

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Krizový management v kontextu soudobé bezpečnosti

ÚVOD

MODERNÍ OTEVŘENÁ A DEMOKRATICKÁ SPOLEČNOST JE ZRANITELNÁ!

Svět je nebezpečné místo k žití; ne kvůli lidem, kteří jsou zlí, ale kvůli lidem, kteří s tím vůbec nic nedělají.

Albert Einstein

BEZPEČNOST X PROSPERITA

CÍLE

1. VYMEZIT POJEM ***KRIZOVÝ MANAGEMENT, KRIZOVÉ ŘÍZENÍ***
2. VYTVOŘIT KONTEXT KRIZOVÉHO MANAGEMENTU, KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ V SOUČASNÉM BEZPEČNOSTNÍM PROSTŘEDÍ
3. PŘEDSTAVIT SYSTÉMOVÉ POJETÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU, KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

UČEBNÍ OTÁZKY

- Co je smyslem krizového řízení?
- Proč vytváříme systém krizového řízení v moderní společnosti?
- Jak je možné charakterizovat krizové řízení, management?
- Jak je možné charakterizovat krizového řízení jako systém a proces?
- Jaké naplňuje systém krizového řízení funkce?
- Proti jakým hrozbám je systém krizového řízení vytvářen?

OSNOVA

ÚVOD

1. VYMEZENÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ
2. SYSTÉM KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ
3. VYTVOŘIT KONTEXT: KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A SOUDOBA

BEZPEČNOST

ZÁVĚR

LITERATURA

- **Modul J: ochrana obyvatelstva a krizové řízení pro pedagogické pracovníky** (10,3 MB) s. 53-73
- Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení
- Vilášek J. a Fus, J. (2012): Krizové řízení v ČR na počátku 21. století. Praha: Karolinum.
- Bezpečnostní strategie ČR 2023. Dostupné z: [Bezpecnostni strategie Ceske republiky 2023.pdf \(gov.cz\)](#)
- Analýza hrozeb pro ČR. HZS ČR. Praha 2015. Dostupné z:
<https://www.bing.com/search?q=Analýza+hrozeb+Bohdaneč&cvid=d523da54f0cc4fe385803a7e633a1f99&pglt=41&FORM=ANNTA1&PC=ACTS>

LITERATURA

- Analýzy bezpečnostního a operačního prostředí CBVSS-UO. Dostupné z: [Publikace autorů CBVSS – Centrum bezpečnostních a vojensko-strategických studií \(unob.cz\)](#)
- [Global trends 2040 : A More Contested World. Dostupné z: Office of the Director of National Intelligence - Global Trends \(dni.gov\)](#)
- UN GLOBAL Assessment Report on Disaster Risk Reduction. Dostupné z: [Report 2019 | GAR \(undrr.org\)](#)

