. 2 jsou uvádím podrobnější informace o jednotlivých krizových stavech – kdo a z jakého důvodu je vyhláší, pro jaké území a na jakou dobu jsou vyhlášeny.

1.7.4 Shrnutí

Krizová legislativa je tvořena mnoha zákony. *Základním legislativu tvoří:*

- Ústava ČR,
- Ústavní zákon o bezpečnosti ČR,
- zákon o zajištění obrany ČR,
- zákon o Hasičském záchranném sboru ČR,
- zákon o Integrovaném záchranném systému,
- zákon o krizovém řízení,
- zákon o hospodářských opatřeních pro krizové stavy.

Současná legislativa definuje nežádoucí situace jako mimořádné události a krizové situace. *Krizové situace* jsou dvojího druhu, vojenské a nevojenské. *Mimořádné události* jsou vyvolány činností člověka, různými typy havárií či jsou způsobeny přírodními vlivy.

2 KRIZOVÝ ŠTÁB

Krizový štáb je tým složený z politických zástupců území, odborníků a specialistů z různých oborů pracujících ve prospěch IZS nebo podnikatelských subjektů na území, z příslušníků správních úřadů a personálu zabezpečujícího službami plynulý běh činnosti krizového štábu. Krizové štáby jsou ustavovány na ohroženém území v případě mimořádných událostí, u kterých je možnost, že přerostou do krizových situací a také jsou ustavovány při vyhlášení některého typu krizové situace.

Pro řešení mimořádných událostí existují v ČR tyto krizové štáby na úrovni vlády, státní správy a územní samosprávy.

- *Ústřední krizový štáb* je na centrální úrovni a zasedá v rámci ČR,
- *Krizové štáby krajů* vznikají na území 14 krajů, přičemž území Prahy je považováno za jeden z krajů,
- *Krizové štáby obcí s rozšířenou působností*, příp. krizové štáby obcí s pověřenými obecními úřady a krizové štáby ostatních obcí.¹³

Všechny výše zmíněné krizové štáby jsou orgánem krizového řízení svého zřizovatele. Jejich činnost se řídí statutem krizového štábu a jednacím řádem krizového štábu.

2.1 Krizový štáb ORP

Na úvod této kapitoly bych ráda objasnila pojem obec s rozšířenou působností (ORP). Jedná se o obec s přenesenou působností, která stejně jako dalších 204 obcí vznikla 1. ledna 2003 na základě druhé etapy reformy veřejné správy. Obce s rozšířenou působností jsou mezičlánkem veřejné správy mezi kraji a obcemi a v přenesené působnosti (tj. státní správa) vykonávají většinu veřejné správy.¹⁴

¹³ Linhart, P. Některé otázky ochrany společnosti. Praha: Ministerstvo vnitra, 2005.

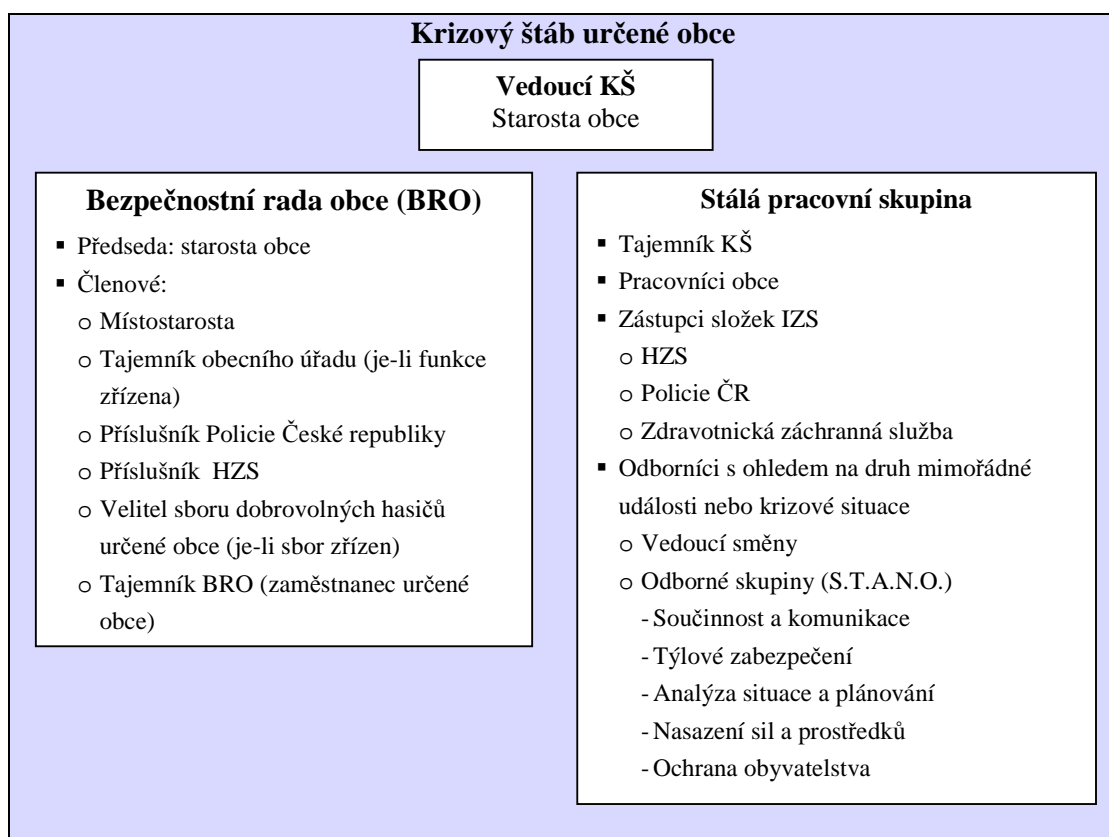
¹⁴ Reforma veřejné správy: www.mvcr.cz/reforma/koncepce1/obsah.

2.1.1 Definování krizového štábu

Krizový štáb ORP je pracovním orgánem starosty obce, který jej svolává při řešení krizové situace a ke zmírnění jejích následků. Je využíván také při koordinaci záchranných a likvidačních prací v souvislosti s řešením mimořádné události a při taktických a prověřovacích cvičeních. Základní organizační schéma stanoví jeho vedoucí při zřízení s přihlédnutím k místním podmínkám, zejména specifickým rizikům a hrozbám.¹⁵

Krizový štáb je složen z členů příslušné bezpečnostní rady a z členů stálé pracovní skupiny. Podrobnější složení krizového štábu ORP uvádí následující schéma.

Schéma 3: Struktura krizového štábu obce s rozšířenou působností



Zdroj: vlastní zpracování

Stálá pracovní skupina se může členit na odborné skupiny, které plní jednotlivé úkoly stálé pracovní skupiny. Činnost stálé pracovní skupiny je zajišťována ve směnách.

¹⁵ 4. směrnice Ministerstva vnitra ze dne 8.října 2004.

Řídicími pracovníky této skupiny jsou tajemník krizového štábu, vedoucí stálé pracovní skupiny a vedoucí odborných skupin.

Obce mohou do krizového štábu zařadit pracovníky obce a jejích organizačních složek, zástupce místních složek, zástupce místních občanských sdružení a dobrovolně také další fyzické osoby. Také mohou organizovat a členit pracovní skupinu podle místních podmínek nebo ji případně vůbec nezřizovat a ve stálé skupině mohou být využíváni zástupci sboru dobrovolných hasičů obce.¹⁶

2.1.2 Srovnání složení krizových štábů deseti vybraných měst

Následující tabulka ukazuje přehled pracovníků krizových štábů ve vybraných deseti městech ČR. Jedná se o ORP z různých krajů a s rozdílným počtem obyvatel, aby získané údaje byly různorodé.

Mým cílem bylo ukázat složení krizových štábů jednotlivých měst s různými počty obyvatel a porovnat získané údaje.

Tabulka 3: Přehled pracovníků krizových štábů v deseti vybraných městech ČR

Město	Počet obyvatel	Bezpečnostní rada				Stálá pracovní skupina
		Předseda	Zástupce	Tajemník	Členové	Členové
Olomouc Olomoucký kraj	101.268	primátor	náměstek primátora	vedoucí odboru obrany	<i>5 členů:</i> tajemník města velitel úz.odb.HZS Olom.kraje ředitel OŘ Policie ČR ředitel Městské policie velitel JSDH Holice	<i>23 členů:</i> 5 členů S.T.A.N.O. 18 pracovních skupin
České Budějovice Jihočeský kraj	95.245	primátor	náměstek primátora	vedoucí oddělení krizového řízení	<i>7 členů:</i> 3 zástupci magistrátu velitel úz.odb.HZS Jihoč.kraje ředitel OŘ Policie ČR ředitel Městské policie ředitel ZZS Jihoč.kraje	- 5 členů S.T.A.N.O. 2 zástupci HZS Jihočeského kraje odborníci
Ústí n.Labem Ústecký kraj	94.105	primátor	náměstek primátora	vedoucí odboru mimoř. událostí	<i>5 členů:</i> tajemník magistrátu velitel úz.odb.HZS Úst.kraje ředitel OŘ Policie ČR 2.náměstek primátora ředitel ZZS Úst.kraje	<i>29 členů:</i> pracovníci magistrátu 10 zástupci složek IZS 3 odborníci dle situace 16

¹⁶ 4. směrnice Ministerstva vnitra ze dne 8.října 2004

Most Ústecký kraj	67.905	primátor	náměstek primátora	odbor žp a mimoř. událostí	5 členů: tajemnice města ředitel úz.odb.HZS Úst.kraje ředitel OŘ Policie ČR ředitel Městské policie velitel JSDH Most	26 členů: pracovníci magistrátu zástupci složek IZS odborníci
Přerov Olomoucký kraj	47.311	starosta	místostarosta	pracoviště ochrany a kriz.řízení	5 členů: tajemník MěÚ velitel HZS Olomouc.kraje vedoucí obvod.odd.Policie ČR 2.místopředseda města vedoucí LZS Olomouc.kraje	24 členů: zástupci města 18 zástupci IZS 4 odborníci 4
Třebíč Kraj Vysočina	38.785	starosta	místostarosta	oddělení krizového řízení	5 členů: tajemník MěÚ ředitel HZS Kraje Vysočina vedoucí obvod.odd.Policie ČR místostarosta města místostarosta města	27 členů: zástupci odborů 14 velitel Městské Policie IZS 3 odborníci 9
Kolín Středočeský kraj	29.690	starosta	místostarosta	vedoucí odboru obrany a kriz.řízení	5 členů: tajemník MěÚ velitel stanice HZS Kolín vedoucí obvod.odd.Policie ČR ředitel Městské policie 2.místopředseda města	- vedoucí pracovních skupin z řad zaměstnanců MěÚ zástupci složek IZS
Jindřichův Hradec Jihočeský kraj	22.812	starosta	místostarosta	vedoucí oddělení obrany a kriz.řízení	5 členů: tajemník MěÚ velitel HZS Jihočeského kraje ředitel OŘ Policie ČR vedoucí LZS Jihoč.kraje velitel JSDH	18 členů: zástupci odborů 13 odborníci 4
Zábřeh Olomoucký kraj	14.360	starosta	místostarosta	oddělení krizového řízení	5 členů: tajemník MěÚ velitel HZS Olomouc.kraje vedoucí obvod.odd.Policie ČR velitel Městské Policie velitel JSDH	11 stálých členů: zástupci odborů 7 zástupci oddělení 4 odborníci
Žamberk Pardubický kraj	6.082	starosta	místostarosta	vedoucí odboru obrany	6 členů: tajemník MěÚ velitel HZS Žamberk ředitel OŘ Policie ČR starosta Letohradu starosta Jablonného n.Orlicí velitel JSDH	- 5 členů S.T.A.N.O.

Zdroj: vlastní zpracování

Města Olomouc, České Budějovice, Ústní nad Labem a Most jsou statutárními městy, v jejichž čele je primátor, který je zároveň předsedou krizového štábu – je tedy předsedou bezpečnostní rady a stálé pracovní skupiny. Jeho zástupcem je náměstek primátora. Tajemníkem je vždy vedoucí odboru nebo oddělení, který se zabývá mimořádnými událostmi (např. odbor obrany, oddělení krizového řízení, odbor mimořádných událostí nebo odbor životního prostředí a mimořádných událostí).

Počet členů bezpečnostní rady ve výše zmíněných statutárních městech je pět. Výjimkou jsou České Budějovice, kde je sedm členů. Členem je vždy tajemník města (příp. tajemník magistrátu), velitel územního odboru HZS kraje a ředitel Okresního ředitelství (OŘ) Policie ČR.