ÚVOD



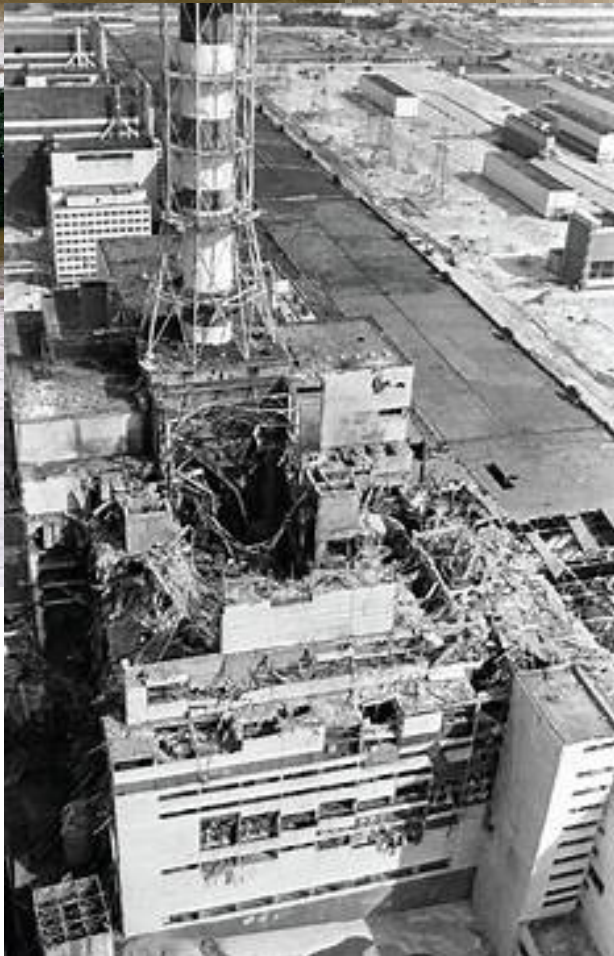
**V
O
J
E
N
S
K
É

H
R
O
N
B
Y**



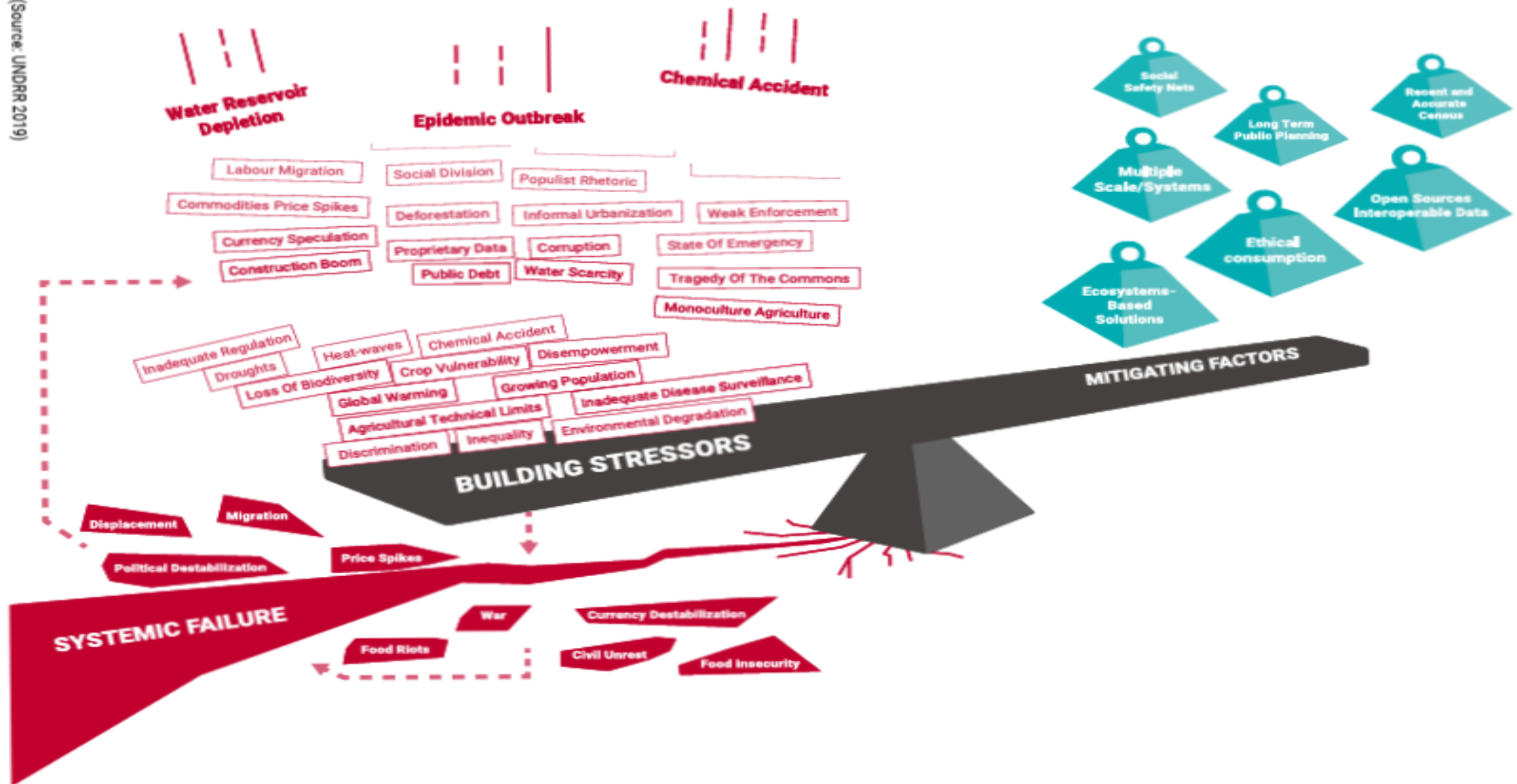
H
Y
B
R
I
D
N
I
H
R
O
N
B
Y

NEVOJENSKÉ HROZBY



KLASIFIKACE HROZEB

- VNITŘNÍ x VNĚJŠÍ; VOJENSKÉ A NEVOJENSKÉ; ASYMETRICKÉ x KONVENČNÍ
 - Naturogenní (přírodní)
 - Extrémy počasí
 - Tektonická činnost
 - Nákazy
 - Antropogenní
 - Technické (havárie, požáry, nehody)
 - Ekologické
 - Agrogenní (eroze, degradace půdy)
 - Sociogenní (narušení dodávek vody, energií, potravin, terorismus, cyber, migrace, organizovaný zločin, korupce, propaganda)
 - Ekonomické (ohrožení prosperity státu, praní špinavých peněz, ohrožení prvků kritické infrastruktury)



OSNOVA

ÚVOD

1. TERMINOLOGICKÉ VYMEZENÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

2. SYSTÉM KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

3. VYTVOŘIT KONTEXT: KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A SOUDOBÁ BEZPEČNOST

ZÁVĚR

POJMY: KRIZE A MANAGEMENT

Krize z [řečtiny](#)

- *krino* = vybírat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami
- *Krisis* = rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze
- Krize je situace, při které je vážně narušeno fungování určitého systému či jeho části, spojená s ohrožením životů, ztrátou či poškozením majetku, a která je spojená s potřebou časově a systémově adekvátního rozhodnutí a řešení.

Manage (řídít) = mít pod svým vedením, ovládat, spravovat, regulovat, usměrňovat.

Management

- soubor dovedností, technik, metod a principů pomocí kterých se **plánuje, organizuje, koordinuje, kontroluje a usměrňuje práce lidí** a to tak, aby bylo dosaženo **cílů** organizace v rámci disponibilních **zdrojů**.
- Průběžné funkce řízení: **analyzování, rozhodování, realizace**

POJMY: KRIZOVÝ MANAGEMENT

Procesní přístup:

- Analýza bezpečnostních hrozeb a souvisejících rizik,
- Předcházení krizovým situacím (prevence, preventivní opatření, snižování rizik),
- Příprava a prověřování potřebných nástrojů a mechanismů, krizové plánování,
- Zvládání tedy řešení konkrétní krize (orgány krizového řízení, přijímání rozhodnutí a realizace krizových opatření nástroji krizového řízení),
- Obnova /návrat do původního stavu před krizí a poučení z jejího řešení.

POJEM: KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Zákon 240/2000, o krizovém řízení

Souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na:

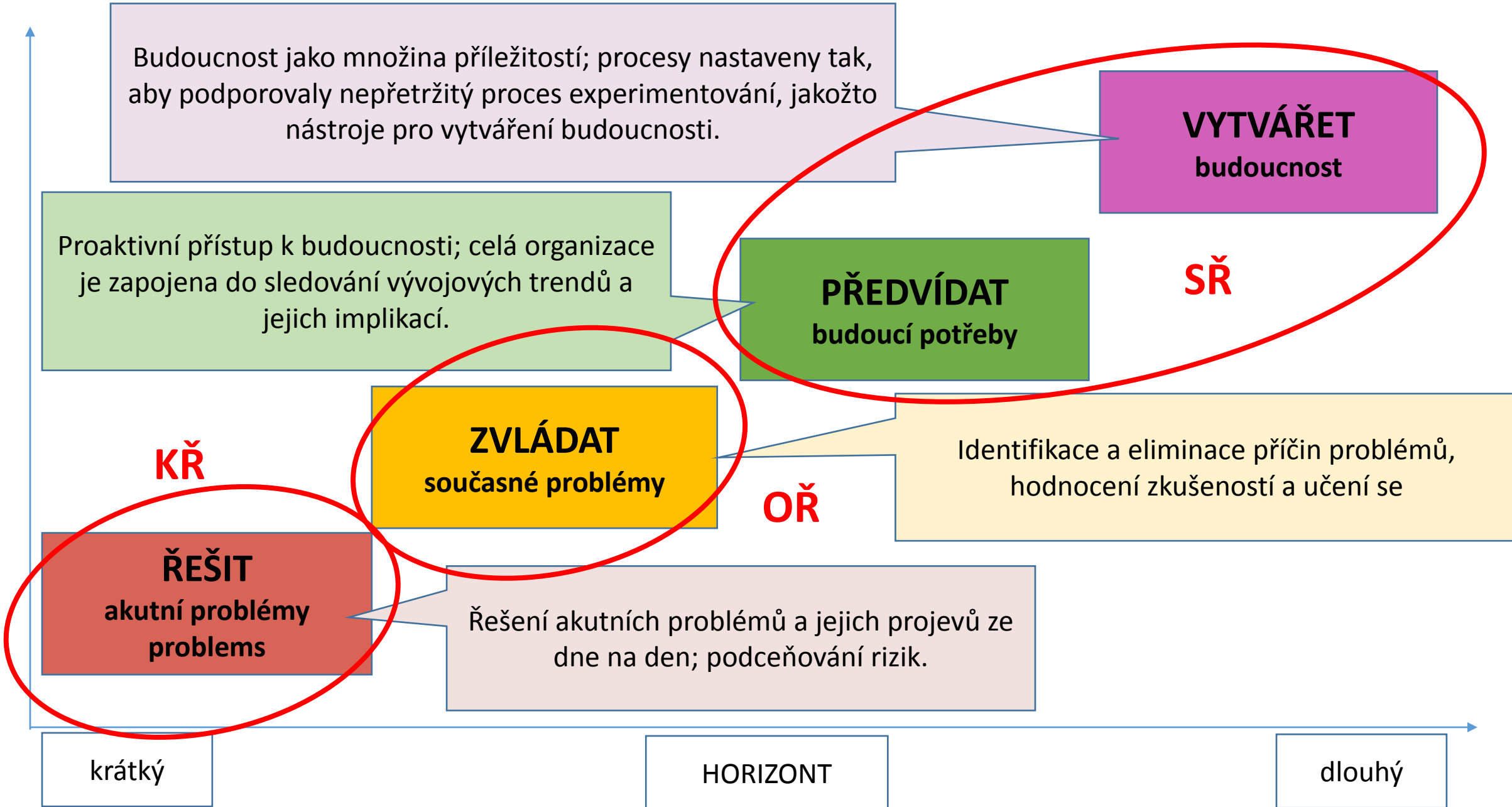
- analýzu bezpečnostních hrozeb a souvisejících rizik;
- krizové plánování a organizování činností;
- realizaci opatření a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo ochranou kritické infrastruktury.
- řešení narůstajících dopadů různých událostí, kdy je nezbytné zasáhnout v definovaném rozsahu do **základních práv a svobod**.
- K tomuto účelu jsou využívána tzv. **krizová opatření** (organizační nebo technická).
- KŘ zahrnuje: **přípravu** na krizové situace, **řešení** krizové situace a **likvidační práce**, **ochranu** kritické infrastruktury, realizaci opatření v oblasti **obnovy** a **prevence**.

POJEM: KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

- Souhrn přístupů, metod, nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění **funkčnosti referenčního objektu** (svět, spojence, stát, kraj, obec, občan) za **podmínek působení nepříznivých vlivů**, vyvolaných eskalací bezpečnostních hrozeb.
- Specifická forma managementu pro **zvládnutí situace** (krize), na které **nestačí běžné kompetence a prostředky** (zdroje).
- **Soubor činností** uplatňovaných v **systému orgánů veřejné správy s cílem:**
 - **minimalizovat** (zamezit) možnost **vzniku krize**,
 - **redukovat rozsah škod** vzniklé krize,
 - **minimalizovat dobu jejího trvání**,
 - **odstranit škody, obnovit funkčnost** systému,
 - vyhodnotit zkušenosti a zlepšit fungování krizového řízení.

DOPADY KRIZE: ZÁNİK SUBJEKTU, NARUŠENÍ JEHO FUNKCÍ, ZTRÁTY NA ŽIVOTECH, MATERIÁLNÍ ŠKODY, FINANČNÍ ZTRÁTY, ZTRÁTY DAT

OD HAŠENÍ PROBLÉMŮ K VYTVÁŘENÍ BUDOUCNOSTI



KRIZOVÁ OPATŘENÍ

- Určená k řešení krizových situací a ke zmírnění nebo odstranění jejich následků.
- **Podle charakteru krizových situací** mohou orgány krizového řízení přijímat, navrhopat a vyhlašovat krizová opatření:
 - ❖ Administrativního charakteru;
 - ❖ vojenského charakteru;
 - ❖ nevojenského charakteru;
 - ❖ finančního charakteru;
 - ❖ hospodářského charakteru;
 - ❖ informačního charakteru.
- K jejich realizaci lze omezit (dočasně) některá práva a svobody a uložit konkrétní povinnosti.

PŘÍSTUPY KE KRIZOVÉMU ŘÍZENÍ

- **Posilování kompetencí** všech aktérů pro plánování, přípravu, koordinaci a sjednocení postupů orgánů veřejné správy a právnických osob na krizové situace. **VZDĚLÁVÁNÍ, PRÁVNÍ NASTAVENÍ**
- Systematické **rozvíjení nástrojů krizového řízení, příprava** na řešení krizových situací a pro zvládnutí jejich dopadů. (SCHOPNOSTI: DOTMLPFI)
- **Sjednocování opatření a nástrojů krizového a obranného plánování:** optimální využívání veřejných zdrojů, účinné plánování, koordinované využívání schopností orgánů veřejné správy a všech nástrojů státu a soukromého sektoru. (Komplexní přístup k bezpečnosti).
- **Příprava obyvatelstva** na řešení mimořádných událostí a krizových situací.
- **Prevence a předcházení** mimořádným událostem a krizovým situacím.
- **Zvyšování odolnosti** státu proti hrozbám a souvisejícím rizikům.

ORGÁNY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

- Vláda (BRS, ÚKŠ)
- Ministerstva (KŠ) a ostatní správní úřady
- Česká národní banka
- Orgány krajů a obcí (KŠ)
- Určené orgány s územní působností, které ve prospěch svého zřizovatele zabezpečují analýzu a vyhodnocení možných ohrožení jeho bezpečnosti, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravnými opatřeními a řešením krizových situací.

NÁSTROJE KŘ

Základní složky IZS: HZS ČR, poskytovatelé zdravotnické záchranné služby, Policie ČR.

Ostatními složky IZS: vyčleněné síly a prostředky OS ČR, ostatní ozbrojené bezpečnostní sbory (Vězeňská služba ČR, obecní policie),

- ostatní záchranné sbory (např. Báňská záchranná služba),
- orgány ochrany veřejného zdraví (krajské hygienické stanice),
- havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby (energetika, komunikační a informační systémy),
- neziskové organizace a sdružení občanů využitelné k záchranným a likvidačním pracím (horská služba, vodní záchranná služba, speleologická záchranná služba, kynologové, Český červený kříž, ADRA, Hand for Help apod.).

KRIZOVÝ STAV

- Vyhláší se v případě hrozby nebo vzniku krizové situace a v přímé závislosti na jejím charakteru a rozsahu.
- Hejtman kraje nebo primátor hl. m. Prahy (stav nebezpečí).
- Vláda ČR, popř. předseda Vlády ČR (nouzový stav).
- Parlament ČR (stav ohrožení státu a válečný stav).