Kromě těchto osob jsou také členy:

- *ředitel Městské policie:* Olomouc, České Budějovice, Most,
- *velitel Jednotky sboru dobrovolných hasičů (JSDH):* Olomouc, Most,
- *ředitel Zdravotnické záchranné služby (ZZS) daného kraje:* České Budějovice, Ústní nad Labem,
- *druhý náměstek primátora:* Ústí nad Labem.

Počet členů stálé pracovní skupiny je u výše zmíněných měst dosti rozdílný. Pohybuje se od 23 členů (Olomouc) až do 29 členů (Ústní nad Labem). Počet členů stálé pracovní skupiny krizového štábu v Českých Budějovicích nebyl na stránkách města zveřejněn. Co se týká složení stálých pracovních skupin, vždy jsou zastoupeni pracovníci magistrátu, zástupci složek IZS a odborníci, kteří jsou vybíráni dle druhu krizové situace nebo mimořádné události.

Dále v tabulce uvádím města Přerov, Třebíč, Kolín, Jindřichův Hradec, Zábřeh a Žamberk. V čele krizového štábu je vždy starosta, který je zastupován místostarostou obce. Funkci tajemníka vykonává vedoucí oddělení (nebo odboru) krizového řízení, příp. oddělení obrany.

Ve všech těchto městech je v **bezpečnostní radě** pět členů. Výjimkou je však Žamberk s šesti členy. Ve všech bezpečnostních radách těchto měst je zastoupen tajemník Městského úřadu (MěÚ), velitel HZS daného kraje (kromě měst Kolín a Žamberk, kde členem je velitel HZS daného města) a buď vedoucí obvodního oddělení Policie ČR nebo ředitel OŘ Policie ČR.

Dalšími členy jsou:

- ředitel Městské policie: Kolín, Zábřeh,
- velitel JSDH: Jindřichův Hradec, Zábřeh, Žamberk,
- vedoucí Lékařské záchranné služby (LZS) daného kraje: Přerov, Jindřichův Hradec,
- místostarostové/místopředsedové města: Přerov, Třebíč, Kolín,
- starostové okolních měst: Žamberk.

Stejně jako **stálé pracovní skupiny** výše zmíněných statutárních měst, mají i stálé pracovní skupiny těchto šesti měst rozdílné počty členů - od 5 členů ve městě Žamberk až do 27 členů ve městě Třebíč. Členy jsou vždy zástupci daného města, zástupci IZS a odborníci dle situace. V městě Třebíči je členem stálé pracovní skupiny také velitel Městské policie. U města Kolín a Žamberk se mi nepodařilo získat údaj o celkovém počtu členů stálé pracovní skupiny. Většina měst, které uvádím v tabulce, má ve své stálé pracovní skupině také odborné skupiny S.T.A.N.O. Jedná se o tyto skupiny: Součinnost a komunikace, Týlové zabezpečení, Analýza situace a plánování, Nasazení sil a prostředků a Ochrana obyvatelstva.

Na závěr bych tedy ráda shrnula, že základní složení krizového štábu je dáno legislativně a proto se složení ve vybraných městech příliš neliší. Co se týká bezpečnostních rad těchto měst, většina z nich má pět členů, výjimku tvoří Žamberk se šesti členy a České Budějovice se sedmi členy. Legislativně je dán maximální počet osm členů. Větší města (statutární města) mají ve svých bezpečnostních radách více zastoupeny ředitele Městských policí jednotlivých měst a také ředitele Zdravotnických záchranných služeb. Méně jsou zastoupeni velitelé Jednotky sboru dobrovolných hasičů a další náměstci primátora. Menší města naopak mají ve svých bezpečnostních radách zastoupeny velitele Jednotky sboru dobrovolných hasičů a místostarosty města. Velitelé Lékařské záchranné služby a ředitelé Městské policie jsou členy méně často. Stálé pracovní skupiny se velmi liší počtem svých členů. Ale jejich složení je vždy stejné - zástupci města, zástupci složek IZS, odborné skupiny a odborníci vybíraní dle situace.

V příloze č. 4 uvádím Kartu organizace funkcí v krizovém štábu. V této kartě jsou do přehledných tabulek rozepsány jednotlivé funkce, ke kterým jsou v případě svolání krizového štábu dopsána jména členů.

2.1.3 Aktivace krizového štábu

Krizový štáb je svoláván operativně, zejména k projednání zásadních záležitostí týkajících se krizové situace a přijetí krizových opatření spojených s nezbytným omezením základních práv a svobod.

Aktivace krizového štábu se provádí zejména v případě, kdy:

- *je vyhlášen krizový stav nebo stav nebezpečí pro celé území státu nebo pro jeho část patřící do působnosti orgánu krizového řízení,*
- *je použit ke koordinaci záchranných a likvidačních prací,*
- *je k tomu vedoucí krizového štábu vyzván Ministerstvem vnitra při ústřední koordinaci záchranných a likvidačních prací,*
- *jde o úkol prováděný při cvičení,*
- *při vyhlášení „zvláštního stupně“ poplachu dle poplachového plánu kraje, o čemž je primátor vyrozuměn operačním a informačním střediskem IZS.*

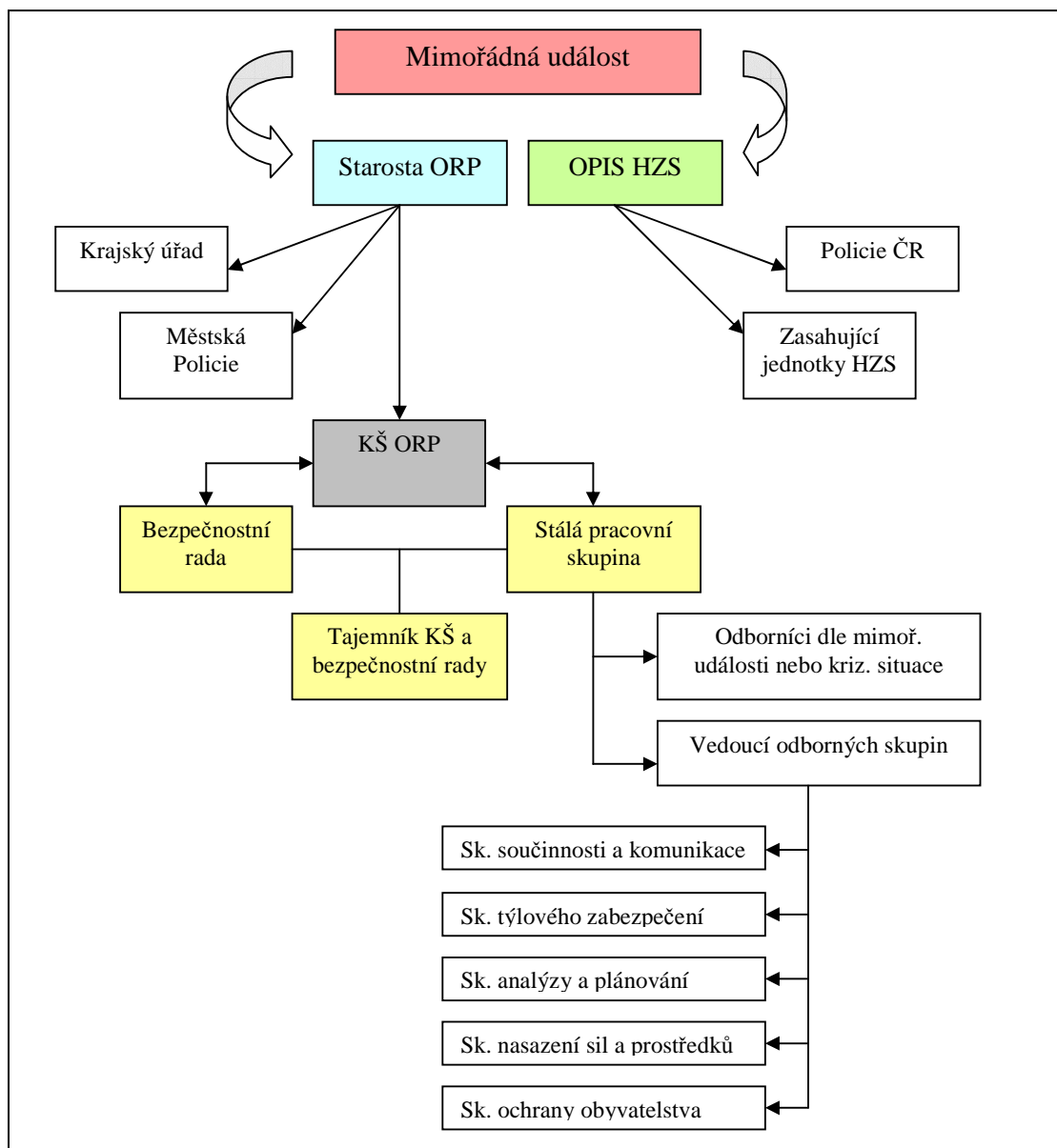
Svolání krizového štábu se provádí na pokyn vedoucího krizového štábu, který současně stanoví čas a místo úvodní společné schůze. Tento pokyn je realizován územně příslušným operačním a informačním střediskem IZS (OPIS), které ihned svolá řídicí pracovníky stálé pracovní skupiny, informuje členy příslušné bezpečnostní rady o aktivaci krizového štábu a oznámí nadřízenému operačnímu a informačnímu středisku IZS svolání krizového štábu. O svolání vybraných členů odborných skupin, zástupců složek IZS nebo specialistů do stálé pracovní skupiny rozhodne vedoucí krizového štábu na návrh vedoucího stálé pracovní skupiny.

Existuje-li riziko prodloužení, může dát podnět ke svolání krizového štábu také řídicí důstojník HZS kraje, který může také svolat stálou pracovní skupinu krizového štábu kraje. Způsob provedení svolání stanovuje starosta obce podle místních podmínek a možností obce a také podle složení krizového štábu. Jeho svolání, uvedení do pracovního stavu a činnost krizového štábu je nejméně jedenkrát za rok zdokonalována nácvikem. V příloze č. 5 uvádím kartu pro zphotovnění krizového štábu obce.

Následuje schéma, které názorně ukazuje, jak probíhá informování jednotlivých subjektů obce s rozšířenou působností od doby vzniku mimořádné události.¹⁷

¹⁷ Statut krizového štábu statutárního města Pardubic.

Schéma 4: Tok informací při mimořádné události v obci s rozšířenou působností



Zdroj: CD „Kurz odborné přípravy tajemníků krizových štábů určených obcí.“

Při vzniku mimořádné události informuje starosta ORP Krajský úřad, Městskou policii a jako vedoucí krizového štábu informuje bezpečnostní radu, tajemníka a stálou pracovní skupinu. Pomocí OPIS je informována Policie ČR a IZS.

2.1.4 Povinnosti členů krizového štábu

Vedoucí krizového štábu rozhoduje o aktivaci, stanovuje dobu a místo zasedání, řídí práci a koordinuje činnost stálé pracovní skupiny prostřednictvím tajemníka krizového štábu.

Tajemník krizového štábu:

- připravuje a zabezpečuje jednání krizového štábu a řídí činnost stálé pracovní skupiny,
- zabezpečuje komunikaci s organizačními celky města (odbory, sekretariáty, oddělení apod.), pracovišti a skupinami krizového štábu a v součinnosti s nimi zajišťuje plnění úkolů uložených krizovým štábem,
- zabezpečuje komunikaci s krizovým štábem kraje, krizovými štáby obcí, které jej zřídily, obecními úřady ve správním obvodu města, ústředními orgány státní správy a ústředním krizovým štábem,
- v případě potřeby zabezpečuje účast dalších vedoucích pracovníků města a externích odborníků na jednání krizového štábu,
- zajišťuje účast zástupců obcí, které se nacházejí ve správním obvodu města, na jednání krizového štábu,
- zabezpečuje oznámení aktivace krizového štábu operačnímu a informačnímu středisku IZS.

Členové bezpečnostní rady:

- koordinují činnost složek IZS a jiných složek, poskytujících odborné služby,
- plní další úkoly na základě rozhodnutí vedoucího krizového štábu v rámci svých kompetencí.

Členové stálé pracovní skupiny, odborných pracovních skupin a zástupci složek IZS:

- informují o vývoji a o prognóze dalšího vývoje situace,
- informují o požadavcích územních správních úřadů a orgánů územní samosprávy na nižším stupni veřejné správy,
- navrhnou projednání způsobu řešení vzniklých problémů, realizace vznesených požadavků a uložených úkolů,

- navrhuje stanovení podílu a způsobu zapojení jednotlivých orgánů, subjektů a složek IZS do řešení vzniklých situací,
- upřesňuje plány práce krizového štábu do příštího zasedání.¹⁸

2.1.5 Shrnutí

Krizový štáb ORP je pracovním orgánem starosty. Je svoláván při řešení krizových situací, při koordinaci záchranných a likvidačních prací a také při taktických a prověřovacích cvičeních. Je složen z členů příslušné bezpečnostní rady a členů stálé pracovní skupiny.

Při **srovnání složení deseti krizových štábů ORP** lze konstatovat, že předsedou je vždy primátor/předseda města, který je zároveň předsedou bezpečnostní rady a stálé pracovní skupiny, jeho zástupcem v krizovém štábu je náměstek/místostarosta. Tajemníkem je vždy vedoucí odboru (oddělení), který se zabývá mimořádnými událostmi, tedy odbor mimořádných událostí, odbor obrany, oddělení krizového řízení atd.

Počet členů bezpečnostní rady je v osmi z deseti porovnávaných měst pět. Výjimkou jsou dvě města, jejichž bezpečnostní rady krizových štábů mají šest a sedm členů. V *bezpečnostních radách* statutárních měst jsou častěji zastoupeny pozice ředitelů Městských policí a také ředitelů Zdravotnických záchranných služeb a méně často jsou zde velitelé JSDH a místostarosty města. Naopak, menší města mají ve svých bezpečnostních radách zastoupeny velitele JSDH a místostarosty města. Velitelé Lékařské záchranné služby a ředitelé Městské policie jsou členy méně často. Počty *členů stálé pracovní skupiny* jsou velmi různorodé, ale jejich složení je vždy stejné, tedy zástupci města, zástupci složek IZS, odborné skupiny a odborníci dle situace.

Krizový štáb je svolán v případě krizové situace za účelem přijetí krizových opatření a řešení dané krizové situace, přičemž jeho svolání je provedeno na pokyn vedoucího krizového štábu. Při aktivaci krizového štábu má každý jeho člen dán povinnosti, které jsou pro něho závazné.

¹⁸ Statut krizového štábu statutárního města Pardubic.

2.2 Odborná příprava členů krizových štábů

Vzdělávání pracovníků veřejné správy v oblasti krizového řízení je velmi důležitým krokem k zajištění podmínek pro řešení možných mimořádných událostí. Právě díky získávání odborných znalostí, technické a odborné připravenosti je možné zvládat krizové situace.

Odborná příprava členů krizových štábů je zabezpečována zejména v rámci vzdělávacích programů ústředních orgánů státní správy organizovaných Ministerstvem vnitra a HZS krajů v souladu s *Koncepcí vzdělávání v oblasti krizového řízení*. Tato koncepce pokrývá problematiku krizového řízení, ochrany obyvatelstva, obrany státu, ochrany ekonomiky, hospodářských a dalších opatření pro krizové stavy, vnitřní bezpečnosti a pořádku, požární ochrany a IZS.

Jejím cílem je prohloubit kvalifikaci, která je potřebná k výkonu funkce v oblasti krizového řízení, udržování této kvalifikace, pravidelnou aktualizaci odborných znalostí a také prodlužování odborné způsobilosti. Podstatné je též doplnění potřebných znalostí z oblasti krizového řízení pro konkrétní funkce, jejich udržování a pravidelná aktualizace.

Konkrétně se jedná o následující *kategorizaci vzdělávacích programů*:

1. obecné základy krizového řízení
2. úvod do problematiky krizového řízení
3. krizové řízení při nevojenských krizových situacích
4. obrana státu
5. ochrany obyvatelstva
6. ochrana ekonomiky
7. vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek
8. hospodářská opatření pro krizové stavy
9. IZS
10. krizové řízení v oblasti zdravotnictví.

Výše zmíněné prohlubování znalostí a kvalifikace se týká úředníků územních samosprávných celků, státních a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, osob, jejichž služební vztahy se řídí zvláštními právními předpisy pro ozbrojené síly a bezpečnostní sbory (HZS ČR, Armáda ČR, Policie ČR atd.), ostatních osob, jejichž pracovní náplň je

dotčena povinnostmi ve vztahu ke krizovému plánování a také členů Parlamentu ČR, kanceláře prezidenta republiky, hejtmanů krajů, primátorů a starostů obcí atd.¹⁹

2.2.1 Institut ochrany obyvatel Lázně Bohdaneč

Vzděláváním v oblasti krizového řízení se zabývá Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, který je odborným orgánem Ministerstva vnitra, Generálního ředitelství HZS ČR pro vědeckovýzkumnou, vzdělávací, výcvikovou a informační činnost ve věcech ochrany obyvatelstva. Poskytuje informační, expertizní, konzultační a poradenskou činnost orgánům a organizacím HZS ČR, ministerstvům, orgánům státní správy a samosprávy a právníkům a vybraným fyzickým osobám, jejichž činnost je důležitá pro zabezpečení plnění úkolů ochrany obyvatelstva.

V oblasti vzdělávání a výcvikové činnosti:

- *organizuje a provádí základní, specializační zdokonalovací a rekvalifikační kurzy pro pracovníky orgánů státní správy i jazykové kurzy pro příslušníky a zaměstnance HZS ČR,*
- *metodicky řídí a podílí se na zabezpečení externí přednáškové činnosti, zabezpečení učebních metodických pomůcek, potřeb vzdělávání, propagace a přípravy obyvatelstva k sebeobraně a vzájemné pomoci,*
- *organizuje a zabezpečuje odborné semináře a konference s mezinárodní účastí.*

Institut ochrany obyvatel Lázně Bohdaneč pořádá kvalifikační kurzy (např. pro pracovníky zabývající se ochranou obyvatelstva při mimořádných událostech, pro pracovníky krizového řízení, pro specialisty na radiační havárie a havárie s výrony nebezpečných látek), specializační kurzy, zdokonalovací kurzy, aktualizací kurzy a odborné semináře.²⁰

Vzdělávání v oblasti krizového řízení respektuje existující legislativní rámec. Jeho realizace je jednou z priorit krizového řízení v ČR a zároveň je také prioritou zemí Evropské unie.

¹⁹ Koncepce vzdělávání v oblasti krizového řízení, usnesení Bezpečnostní rady státu č. 211/2001.

²⁰ Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč: www.ioolb.cz.

2.2.2 Kurz odborné přípravy členů KŠ určených obcí

Tento kurz se celým názvem jmenuje „Kurz odborné přípravy pro tajemníky bezpečnostních rad určených obcí, vybrané pracovníky krizového řízení územních odborů HZS ČR a velitele požárních stanic HZS ČR k problematice činnosti krizových štábů ORP.“

Měla jsem možnost osobně se zúčastnit tohoto kurzu, který se konal v únoru tohoto roku v Institutu ochrany obyvatel Lázně Bohdaneč. Kurz byl určen pro tajemníky krizových štábů ORP a velitele stanic HZS krajů.

Kurz trval pět dní a jeho cílem bylo získání základní znalostí a dovedností z oblasti krizového řízení. Zejména se jednalo o připravenost na řešení krizových situací a praktické procvičení činností souvisejících s řešením těchto situací krizovým štábem obce. Kurz absolvovalo celkem 14 účastníků z řad tajemníků a zástupců HZS. Tento počet byl podle mého názoru optimální pro diskuse a při praktických cvičeních.

Hlavním tématem tohoto kurzu byla činnost krizového štábu ORP při koordinaci záchranných a likvidačních prací starostou obce a řešení krizových situací. Teoretická část kurzu byla doplněna praktickými cvičeními k organizování činnosti KŠ ke zvládnutí rozhodovacích procesů.

Kurz se skládal z několika přednášek týkajících se legislativy pro oblast krizového řízení a zvládání mimořádných událostí v podmínkách obce s rozšířenou působností. Dále byla vyložena odborná terminologie z oblasti IZS, krizového řízení a ochrany obyvatelstva a také úkoly složek IZS při řešení krizových situací. Při praktických cvičeních účastníci vytvářeli dokumentaci pro provádění záchranných a likvidačních prací a řešení modelových krizových situací.

2.3 Problémy z praxe podle členů krizových štábů

Při rozhovorech s tajemníky krizových štábů a veliteli požárních stanic HZS ČR, se kterými jsem se účastnila tohoto kurzu, jsem se setkala s mnoha zajímavými postřehy, názory pohledy na současnou situaci v oblasti řešení krizových situací krizového štábu obcí s rozšířenou působností. Většina z nich se shodla na několika bodech, které považují za problematické. Jedná se zejména o pět problémů, které popisují dále.

1. Často jsem se setkávala s názorem účastníků kurzu, že není dostatečně upravena forma, kterou tajemníci krizových štábů ukládají úkoly osobám, které se účastní řešení krizové situace. Zejména se jedná o to, zda povinnosti, které ukládají tajemníci krizových štábů pracovníkům nebo odborníkům v krizových štábech mají formu doporučení, nařízení nebo jinou právní formu. Tato problematika podle účastníků kurzu, se kterými jsem měla možnost o tomto problému diskutovat, není po právní stránce dostatečně vyřešena.
2. Dalším problémem je spolupráce. Tajemníci krizových štábů na základě svých zkušeností zmiňovali malou ochotu starostů nebo jejich zástupců spolupracovat při řešení krizových situací.
3. S výše zmíněným problémem při spolupráci dle mého názoru souvisí další problematika, se kterou jsem se při rozhovorech s účastníky kurzu setkala. Jedná se o nedostatečné vzdělání starostů a jejich zástupců v oblasti krizového řízení. Tajemníci krizových štábů si myslí, že by představitelé obcí měli absolvovat kurzy (školení) z oblasti krizového řízení. Cílem těchto školení by mělo být seznámit starosty a jejich zástupce alespoň se základním pojmy v oblasti krizového řízení. Podle zkušeností tajemníků krizových štábů mnohdy tato znalost u představitelů obcí chybí. A právě tento fakt podle jejich názoru komplikuje komunikaci při řešení krizové situace.
4. Dalším problémem, který byl diskutován zejména tajemníky krizových štábů malých obcí, jsou špatné technické podmínky pro práci krizových štábů. Zejména se podle zkušeností z praxe jedná o nedostatečné a zastaralé technické vybavení pro schůze krizových štábů. Zastaralé počítače, vybavení v oblasti osobní komunikace, zařízení na pořizování zvukových záznamů atd. mnohdy ztěžují řešení krizových situací. Často jsem také zaslechla názor, že nejen nedostatečné technické vybavení je problém, se kterým se tajemníci krizových štábů v praxi setkávají. Mnohdy se také potýkají s problémem nedostatečných prostor pro schůze krizových štábů.
5. Poslední problém, který bych chtěla zmínit, je spíše můj postřeh. Z rozhovorů s tajemníky jsem usoudila, že zejména v malých obcích je při krizových situacích

problém s nedostatkem osob, které by se měly na řešení krizové situace podílet. Mnohdy v bezpečnostní radě obce nebo stálé pracovní skupině nejsou osoby, které by tam ze zákona měly být, ale jsou tam lidé, kteří jsou „zrovna po ruce“. (citace jednoho z účastníků kurzu).

Tuto kapitolu bych shrnula konstatováním, že v praxi se můžeme setkat zejména s problémy nedostatečného vzdělání zástupců obcí a jejich malou ochotou spolupracovat s tajemníky krizových štábů při krizových situacích a jejich řešení. Dalším problémem je nedostatečné technické zázemí a nedostatečné prostory pro práci krizových štábů.

2.3.1 Návrhy na řešení

Myslím si, že problém nedostatečné právní úpravy formy, kterou tajemníci krizových štábů ukládají povinnosti osobám zúčastněným na řešení krizové situace, by měl být v legislativě určitě dořešen. Právě takové nedostatky v legislativě mohou přinášet zbytečné komplikace, které by mohly ještě více vyhrotit již tak vyhrocené krizové situace. Podle názorů účastníků kurzu usuzuji, že forma doporučení je nedostatečná, a proto by tyto povinnosti měly mít formu nařízení.

Problém neochoty zástupců obcí spolupracovat s tajemníky podle mého názorů souvisí s nedostatečnou vzdělaností a informovaností zástupců obcí. Myslím si, že zástupci obcí by se měli účastnit kurzů společně s tajemníky krizových štábů a s veliteli požárních stanic HZS, aby se dozvěděli více o krizovém řízení, a také aby si vyzkoušeli spolupráci s tajemníky krizových štábů.

Nedostatečné a zastaralé technické vybavení pro schůze krizových štábů je závažným problémem, který při krizové situaci může velmi zkomplikovat komunikaci a její celkové řešení. Myslím si, že na těchto prostředcích by se rozhodně šetřit nemělo, jelikož jsou v sázce lidské životy. Co se týká nedostatečných prostor, je to opravdu spíše problém menších obcí. Ale pokud krizová situace nastane, je naprosto nezbytné najít prostor pro schůzi krizového štábu a myslím si, že se tak vždycky stane.

Ten samý názor mám na problém s nedostatkem osob při krizové situaci. Na jejím řešení by se měli podílet zástupci města, členové krizového štábu, tedy bezpečnostní rady obce a stálé pracovní skupiny. Účast těchto osob je dána legislativně, tudíž se na řešení krizové situace musí podílet.

3 ROZHODOVÁNÍ V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

Rozhodování je lidská aktivita, která každého člověka provází v každodenním životě a která každému z nás dává možnost volby vlastního jednání. Díky rozhodování reagujeme na podněty, překážky a problémy, které nám klade příroda a společnost. Typickým znakem je, že se vždy rozhodujeme o současné situaci, která pro nás bude mít důsledky do budoucnosti a zároveň čerpáme z minulých zkušeností.

Rozhodování je obecně vztahem mezi rozhodovatelem a rozhodovacím problémem, přičemž významnou roli hrají také podmínky, za kterých se rozhoduje. Cílem rozhodování je dojít ke kvalitnímu neboli přijatelnému rozhodnutí.

Rozhodování člověka v každodenním životě se dotýká většinou jeho samého a probíhá na základě zkušeností automaticky, víceméně bez dlouhého přemýšlení a spíše je založeno na intuici a pocitech. Naopak, rozhodování institucí má vliv na širší společnost a je tudíž spojeno s větší zodpovědností a proto vyžaduje hlubší pochopení rozhodovacího problému. V tomto případě je tedy důležité popsat proces rozhodování

Rozhodování a krizové situace jsou ve zvláštním vztahu, neboť rozhodování může krizové situace vyvolat. Obecně je možné konstatovat, že o krizových situacích se rozhoduje v krizových situacích. V krizovém řízení se musí rozhodovat na základě pevně stanovených postupů, neboť výsledné rozhodnutí výrazně ovlivní budoucnost mnoha osob.

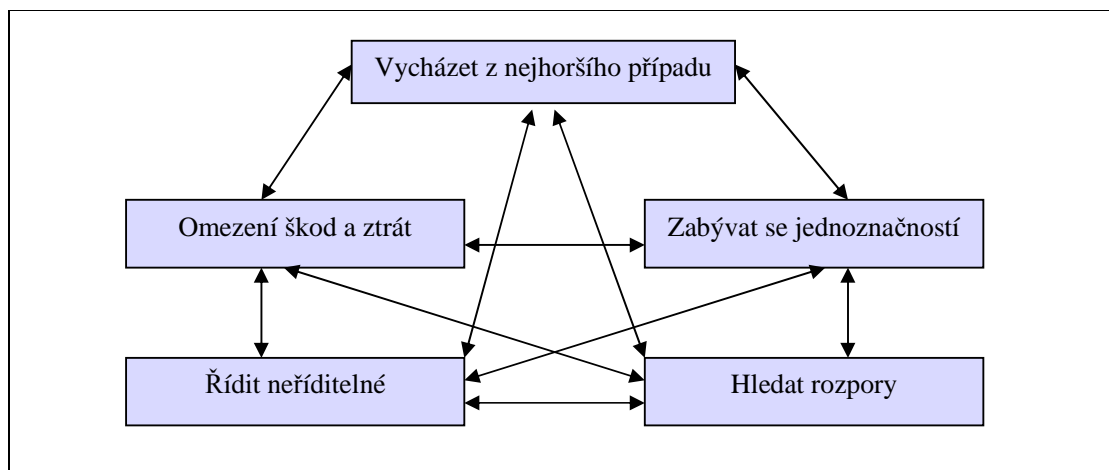
3.1 Rozhodování o krizových situacích

Rozhodování o krizových situacích je součástí plánování. Existují plány připravenosti, zmírnění a odezvy. V souvislosti s nimi mluvíme o tzv. *programovém plánování*, protože v závislosti na krizové situaci se předepisuje to, co se musí, tedy to, co by se mělo dělat.

3.1.1 Model krizového rozhodování

V krizovém řízení je rozhodování spojeno s řešením problémů. Často je doprovázeno stresem, neboť rozhodovací problém je řešen v krizové situaci, při které je vždy nedostatek času, cíle jsou často v rozporu a je zde velká zodpovědnost za rozhodnutí.

Schéma 5: Model krizového rozhodování



Zdroj: vlastní zpracování informací získaných od odborníků z praxe

Model krizového řízení ukazuje, že je třeba:

- *vycházet z nejhorší možné situace, která může nastat* - když krize překvapí, tak rozhodovatel často odhaduje její dopady na základě optimismu a chybného chápání toho, co se děje a co je třeba udělat. To může vést ke zhoršení situace, protože se tak zvolí nevhodná a nepřiměřená odezva. Proto je důležitá problémová analýza vycházející z plánované nejhorší situace a hledají se reálné informace pro vyjasnění výchozích předpokladů tak rychle, jak je to jen možné.,
- *hledat a zpracovávat data* – hledání dat snižuje možnost rozhodovat na základě „jen kdy“ a „pouze jen“, vycházející z přání a emocí, což má vliv na účelnost a účinnost rozhodování,
- *řídit neříditelné* – rozhodovatelé rozptylují emoce, proto je nutné v modelu rozhodování upřesnit co mohou rozhodováním řídit přímo, a co mohou rozhodováním ovlivnit,
- *omezit škody a ztráty* – tedy minimalizovat škody na majetku, životním prostředí, ale hlavně minimalizovat ztráty na lidských životech,

- *hledat rozpory* – rozpory se hledají na základě těchto otázek:
 - Co vysvětluje tato platná informace? (kontrolujeme předpoklady a zdroje)
 - Jak vím, že je to tak? (kontrolujeme důvěryhodnost informací)
 - Co je v rozporu? (kontrolujeme jistotu)²¹

Tento model ukazuje, na co je třeba se při rozhodování o krizové situaci zaměřit. Nejdůležitější je získání informací, ověření jejich správnosti a důvěryhodnosti a jejich následné dobré zpracování. Cílem je najít optimální rozhodnutí, které povede k minimálním škodám a ztrátám.

3.2 Analýza problémové situace

Rozhodování je složitým procesem, který je třeba rozdělit do několika na sebe navazujících kroků. Nejdříve musíme definovat rozhodovací problém a všechny faktory, které jej ovlivňují. Poté následuje analýza daného problému a rozhodovací analýza. Po provedení těchto analýz jsou určeny konkrétní rozhodovací metody, kterými se bude daný problém řešit. Následuje praktické řešení problému. To, zda byl problém analyzován, rozhodnut a řešen správně, ukáže budoucnost.

Vztah ke krizovému štábu ORP:

V podmínkách krizových štábů ORP je tento proces zpravidla hektický, neboť rozhodování v krizové situaci je vždy provázáno nedostatkem času a z něho vyplývajícím stresem.

3.2.1 Popis rozhodovacího problému

Rozhodování je vždy spojeno s řešením problémů. Přesné popsání rozhodovacího problému je základním krokem, neboť právě jeho dokonalý popis je určujícím faktorem budoucího správného řešení. Problém by se neměl řešit, pokud není správně pochopena jeho podstata, a proto je důležité si uvědomit, co se má vlastně řešit a proč.

²¹ www.inderscience.com: Heath, R. Effective Problems of and Crisis Management.

K popisu rozhodovacího problému krizové štáby ORP v praxi používají dva způsoby:

- *verbální, tedy slovní hodnocení - strukturovaný text,*
- *vizuální, tedy grafický způsob - grafy (myšlenková mapa, influenční diagram).*

Oba tyto popisy rozhodovacích situací ale nejsou vždy přijatelné. Hlavním problémem textu může být jeho nesrozumitelnost a vizuální popis se díky velkému množství uzlů a hran může stát nepřehledným.

3.2.2 Problémová analýza

Problém lze chápat jako určitou nežádoucí situaci vyjadřující vnímaný rozdíl mezi naší současnou situací a požadovaným stavem.

V problémové analýze je třeba přemýšlet o daném problému. Je nutné analyzovat příčiny problému, kdo je do problému zahrnut, zda je formulován jasně a zda jsou známy všechny informace, která se daného problému týkají.

Podstatnou roli také hrají úvahy, které se týkají řešení problému, tedy zda a jak výklad problému ovlivní jeho řešení a také to, co by se stalo, kdyby se problém neřešil.

Součástí problémové analýzy je také rozložení problému na části, díky kterým se stanoví alternativy řešení a jejich důsledky. To znamená, že se posuzuje, jak je která alternativa vhodná, jak naplní stanovené cíle, jak je účinná a také se posuzují její vedlejší účinky. Vybrána je alternativa, která z celkového hodnocení vyjde jako nejlepší.²²

Krizový štáb ORP řeší problémy, které jsou aktuální a které vznikají z odchylek od normální situace, tedy díky určité nežádoucí situaci.

Zkušenosti ukazují, že při řešení mimořádné události v podmínkách ORP se v rámci problémové analýzy více řeší odezva na krizovou situaci než její obnova.

Tento problém popisují pomocí časové osy.

²² Pracovní dokumentace pro školení, Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, 2000 – 2001.

3.2.3 Rozhodovací analýza

Když díky problémové analýze již máme problém jasně definován a popsán, známe jeho příčiny a souvislosti s prostředím, můžeme se zaměřit na posouzení výkonu vlastního rozhodnutí, jež je právě cílem rozhodovací analýzy.

Posouzení výkonu rozhodnutí je dáno těmito otázkami:

- *Čeho chceme rozhodnutím dosáhnout?*
- *Jaké jsou podmínky a kritéria pro rozhodnutí?*
- *Jaké jsou varianty a jaká jsou rizika?*

Rozhodovací analýza začíná hodnocením situace a zaměřuje se na zjištění zájmů a na jejich priority. **Rozhodovací analýza se proto skládá z těchto postupových kroků:**

- *stanovení cílů* – stanovujeme si to, čeho vlastně chceme rozhodováním dosáhnout, při stanovování cílů nesmíme opomenout zjevné či skryté vazby, a proto bychom neměli cíle posuzovat izolovaně,
- *stanovení kritérií* – pokud máme stanoveny cíle, určíme kritéria, přičemž bychom měli vzít v úvahu všechny známé nebo dostupné souvislosti, souboru kritérií se v rámci úplnosti musí také přiřadit preference (rostoucí či klesající), kritéria také musí být jednoznačná a srozumitelná a nikdy nesmí být vůči sobě v rozporu,
- *stanovení preferencí* – preference jsou vždy subjektivní, a proto je nutné odlišit individuální preference od skupinových, preference se nejdříve vyjádří slovně a pak se musí uspořádat podle hierarchických úrovní.

Přesné stanovení cílů, kritérií a preferencí je důležitým krokem pro další rozhodování.

Při rozhodování v krizovém štábu ORP se rozhodovací a problémová analýza příliš nevyužívá, neboť ji lze použít pouze tehdy, pokud se nerozhodujeme automaticky a máme na rozhodování dostatek času. A to při řešení krizové situace není.

Rozhodovací analýza je uplatňována stálou pracovní skupinou krizového štábu ORP za předpokladu, že je dostatek času na řešení problému.

V případě, že je tento předpoklad splněn, probíhá ve stálé pracovní skupině týmové rozhodování. V podmínkách krizového štábu je tedy rozhodovací analýza skupinovým rozhodováním, přičemž za rozhodnutí je odpovědný pouze vedoucí stálé pracovní skupiny.

To, zda je rozhodnutí dobré, tedy přijatelné pro danou situaci a zda jsou správně užity prostředky, nikdy nelze říci dopředu, vždy se to pozná až později. Proto by krizové štáby měly provádět „post – rozhodovací“ analýzu, v jejímž rámci by bylo zhodnoceno, zda byla daná krizová situace řešena správně. Pokud ano, je dobré se ze správného rozhodnutí poučit. V případě, že řešení nebylo správné, je nutné vytvořit taková opatření, aby se situace neopakovala, tzn. eliminovat chyby.

3.2.4 Postoj k riziku

Při rozhodování, ať již v běžném životě při každodenních situacích nebo v krizovém štábu obce, je vždy nutné vzít v úvahu, jakou strategii zvolit. Při volbě strategie musíme zvážit proč a o čem se rozhoduje, co se má rozhodnutím vyřešit, co dobrého nebo naopak špatného může dané rozhodnutí přinést a jaká jsou rizika důsledku špatného rozhodnutí.

Volba strategie je úzce spojena s postojem k riziku. Každý člověk má jiný postoj k riziku. Obecně *existují tyto postoje k riziku:*

- *odmítavý postoj k riziku – neochota riskovat,*
- *přijímající malé riziko,*
- *pozitivní postoj k riziku – ochota riskovat.*

Při osobním rozhodování v každodenním životě se každý člověk rozhoduje s takovou mírou rizika, jaká je pro něho přirozená.

Krizový štáb při řešení krizové situace musí při úvahách o možné míře rizika vzít v potaz, že rozhodnutí, která udělá, bude mít dopady na velké množství lidí. Neměl by při rozhodování příliš riskovat, neboť v sázce jsou životy lidí. Rozumný postoj k riziku je znakem profesionality.

3.3 Zhodnocení možných způsobů využívání nástrojů pro rozhodovací procesy v podmínkách krizového štábu ORP

Rozhodování krizového štábu ORP o řešení krizové situace je doprovázeno nedostatkem času, stresem a velkou zodpovědností. Základním krokem je *popsání problému*, o kterém bude krizový štáb rozhodovat. Lze využít verbální způsob (strukturovaný text) nebo grafický způsob (myšlenková mapa, influenční diagram). Výběr popisu závisí na konkrétní situaci, neboť oba tyto popisy rozhodovacích situací nejsou vždy přijatelné. Např. text u verbálního popisu se může stát díky neodborným spojením nesrozumitelným a vizuální popis se díky velkému počtu uzlů a hran může stát nepřehledným.

Když je problém popsán, následuje *problémová analýza*. Její podstatou je, aby si krizový štáb uvědomil, jaké jsou příčiny dané krizové situace, kdo je do této situace zahrnut a zda jsou známy veškeré informace, které jsou nutné pro rozhodování o řešení.

Krizové štáby obcí s rozšířenou působností obecně řeší problémy, které jsou reálné a aktuální a které vznikají odchýlením od normální situace, tedy díky určité mimořádné události. *Po vzniku mimořádné události nastávají dvě fáze:*

- *odezva*
 - aktivace krizového štábu
 - řešení mimořádné události
- *obnova*
 - eliminace mimořádné události

Odezva na vznik krizové situace zahrnuje aktivaci krizového štábu a konkrétní řešení mimořádné události. Při aktivaci krizového štábu jsou stanoveny priority, které jsou pro krizový štáb při řešení vzniklé mimořádné události na prvním místě. Dále je nutné zjistit, jaké území je ohroženo, kolik osob se na něm nachází a kolik objektů na tomto území sídlí. Podle rozsahu mimořádné události je třeba také zvážit nároky na IZS. Podstatné je určit, v jakém rozsahu bude informována veřejnost aby nedošlo k panice, které by mohla další řešení ještě více zkomplikovat. Odezvou je také *řešení mimořádné události*, které v rámci krizového štábu zahrnuje komunikaci s nadřizenými orgány,

detailnější analýzu problému, rozhodnutí o koordinaci složek IZS a samozřejmě také praktické řešení mimořádné události podle její povahy (evakuace, ukrytí atd.).

Po zvládnutí těchto aktivit by měla nastoupit **obnova**. V jejím rámci by mělo dojít k řešení dopadů mimořádné události.

Díky problémové analýze již máme problém jasně definován a popsán, známe jeho příčiny a souvislosti s prostředím, můžeme se zaměřit na posouzení výkonu rozhodnutí, právě které je cílem **rozhodovací analýzy**. Ale při rozhodování v krizovém štábu ORP se rozhodovací a problémová analýza neužívá vždy. Důvodem je, že tyto analýzy jsou použitelné pouze tehdy, pokud se nerozhodujeme automaticky a máme na rozhodování dostatek času. A to při řešení krizové situace většinou není.

Rozhodovací analýza je uplatňována jen odbornými skupinami v rámci stále pracovní skupiny krizového štábu za předpokladu, že je dostatek času na řešení problému. V případě, že je splněn tento předpoklad, probíhá v odborných skupinách diskuse. Lze tedy říci, že v podmínkách krizových štábů je rozhodovací analýza skupinovým rozhodováním, přičemž je za výsledné rozhodnutí zodpovědný pouze vedoucí stále pracovní skupiny.

Obecně, zda je rozhodnutí provedené krizovým štábem dobré, tedy přijatelné pro danou situaci, nikdy nelze říci dopředu, vždy se to ukáže až v průběhu času. Proto by krizové štáby měly provádět „**post – rozhodovací**“ analýzu, při které by bylo zhodnoceno, zda byla krizová situace řešena správně. Pokud ano, je dobré se ze správného rozhodnutí poučit. Pokud se ale ukáže, že řešení správné nebylo, je třeba zamyslet se nad tím, proč se tak stalo, kde byla chyba a z této chyby se poučit.

Když krizový štáb rozhoduje, musí brát **ohled na míru rizika**, neboť rozhodnutí, které udělá, ovlivní velké množství lidí. Proto by při rozhodování neměl příliš riskovat, vždyť v sázce jsou většinou životy mnoha lidí. Mohou se objevit dvě základní chyby:

- *rozhoduje se, když se nemusí* – existuje mylná představa, že krizový štáb musí rozhodovat stále,
- *nerozhoduje se, když se má* – závisí to na kvalitě plánu a na správnosti informací.

Závěrem bych ráda shrnula, že v kontextu dané krizové situace krizový štáb konzultuje rozdíly dané v plánu, který je vlastně napsanou alternativou, a ty rozdíly, které vyžaduje aktuální situace. Rozhodování většinou probíhá hlasováním, ale zodpovědnost za výsledné rozhodnutí má vedoucí krizového štábu.

3.3.1 Chyby v rozhodování krizových štábů ORP

Člověk sám má mnoho nedostatků a chyb, neboť se v jeho myšlení neustále prolíná složka racionální a emocionální. Při rozhodování v krizovém štábu by složka emocionální měla být potlačena a rozhodování by mělo být racionální.

Mezi hlavní chyby v rozhodování patří situace, kdy je *špatně rozpoznána a ohodnocena situace*, což se pak dále promítne do budoucího rozhodování. Jelikož je rozhodování krizového štábu o řešení krizové situace doprovázeno nedostatkem času, může být důvodem špatného zhodnocení situace nedostatek potřebných informací nebo nesprávné použití získaných informací. Také může nastat situace, kdy i přesto, že jsou informace dostupné a jsou známy jejich důsledky, je z důvodu stresu, který je v krizových situacích běžný, vybrána nejméně vhodná varianta řešení.

Chyby v rozhodování mají často počátek již v uvědomění si problému, tady takovou krizovou situací se musí krizový štáb zabývat. S tím úzce souvisí *špatná formulace problému*, kdy je problém formulován příliš obecně nebo naopak je jeho formulace zúžená. Špatná formulace problému vede dále ke špatnému stanovení cílů. Může se také stát, že cíle, které jsou obtížné jsou podhodnocovány, a naopak, cíle, které jsou málo hodnotné, jsou zveličovány. Toto se týká nejen cílů, ale také východisek a předpokladů.

Mnoho chyb se objevuje při práci s informacemi. Informace, které krizový štáb o krizové události získá, mohou být nepravdivé, nejednoznačné a také nedostatečné. Proto může poté dojít ke špatnému uvědomění si, které informace jsou pro další rozhodování nutné, a které z nich jsou pro rozhodování krizového štábu použitelné.

Špatná interpretace informací je také zdrojem mnoha chyb, které jsou pak přenášeny do dalšího rozhodování. Když jsou informace nejednoznačné, může být jejich interpretace neobjektivní. Často jsou také v náhodných jevech viděny určitá schémata a vazby, které ve skutečnosti neexistují. Proto může při rozhodování o krizové události vzniknout mylná domněnka, že dva jevy jsou příčinně spojeny jen proto, že se jeden uskutečnil po druhém.

Při rozhodování krizového štábu mohou mít vliv na správnost rozhodnutí také *vnější zdroje chyb*, mezi něž patří organizační uspořádání krizového štábu, sugesce a prostředek komunikace.

- *Organizační uspořádání krizového štábu* se může podílet na vzniku chyb tím, neboť krizový štáb rozhoduje jako kolektiv, a proto je zde určitý stupeň anonymity,
- *sugesce* znamená, že přijmutím cizího názoru je možné se vyhnout vlastnímu rozhodnutí, které by vyžadovalo úsilí,
- *jazyk jako prostředek komunikace* může být zdrojem chyb v případě, že členové krizového štábu mluví neurčitě a proto obsah sdělení může být špatně pochopen.

Kromě vnějších zdrojů existují *také vnitřní zdroje chyb*, kterých se dopouští jednotlivci a tyto chyby samozřejmě mají vliv na rozhodování krizového štábu. Vnitřními chybami jsou konzervatismus, klamy a zapomínání.

- *konzervatismus* se projevuje lpěním na stereotypch a na odmítání informací, které odporují dosavadním znalostem,
- *klamy* znamenají záměnu vlastního přesvědčení za fakta a přeceňování detailu, kdy se zveličí nevýznamný, okrajový fakt,
- *zapomínání* - vlastnost vlastní všem lidem, obecně lze konstatovat, že zapomínáme to, co zrovna nevyžaduje naši pozornost, co není často opakováno nebo to, co může být subjektivně nepříjemné.

Zvláštní skupinu tvoří *sociální chyby rozhodování*. Ty jsou společné celému procesu rozhodování. Jedná se zejména o tendenci překroutit informace, přeceňovat to, s čím souhlasíme, přemýšlet nekriticky, ignorovat názory ostatních a tvořit si názor na základě pocitů.

V procesu rozhodování v krizových štábech dochází k chybám, protože člověk je tvor chybující. Mnoho špatných rozhodnutí má zdroj v člověku samém, ale zároveň existuje mnoho vnějších podnětů, které se na vzniku chyb při rozhodování podílí.²³

3.4 Analýza současných nástrojů a rozhodovacích metod

Na základě problémové a rozhodovací analýzy doporučíme pro daný rozhodovací problém vhodnou metodu na podporu rozhodování. Tyto metody slouží ke zpřehlednění variant rozhodování.

²³ Pracovní dokumentace pro školení, Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, 2000 – 2001.

Mezi *nejrozšířenější metody* patří rozhodovací matice, rozhodovací tabulky, rozhodovací stromy a myšlenkové mapy. Tyto metody jsou účelné i přes to, že jsou velmi jednoduché. Umožňují nám vhlédnout do problému a pokusit se o odhad rozhodnutí.

3.4.1 Rozhodovací matice

Při vytváření rozhodovací matice by se mělo dbát na to, aby obsahovala všechny významné varianty a kritéria a aby se tyto varianty nepřekrývaly. Podstatným faktorem je jednoznačná formulace, tedy správný výklad a pochopení.

Rozhodovací matice je tvořena tabulkou, v jejíchž řádcích jsou jednotlivé varianty rozhodování (rizikové varianty). Ve sloupcích jsou kombinace hodnot jednotlivých faktorů rizika (když je pouze jediný rizikový faktor, pak jsou ve sloupcích tabulky uvedeny možné hodnoty tohoto rizikového faktoru). Kombinace hodnot rizikových faktorů, uváděné ve sloupcích rozhodovací matice, představují určité zásadní situace okolí rozhodovatele, které mohou v budoucnosti nastat a označují se jako rizikové situace, resp. scénáře. V jednotlivých políčkách matice se zapisují důsledky rizikových variant vzhledem ke zvolenému kritériu hodnocení. Rozhodovací matice obecně vypadá takto:

Tabulka 4: Rozhodovací matice

Stavy okolí varianty	S ₁	S ₂	S ₃	S _n
V ₁	D ₁₁	D ₂₁	D ₃₁	D _{n1}
V ₂	D ₁₂	D ₂₂	D ₃₂	D _{n2}
V ₃	D ₁₃	D ₂₃	D ₃₃	D _{n3}
.....
V _m	D _{1m}	D _{2m}	D _{3m}	D _{nm}

Pravidla rozhodování za jistoty:

Bayesovo pravidlo (pravidlo očekávané hodnoty) – je založeno na výpočtu středních hodnot zvoleného kritéria pro různé varianty. Toto pravidlo je k riziku neutrální-

Pravidlo očekávaného užítku – je založeno na postoji uživatel k riziku. Nejprve se musí sestavit funkce užítku pro dané kritérium, poté se pro každou variantu stanoví užitek daného kritéria a z těchto užítků a z jejich pravděpodobnosti (váhy) se určí hodnota užítku pro každou variantu. Pak se varianty uspořádají podle stoupající/klesající střední hodnoty.

Pravidla rozhodování za nejistoty:

Pravidlo maximin – hledá se řádkové minimum (nejhorší výsledek), a pak se volí varianta s největším minimem.

Pravidlo maximax – hledá se řádkové maximum (nejlepší výsledek), a pak se zvolí varianta s největším maximem.

Laplaceovo kritérium – je založeno na předpokladu, že všechny varianty jsou stejně pravděpodobné. Vypočte se řádkový součet (pravděpodobnost řádku se násobí hodnotami v řádku a tím vyjde očekávaná hodnota) a z řádkových součtů se vybere největší očekávaná hodnota.

Savageovo pravidlo – vychází ze ztrát, které mohou nastat volbou varianty. Ztráta/užitek se určí pro každou variantu jako rozdíl hodnot kritérií varianty a hodnot kritérií varianty, která je v dané situaci optimální (maximum nebo minimum).

Hurwiczovo pravidlo - je poněkud složitější. Nejprve se musí určit koeficient α z intervalu $\langle 0,1 \rangle$. Když $\alpha=1$, pak vyjadřuje míru optimismu, když $\alpha=0$, pak vyjadřuje pesimismus. Poté se z každé varianty vyhledá řádkové minimum R_{\min} a řádkové maximum R_{\max} . Pak se vypočte parametr užitku podle rovnice:

$$H_u = \alpha * R_{\max} + (1 - \alpha) * R_{\min} \text{ a vybere se varianta s největším } H_u. \text{ }^{24}$$

3.4.2 Rozhodovací tabulka

Rozhodovací tabulka spočívá ve stanovení rozhodovací situace a odchylek a vytvoření řetězce situací. Sestavením seznamu podmínek a seznamu akcí se následně vytvoří rozhodovací pravidla, která se uspořádají do tabulky. ***Při tvorbě rozhodovací tabulky postupujeme tedy takto:***

1. *Popíšeme rozhodovací situaci tak, že si určíme rozhodující situaci ve stavu prevence (kdy se vše chová podle předpokladů) a rozhodovací situaci ve stavu odchylek (komu a kdy oznámit odchylku apod.). Poté se rozhodovací situace evidují do tabulky:*

Název	O čem se rozhoduje	Jak se rozhoduje	Potíže	Doporučení

²⁴ Pracovní dokumentace pro školení, Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, 2000 - 2001

Následně se vytvoří řetězec situací: $RS_1 \text{ --- } RS_2 \text{ --- } RS_N$
 $RS_3 \text{ / } RS_4$

2. Vytvoříme si seznam podmínek b_i , které mohou podle povahy problému být:

- deterministická:
 - jejich výhodou je, že jsou jednoduché pro rozhodování (ano/ne), snadno se kontrolují, nejsou nákladné, protože se zjednodušují, tvoří jednoduché provozní instrukce,
 - nevýhodou je, že se obtížně přizpůsobují změnám v postupech a technologiích, všechna kritéria mohou mít stejnou důležitost a také neodpovídají reálnému chování jevů,
- pravděpodobnostní:
 - výhodou je, že odpovídají reálné situaci, definují úroveň přijatelnosti a umožňují vytváření priorit a třídění
 - nevýhody spočívají v náročném výpočtu a jsou také zatíženy neurčitostí.

3. Vytvoříme jednoduchá rozhodovací pravidla, která jsou ve tvaru: *jestliže podmínka pak akce*.

4. Následuje vyplnění rozhodovací tabulky

jestliže podmínka b_1			
jestliže podmínka b_2			
jestliže podmínka b_3			
pak akce a_1			
pak akce a_2			
pak akce a_3			

Když je podmínka splněna, v tabulce označíme 1, když je nesplněna, označíme 0.

Když je akce realizována, značíme 1, když není realizována, značíme 0.

5. Posledním krokem je úprava tabulky, protože počet sloupců může být až $2n$ (kde n je počet podmínek), a proto je nutné počet sloupců minimalizovat.²⁵

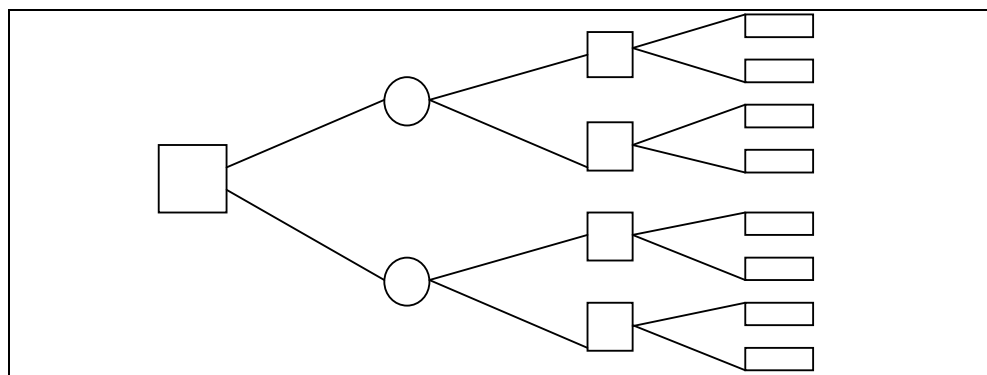
3.4.3 Rozhodovací stromy

²⁵ Pracovní dokumentace pro školení, Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, 2000 – 2001.

Rozhodovací stromy představují určitý grafický nástroj zobrazení rozhodovacích procesů. Díky nim můžeme stanovit optimální rozhodovací strategie ve víceetapových rozhodovacích procesech a také nám umožní zobrazit důsledky rizikových variant vzhledem ke zvolenému kritériu hodnocení.

Lze je realizovat jako posloupnost uzlů a hran orientovaného grafu. Uzly rozhodovacího stromu mohou být buď rozhodovací nebo situační. Situační uzly zobrazují jednotlivé faktory rizika. Hrany, vycházející z těchto uzlů zobrazují tzv. situační varianty. Rozhodovací uzly jsou zobrazením fáze procesu, ve které má rozhodovatel možnost volby určité varianty ze souboru navržených variant. Tyto varianty jsou zobrazeny hranami, které vycházejí z rozhodovacích uzlů.

Schéma 5: Rozhodovací strom



- Rozhodovací uzel – místo, kde činíme rozhodnutí
- Možnostní uzel – místo, kde nastává některá z možných situací (bez našeho ovlivnění)
- ▭ Výsledný stav

Při řešení rozhodovacího stromu eliminujeme nevýhodná řešení tím, že v rámci rozhodovacích alternativ vyškrtáme nevýhodnou větev.²⁶

²⁶ Pracovní dokumentace pro školení, Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, 2000 – 2001.

3.5 Výzkum použitelnosti rozhodovacích metod v podmínkách ORP

Jak již bylo uvedeno výše, zúčastnila jsem se Kurzu odborné přípravy pořádaným Institutem ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč pro tajemníky krizových štábů ORP a velitele stanic HZS krajů. Kurzem prošlo již 14 skupin, což ukazuje dostatečnou zkušenost.

Tato zkušenost ukázala, že pro rozhodování v podmínkách krizových štábů se příliš mnoho metod neuvžívá. Mezi nejvíce používané rozhodovací metody patří rozhodovací matice, rozhodovací tabulky, rozhodovací stromy a myšlenkové mapy. Tyto metody jsou v praxi nejrozšířenější, protože ač jsou jednoduché, tak jsou velmi účelné. Jelikož je krizová situace doprovázena nedostatkem času, stresem a nutností najít řešení co nejrychleji, nejvíce se osvědčilo použití rozhodovacích tabulek, jež jsou sestaveny z výše zmíněných metod. Druhou nejvyužívanější jsou rozhodovací stromy.

Rozhodování krizových štábů ORP se uskutečňuje na několika úrovních. Lze říci, že existují **tři různé pohledy na rozhodovací metody podle toho, zda rozhoduje:**

- *vedoucí krizového štábu,*
- *tajemník krizového štábu,*
- *vedoucí stálé pracovní skupiny.*

3.5.1 Rozhodovací metoda používaná vedoucím krizového štábu ORP

Vedoucí krizového štábu ORP rozhoduje v souvislosti s politickou situací a aktuálními ekonomickými a personálními možnostmi krizového štábu.

Rozhoduje o aktivaci krizového štábu, stanovuje dobu a místo jeho zasedání, řídí práci krizového štábu a prostřednictvím tajemníka krizového štábu koordinuje činnost stálé pracovní skupiny.

Při řešení krizové situace vedoucí krizového štábu v rámci rozhodovacího procesu:

- informuje o vzniklé krizové situaci,
- informuje o prognóze dalšího vývoje situace,
- odborně hodnotí situaci a navrhuje její řešení,

- navrhuje projednání nezbytných předběžných opatření a připravuje projednání potřebných dokumentů,
- navrhuje realizaci neodkladných organizačních aktů směrem k subjektům a složkám IZS řízených členy krizového štábu,
- rozhoduje o upřesnění plánu práce krizového štábu a úkolů k rozpracování,
- posuzuje nutnost další aktivace krizového štábu a trvalé pohotovosti odborných skupin krizového štábu.

Nejvhodnější rozhodovací metodou pro vedoucího krizového štábu je rozhodovací tabulka.

3.5.2 Rozhodovací metoda používaná tajemníkem krizového štábu ORP

Tajemník krizové štábu musí perfektně znát strukturu krizového štábu, neboť se při rozhodování o tuto znalost opírá. Lze říci, že zabezpečuje koordinaci uvnitř krizového štábu, tedy vytváří podmínky pro práci členů krizového štábu ORP.

Při rozhodování krizového štábu tajemník:

- připravuje a zabezpečuje jednání krizového štábu,
- spolurozhoduje o řízení činnosti stálé pracovní skupiny,
- zabezpečuje komunikaci s pracovišti a skupinami krizového štábu, s krizovým štábem kraje a ústředním krizovým štábem,
- spolurozhoduje o konečném znění zápisu z jednání krizového štábu a předkládá jej vedoucímu ke schválení,
- zabezpečuje komunikaci s veřejností – rozhoduje, co bude sděleno veřejnosti a co ne.

Nejvhodnější a nejvíce používanou rozhodovací metodou je pro tajemníka krizového štábu rozhodovací strom nebo myšlenková mapa, která může být aplikována do metody jazyků.

Metoda jazyků:

Podstatou metody jazyků, používanou při školení tajemníků krizových štábů ORP, je, že jednotlivé problémy, které krizový štáb řeší v souvislosti s krizovou situací, jsou rozepsány do jednotlivých jazyků (zvláštní formulář – viz příloha č. 5). V každém z jazyků jsou k jednotlivým rozhodovacím problémům přiřazeny hodnotící kritéria, které jsou podle důležitosti hodnoceny body od 1 do 100. Na základě tohoto bodového ohodnocení jsou stanoveny priority řešení mimořádné události. Priority udávají, jak jsou problémy aktuální a v jakém pořadí by krizový štáb měl rozhodovat o jejich řešení.²⁷

3.5.3 Rozhodovací metoda používaná vedoucím stálé pracovní skupiny krizového štábu ORP

Vedoucí stálé pracovní skupiny řídí činnost jednotlivých odborných skupin. Rozhodování v odborných skupinách je rozhodováním kolektivním. Za výsledné rozhodnutí je zodpovědný vedoucí stálé pracovní skupiny.

Jednotlivé odborné skupiny, pokud je dostatek času na rozhodování, používají rozhodovací analýzu, která se v podmínkách krizových štábů ORP běžně nepoužívá.

Nejvhodnější rozhodovací metodou používanou vedoucím stálé pracovní skupiny je rozhodovací matice, která je vhodná pro rozhodování za neurčitosti.

3.5.4 Shrnutí metod vhodných pro rozhodování v podmínkách ORP

V podmínkách krizových štábů ORP užívá vedoucí krizového štábu nejvíce rozhodovací tabulku. Tajemník nejčastěji rozhoduje pomocí rozhodovacího stromu, který někdy může být zjednodušen do metody jazyků. Vedoucí stálé pracovní skupiny při rozhodování nejvíce užívá rozhodovací matici.

Ale metody samotné nikdy nezabrání chybnému rozhodnutí. Tyto metody by měly být pouze prostředkem, kterým lze dosáhnout správného rozhodnutí. Zde se nabízí otázka: Co je „správné“ rozhodnutí? Slovo „správné“ je záměrně dáno do uvozovek, neboť řešení, ke kterému při řešení krizové situace krizový štáb dospěje svým rozhodováním, může být

²⁷ Pracovní dokumentace pro školení, Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, 2000 – 2001.

správné pro určitou skupinu osob, ale pro jinou skupinu toto řešení být správné nemusí. Proto je za správné rozhodnutí považováno to, které je za dané situace optimální pro co největší skupinu osob postižených krizovou situací, a které přinese nejmenší ztráty na životech, majetku a životním prostředí. Toto rozhodnutí potom můžeme označit za „efektivní.“

3.5.5 Rozhodovací metody nevhodné pro krizový štáb ORP

Rozhodování o řešení krizové situace vyžaduje jednoduchost a časovou nenáročnost rozhodovacích metod. Tyto předpoklady nesplňují *vícekritériální metody*, a proto *jsou nevhodné pro rozhodování v podmínkách krizových štábů ORP*.

Podstatou vícekritériálních metod je, že se ke zvolenému souboru kritérií stanovuje preferenční uspořádání variant, tedy pořadí celkové výhodnosti, kdy na prvním místě je celkově nejvýhodnější, tj. optimální varianta. Stanovení preferenčního uspořádání variant je náročný proces a jeho obtížnost vzrůstá se zvětšujícím se počtem kritérií. V praxi často dochází k neoprávněnému zjednodušování, kdy je zmenšován počet kritérií hodnocení zanedbáváním kritérií málo významných.²⁸

3.6 Doporučená aplikace pro praxi

V praxi při řešení krizových situací občas členové krizových štábů stojí před problémem, jak vlastně uchopit rozhodovací problém. S tím úzce souvisí fakt, že problém není řešen ihned po svém vzniku, a tím dochází ke kumulaci dalších problémů. Proto je potom řešení krizové situace poznamenáno *rozpoznávacím zpožděním* (doba od zpozorování vzniku mimořádné události až do okamžiku vyhlášení krizové situace) a *rozhodovacím zpožděním* (doba od rozpoznání mimořádné události až do vydání rozhodnutí vedoucím krizového štábu na prvním zasedání krizového štábu.

²⁸ Fiala, P., Jablonský, J., Maňas, M. Vícekritériální rozhodování, Praha: VŠE, 1994.

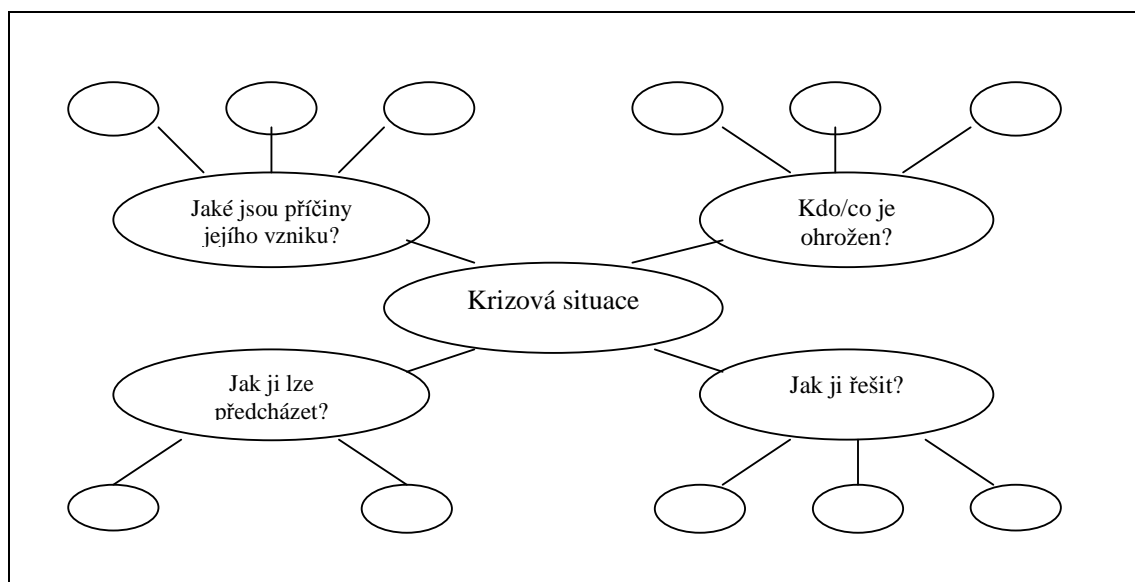
3.6.1 Rozhodovací metody doporučené při nedostatku času

Když je při rozhodování nedostatek času, je nejvhodnější *metoda jazyků*, která je zjednodušením rozhodovacího stromu.

Při časové tísní je také vhodné užít *myšlenkovou mapu*. Tato metoda umožňuje uspořádat si myšlenky a analyzovat určitý problém a ve velmi krátkém čase si na něj vytvořit názor. Názorné zobrazení jednotlivých spolu souvisejících pojmů ukazuje složitost problematiky. Myšlenková mapa nabízí motivaci pro další aktivity, pro získávání nových informací k danému problému a tím vyvstanou otázky, které dosud nebyly zodpovězeny.

Myšlenková mapa může být graficky zpracována v programu Mind Manager, který díky vloženým poznámkám umožňuje složité myšlenky vyjádřit stručně, přesto s neuvěřitelnou podrobností.

Schéma 6: Myšlenková mapa



Zdroj: Vlastní zpracování.

3.6.2 Rozhodovací metody doporučené při menší časové tísní

Pokud má krizový štáb při rozhodování více času, je možné využít *program SFÉRA* (Systém, Fenomén, Efekt, Riziko, Analýza). Tento program byl vyvíjen ve spolupráci s Vysokou školou Báňskou v Ostravě – Fakultou bezpečnostního inženýrství a

jeho cílem bylo vytvořit srozumitelný a uživatelsky jednoduchý nástroj pro analýzu rizika. Později se však ukázalo, že jeho využití je širší – lze ho využít pro rozhodovací procesy.

Program je rozdělen **do šesti samostatných na sebe navazujících oken:**

- „*matice*“ - tvorba kontingenční tabulky,
- „*vztahy*“ - zobrazování souvislostí mezi prvky,
- „*průvodce zadáním dat*“ - editace názvů prvků,
- „*hodnoty prvků*“ - zadávání dat a výpočty,
- „*výsledky*“ - zobrazení výstupů,
- „*soubory projektu*“ - import více projektů.

Z výsledků lze vyčíst priority jednotlivých rozhodovacích problémů a konkrétní výsledky je možné znázornit graficky stromem souvislostí přímo v programu. U většího množství dat je výhodnější výsledky importovat do programu Microsoft Excel, který má lepší možnosti zobrazování.

V současné době je tato metoda novinkou a není v praxi ještě příliš používána. Ale věřím, že díky své jednoduchosti se brzy stane metodou, kterou budou krizové štáby obcí využívat pro řešení krizových situací.

3.6.3 Rozhodovací metody doporučené při dostatku času

Při expertním rozhodování, tedy při rozhodování v odborných skupinách stále pracovní skupiny krizového štábu je většinou dostatek času. Proto jsou vhodnými metodami ***studie a modely***. Ty ale nejsou přímo rozhodovacím procesem, jsou to vlastně pouze vstupy do rozhodovacích procesů.

V případě, že má odborná skupina na rozhodování dostatek času, mohou být využity ***vícekritériální metody***, které jsou ale náročné jak na čas, tak i na zpracování.

3.6.4 Shrnutí

Na základě zkušeností z Kurzu odborné přípravy pro tajemníky krizových štábů ORP a velitele stanic HZS krajů je pro vedoucí krizových štábů pro praktické rozhodování nejvhodnější metodou rozhodovací tabulka, pro tajemníky je to rozhodovací strom a

rozhodovací matice je nejlepší rozhodovací metodou pro vedoucí stálých pracovních skupin.

V případě nedostatku času jsou řešeny problémy, které jsou v dané chvíli dominantní a je řešeno méně problémů najednou. Proto je **při rozhodování za nedostatek času** nejvhodnější metoda jazyků, která je zjednodušením rozhodovacího stromu a lze také využít myšlenkovou mapu. **Při menší časové tísní** je možné použít program SFÉRA, který ale v současné době není ještě příliš využíván. V případě, že je na rozhodování **dostatek času**, může být řešeno více problémů v jednom okamžiku. Proto při rozhodování ve stálé skupině krizového štábu jsou využívány různé studie a modely a mohou být také využity vícekriteriální metody. Také je možné rozhodovací metody propojit s Geografickým informačním systémem (GIS).

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byla analýza současných nástrojů a rozhodovacích metod a výzkum jejich použitelnosti při rozhodování krizových štábů ORP.

Rozhodování v krizovém štábu ORP je zpravidla velmi hektické, neboť řešení krizové situace je provázeno nedostatkem času, stresem a velkou zodpovědností. Rozhodování a krizové situace jsou ve zvláštním vztahu. Krizová situace může být rozhodováním vyvolána. Lze říci, že o krizových situacích se zpravidla rozhoduje v krizových situacích, a proto je v krizovém řízení nutné rozhodovat se na základě pevně stanovených postupů.

Rozhodování o řešení krizové situace v podmínkách krizových štábů ORP zpravidla probíhá v několika krocích. Nejdůležitějším krokem je popis problému, o kterém bude rozhodováno. Existují dva základní způsoby popisu - strukturovaný text (verbální způsob) a myšlenková mapa či influenční diagram (grafický způsob). Výběr závisí na konkrétní situaci, neboť ne vždy jsou přijatelné oba způsoby popisu. Dalším krokem je problémová analýza, která zahrnuje jasné definování problému, jeho příčin a souvislostí s prostředím. Dále pak následuje rozhodovací analýza, která zahrnuje posouzení výkonu rozhodnutí.

V podmínkách krizových štábů ORP se rozhodovací a problémová analýza neužívá vždy, neboť jsou časově náročné. Proto je rozhodovací analýza užívána odbornými skupinami v rámci stálé pracovní skupiny krizového štábu, kde je na rozhodování dostatek času a rozhodování pak probíhá formou diskuse.

Na základě problémové a rozhodovací analýzy, s přihlédnutím na míru rizika, doporučíme pro daný rozhodovací problém vhodnou metodu na podporu rozhodování.

Zda je rozhodnutí provedené krizovým štábem dobré, tedy přijatelné pro danou situaci, nikdy nelze říci dopředu, vždy se to ukáže až v budoucnu. Proto by po vyřešení krizové situace krizové štáby měly provádět „post – rozhodovací“ analýzu, při které by bylo zhodnoceno, jak byla daná krizová situace vyřešena. Pokud byla vyřešena správně, je dobré se ze správného rozhodnutí poučit. Pokud se ale ukáže, že řešení správné nebylo, je třeba zamyslet se nad tím, proč se tak stalo, kde byla chyba a z této chyby se poučit.

Při rozhodování musí krizový štáb brát ohled na míru rizika, neboť rozhodnutí, které udělá, ovlivní velké množství lidí. Proto by při rozhodování neměl příliš riskovat, vždyť v sázce jsou většinou životy mnoha lidí.

Mezi nejrozšířenější metody patří rozhodovací matice, rozhodovací tabulky a rozhodovací stromy. Rozhodovací tabulka je nejvíce užívána vedoucím krizového štábu ORP, tajemník nejčastěji rozhoduje pomocí rozhodovacího stromu, který může být zjednodušen do metody jazyků a vedoucí stálé pracovní skupiny při rozhodování nejvíce užívá rozhodovací matici. Všechny tyto metody umožňují vhlédnout do problému a jsou jednoduché a účelné.

Naopak, metody vícekritériální jsou nevhodné pro rozhodování v podmínkách krizových štábu ORP, neboť jsou složité a časově náročné.

Pro praxi bych doporučila při nedostatku času metodu jazyků, která je zjednodušením rozhodovacího stromu a případně také myšlenkovou mapu. V případě menší časové tísně lze doporučit program SFÉRA, který je v současnosti novinkou. A při dostatku času, tedy při rozhodování ve stálé skupině krizového štábu, mohou být jako vhodné doporučeny nejrůznější modely a studie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

1. Institut ochrany obyvatel Lázně Bohdaneč: *CD Kurz odborné přípravy členů krizových štábů určených obcí a vybrané pracovníky krizového řízení územních odborů HZS ČR a velitele požárních stanic HZS ČR k problematice činnosti krizových štábů obcí s rozšířenou působností.*
2. Mockler, J.R. *Knowledge-based Systems for Management Decisions.* New Jersey: Prentice Hall, 1989.
3. Mozga, J., Vítek, M. *Krizové řízení.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. ISBN 80-7041-149-X.
4. Procházková, D. Říha, J. *Krizové řízení.* Praha: Ministerstvo vnitra – generální ředitelství HZS ČR, 2004. ISBN 80-86640-30-2.
5. Rektořík, J., Šelešovský, J., Vilášek, J. a kol. *Krizové řízení ve veřejném sektoru.* Brno: Ekopress, s.r.o., 2004. ISBN 80-86119-83-1.
6. Roudný, R., Linhart, P. *Krizový management I.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-674-5.
7. Handlíř, J. *Management.* Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.
8. Ochrana, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru.* Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-51-3.
9. Fotr, J., Dědina, J., *Manažerské rozhodování.* Praha: Ekopress, s.r.o., 1997. ISBN 80-901991-7-8.
10. Čestnější, A. *Manažerské rozhodovanie.* Bratislava: Univerzita Komenského, 2001. ISBN 80-223-1490-0.
11. Wisniewski, M. *Metody manažerského rozhodování.* Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-089-9.
12. Linhart, P. *Některé otázky ochrany společnosti.* Praha: Ministerstvo vnitra - generální ředitelství HZS ČR, 2005. ISBN 80-86640-43-4.
13. *Pracovní dokumentace pro školení,* Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, 2001 – 2002.
14. Cacciabue, P.C., Papazoglou, I.A. *Probabilistic Safety Assessment and Management.* Springer, 1996. ISBN 3-540-76051-2.

15. Horák, R. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-7201-471-4.
16. Fotr, J., Hružová, H. *Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-559-X.
17. Mikolaj, J. *Rizikový manažement*. RUS FŠI ŽU v Žilině, 2001. ISBN 80-88829-65-8.
18. Halásek, D. *Rozhodování ve veřejném sektoru*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2004. ISBN 80-248-0570-7.
19. Skulová, S. *Rozhodování ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. ISBN 80-210-1458-X.
20. Mozga, J., Vítek, M. *Řízení projektu a řízení rizika*. Hradec Králové, Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-481-2.
21. Smejkal, V., Rais, K. *Řízení rizik*, Grada Publishing, 2003. ISBN 80-7169-812-1.
22. Green, K., Hanke, O. *Řízení v krizových situacích*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-104-6.
23. Antušák, E., Kopecký, Z. *Úvod do teorie krizového managementu I*. Praha: VŠE, 2002. ISBN 80-245-0340-9.
24. Ochrana, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-018-X.
25. Fiala, P., Jablonský, J., Maňas, M. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-7079-748-7.

Legislativa:

26. Bezpečnostní strategie ČR. Ministerstvo vnitra, 2004.
27. Koncepce vzdělávání v oblasti krizového řízení, usnesení Bezpečnostní rady státu č. 211/2001.
28. 4. Směrnice Ministerstva vnitra ze dne 8. října 2004, kterou se stanoví jednotná pravidla organizačního uspořádání krizového štábu kraje a obce, jeho uvedení do pohotovosti, vedení dokumentace a některé další podrobnosti.
29. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR v platném znění.
30. Ústavní zákon č.110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky, v platném znění.
31. Zákon č. 1/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR v platném znění.

32. Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích, v platném znění.
33. Zákon č. 222/1998 Sb., o zajištění obrany ČR v platném znění.
34. Zákon č. 238/2000 Sb. o hasičském záchranném sboru, v platném znění.
35. Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému, v platném znění.
36. Zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení, v platném znění.
37. Zákon č.241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy v platném znění.
38. Statut krizového štábu statutárního města Pardubic.
39. Jednací řád statutárního města Pardubic.

Internetové zdroje:

40. International Journal of Emergency Management: www.inderscience.com
Článek: Heath, R.: Effective Problems and Crisis Management
41. Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč: www.ioolb.cz
42. Hasičský záchranný sbor Pardubického kraje: www.hzspa.cz
43. Město České Budějovice: www.c-budejovice.cz
44. Město Jindřichův Hradec: www.jh.cz
45. Město Kolín: www.mukolin.cz
46. Město Most: www.mumost.cz
47. Město Olomouc: www.olomoucko.cz
48. Město Přerov: www.mu-prerov.cz
49. Město Třebíč: www.trebic.cz
50. Město Ústí nad Labem: www.usti-nl.cz
51. Město Zábřeh: www.muzabreh.cz
52. Město Žamberk: www.zamberk.cz
53. Ministerstvo vnitra ČR: www.mvcr.cz
54. Město Pardubice: www.mesto-pardubice.cz
55. Pardubický kraj: www.pardubickykraj.cz
56. Portál krizového řízení: www.emergency.cz
57. Vláda ČR: www.vlada.cz

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Scénáře	85
Příloha č. 2: Přehled krizových stavů	86
Příloha č. 3: Karta organizace funkcí v KŠ.....	87
Příloha č. 4: Karta pro zphotovení KŠ obce.....	88
Příloha č. 5: Metoda jazyků	89

Příloha č. 1: Scénáře

Scénář pohromy, kdy se musí provést specifikace ohnisek, ve kterých může pohroma vzniknout. Následuje ocenění očekávané velikosti pohromy, zpracování dopadů, stanovení poklesu intenzity dopadů pohromy a stanovení velikosti očekávaného dopadu. Scénáře pohrom závisí na typu přírodních a člověkem způsobených pohrom. V podmínkách ČR je třeba věnovat zvláštní pozornost typologii a následkům velkých průmyslových havárií.

Scénář odezvy na pohromu závisí na velikosti pohromy a na tom, zda dopady pohromy vykazují specifické rysy a zda je lokalita zvláště zranitelná vůči předmětné pohromě. Cílem scénářů odezvy je, aby se při výskytu pohromy zabránilo vzniku paniky mezi lidmi, vzniku technologických havárií, vzniku sekundárních dopadů jakou jsou požáry, zamoření životního prostředí, kolapsu budov s velkým počtem lidí.

Scénáře řízení před výskytem pohromy a zásady spolupráce, který se zaměřuje na prevenci a na zajištění připravenosti, aby při výskytu pohromy bylo některým škodám zabráněno a některé zmírněny. Opatření, která se k tomuto cíli používají, jsou technická, organizační, právní a výchovná.

Scénáře řízení po výskytu pohromy a zásady spolupráce výkonných složek jsou zpracovávány, když kromě zásahů jednotlivých složek pro relevantní typy pohrom musí být vypracovány i scénáře spolupráce jednotlivých výkonných složek, které se na zásahu podílejí. Vytvoření tohoto scénáře vyžaduje provedení analýz technického zabezpečení, počtu odborníků, finanční náročnosti a zpracování harmonogramu, jak dosáhnout optimálního stavu v uvedených oblastech. Také jsou sestavovány Scénáře řízení po výskytu pohromy v případech, že ke zvládnutí dopadů pohromy nestačí standardní spolupráce výkonných složek a standardní zdroje a prostředky.

Scénáře řízení po zvládnutí dopadů pohromy a zásady spolupráce na obnově. Obnova oblasti po zvládnutí dopadů pohromy je totiž podle současného chápání součástí nouzového plánování a kritického řízení.²⁹

²⁹ Procházková, D. Říha, J. Krizové řízení. Praha: Ministerstvo vnitra – GŘ HZS ČR, 2004.

Příloha č. 2: Přehled krizových stavů

Název kriz.stavu	Právní předpis	Vyhlašující orgán	Důvod	Území	Doba trvání
Válečný stav	Ústava ČR, Ústavní zákon o bezpečnosti ČR	Parlament	Jestliže je ČR napadena	Celý stát	Není omezena
Stav ohrožení státu	Ústavní zákon o bezpečnosti ČR	Parlament na návrh vlády	Při bezprostředním ohrožení svrchovanosti, celistvost nebo demokrat. základů státu,	Buď celý stát nebo omezené území státu	Není omezeno
Nouzový stav	Ústavní zákon o bezpečnosti	Vláda (předseda vlády)	Při výskytu pohrom, které značně ohrožují životy, zdraví lidí nebo majetkové hodnoty nebo vnitřní pořádek a bezpečnost ve státě	Buď celý stát nebo omezené území státu	Nejdéle 30 dní
Stav nebezpečí	Krizový zákon	Hejtman kraje, primátor hlavního města Prahy	Při živelné pohromě, ekologické havárii, když nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů a složek IZS	Celý kraj nebo část kraje	Nejdéle 30 dnů (prodloužení se souhlasem vlády)

Zdroj: Procházková, D. Říha, J. Krizové řízení.

Příloha č. 3: Karta organizace funkcí v KŠ

F1	Vedoucí KŠ	Jméno:	Tel.:
-----------	-------------------	--------	-------

F2	V BR	Zástupce
F3	V BR	Zástupce
F4	V BR	Zástupce

F5	V BR	Zástupce
F6	V BR	Zástupce
F7	V BR	Zástupce

Velitel směny

F8	Sk. součinnosti a komunikace

F9	Sk. týlového zabezpečení

F10	Sk. analýzy a plánování

F11	Sk. nasazení sil a prostředků

F12	Sk. ochrany obyvatelstva

F13	Sekretariát – Tajemník KŠ

Další experti a pracovníci

F14	

F15	

F16	

F17	Tiskový mluvčí

F18	Psycholog

Příloha č. 4: Karta pro zphotovení KŠ obce

Jméno obce:

Typ MU / KS:				
Má funkce v krizovém štábu:	Jméno a příjmení	Jméno a příjmení mého zástupce	Telefonní a jiné typy spojení:	Místo pobytu
Nejbližší nadřízený - funkce	Jméno a příjmení	Telefonní a jiné typy spojení:	Adresa na sídlo nadřízeného orgánu	

Základní informace o řešení mimořádné události IZS před svoláním krizového štábu

Čas vzniku MU	Místo vzniku lokalita	Geografické souřadnice		Nasazené základní složky IZS		
			číslo	Jednotka	Velitel	Poznámka
Čas aktuální		x		HZS		
Den:		y		SDH		
Rok:		z		Policie		
				ZZS		

Volná poznámka:

Kroky pro prvotní organizační a koordinační opatření funkcionáře v krizovém štábu

Krok č.	Vlastní činnost – moje úkoly!	Splněno	Moje nařízení – pokyny - poznámka	Splněno
1.	Nahlásit přítomnost v KŠ.	←	Informace o přítomnosti podřízených.	
2.	Typ KS, ověřit omezující a další podmínky vyhlášení KS.	←	Jaké mám legislativní kompetence?	
3.	Přebrat si pracovní dokumentaci	↔	Předání / převzetí dokumentace v KŠ	
4.	Rozvinout vlastní pracoviště	↑	Organizace pořízených na pracovišti	
5.	Nahlásit svou technologickou připravenost v KŠ	↔	Řešit případné problémy, poruchy, nedostatky, nevybavenost...improvizace	
6.	Zjistit přítomnost, spojení a kontakty na své podřízené	↔	Pověřit podřízeného pracovníka...ověřit funkčnost a pravdivost kontaktů	
7.	Získat hlášení od podřízených	←	Vydat nezbytná opatření k podřízeným SaP ve své kompetenci	
8.	Zakreslení situace do pracovní mapy	→	Vydat nezbytná opatření k podřízeným SaP ve své kompetenci	
9.	Sestavit prvotní hlášení o KŠ za svou odbornou funkci	→	Vydání nařízení k dalšímu monitoringu!	
10.	Přijmutí úkolů na prvním zasedání KŠ, návrhy a připomínky	↑	Přenos rozhodovacích pravomocí a úkolů na podřízené.	
11.	Vytvoření vlastního organizačního schéma - okolí	→	Provedení změn, aktualizací, zajištění expertů a další mimořádné pomoci	
12.	Sestavení přehledu vlastních SaP	↔	V listinné a digitální podobě	
13.	Reakce na situaci – rozhodovací proces	↔	Vydat nezbytná opatření k podřízeným SaP ve své kompetenci	
14.	Sestavit hlášení o KS pro zasedání KŠ	↔	Dle pokynů vedoucího KŠ	

Poznámka:

Příloha č. 5: Metoda jazyků

Č.problému

Obsah dilema:

Hodnotící kritéria	body
Ztráty na lidech	
Ztráty na	
Ekologická hlediska	
Dostupnost	
Finanční krytí	

Bodová škála 1 – 100

Poznámky:

Pořadí důležitosti

Údaje pro knihovnickou databázi

Název práce	Činnost krizového štábu obce s rozšířenou působností v modelových krizových situacích
Autor práce	Bc. Petra Sýkorová
Obor	Ekonomicko - správní
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	doc. RNDr. Petr Linhart, CSc.
Anotace	Diplomová práce se zabývá analýzou rozhodovacích nástrojů a metod a jejich použitelností v podmínkách obce s rozšířenou působností.
Klíčová slova	Krizové řízení, krizový štáb, krizová situace, rozhodování, rozhodovací nástroje, rozhodovací metody