ODOLNOST

- Základním prvkem krizového řízení: ODOLNOST (RESILIENCE)
- Schopnost odolat a zvládnout výzvy, zajištění kontinuity procesů, funkčnosti organizací.
- Schopnost adaptace a projít tranzicí, a to v udržitelné, spravedlivé a demokratické formě.
- Dotýká se všech veřejných politik.
- Odolná společnost se dokáže zotavit rychleji, vyjít z krize silnější a schopnější realizovat své dlouhodobé cíle.

**DŮVĚRA VE VEŘEJNÉ INSTITUCE, SDÍLENÍ SPOLEČNÝCH HODNOT,
SOLIDARITA, SOUDRŽNOST, SCHOPNOSTI**

ČAS

- Základním omezujícím faktorem krizového managementu je čas.
- Včasnost reakce je imperativem pro minimalizaci dopadů a rychlé vyřešení krize.
- Jak získat čas?
- Zkrácení času na veškeré rutinní procesy:
 - typové plány, havarijní plány,
 - předpřipravené reakce na předpokládané situace (zrychlení rozhodování),
 - zvládnuté stálé operační postupy (procvičování postupů),
 - pohotovost sil a prostředků (dle reakčních časů na hrozbu),
 - připravenost veškerých nástrojů KŘ.

PŘEDPOKLADY PRO ÚSPĚŠNĚ ŘEŠENÍ KRIZE SE VYTVÁŘEJÍ PŘED JEJÍM VZNIKEM

CENTRALIZACE ROZHODOVÁNÍ

- Informované rozhodování z centrálního místa, decentralizovaný výkon.
- Koordinace využití všech nástrojů – synergie!!
- Posílení pravomocí - kumulace moci (dočasné omezení demokratických procesů).
- Zrychlení legislativního procesu.
- Nestandardní využití veřejných prostředků (odlišný pohled na hospodárnost a efektivnost), využití finančních rezerv.
- Omezení svobod a práv občanů (dočasné).
- Strategická komunikace – potlačení nejistoty, posílení důvěry, zabránění panice.
- Efektivní využívání připravených materiálních rezerv společnosti.

ČASOVĚ OMEZENÁ KUMULACE ROZHODOVACÍCH PRAVOMOCÍ – DIKTÁT MOCI

OSNOVA

ÚVOD

1. VYMEZENÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

2. SYSTÉM KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

3. VYTVOŘIT KONTEXT: KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A SOUDOBÁ BEZPEČNOST

ZÁVĚR

Krizové řízení

**KRIZOVÉ ŘÍZENÍ
SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP**

MEZINÁRODNÍ
OSN
NATO
EU

NÁRODNÍ
VLÁDA
KRAJE
OBCE
INSTITUCE
PRŮMYSL

POŽADAVKY NA SYSTÉM KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

- Prevence vzniku mimořádné nebo krizové situace
- Připravenost nástrojů a efektivní plánování (relevance)
- Nepřetržitost a pružnost velení a řízení po celý průběh krizové situace
- Centralizace rozhodování, decentralizace výkonu
- Interoperabilita (operační, spojení, materiálová)
- Koordinované zapojení všech složek
- Situační přehled v reálném čase (blízkém reálnému času): společný obraz o situaci – pochopení situace, podpora rozhodování
- Rychlá reakce (pohotovost), flexibilita (multifunkčnost)
- Krátký čas obnovení předkrizové funkčnosti (odolnost)
- Účinná strategická komunikace
- Zdrojová udržitelnost

STAVY SVĚTA

- **Běžný (mírový) stav:** nedochází k narušení života společnosti (fungování systému), přípustná míra narušení nevybočuje z rámce přijatých norem.
- **Nehoda:** škoda menšího rozsahu, pochází z lidské činnosti.
- **Havárie:** nehoda většího rozsahu. Mimořádná, částečně nebo zcela neovladatelná, časově a prostorově ohraničená událost. Hrozí nebo došlo ke ztrátě životů, poškození nebo ohrožení zdraví lidí a zvířat nebo životního prostředí a k prokazatelné újmě na majetku.
- **Mimořádnou událostí** je škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie ohrožující život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací (zákon 239/2000 Sb., o IZS).
- **Krizová situace:** mimořádná událost, narušení **kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí**, vyhlášen je stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu („krizový stav“).
- **Válka:** válečný stav

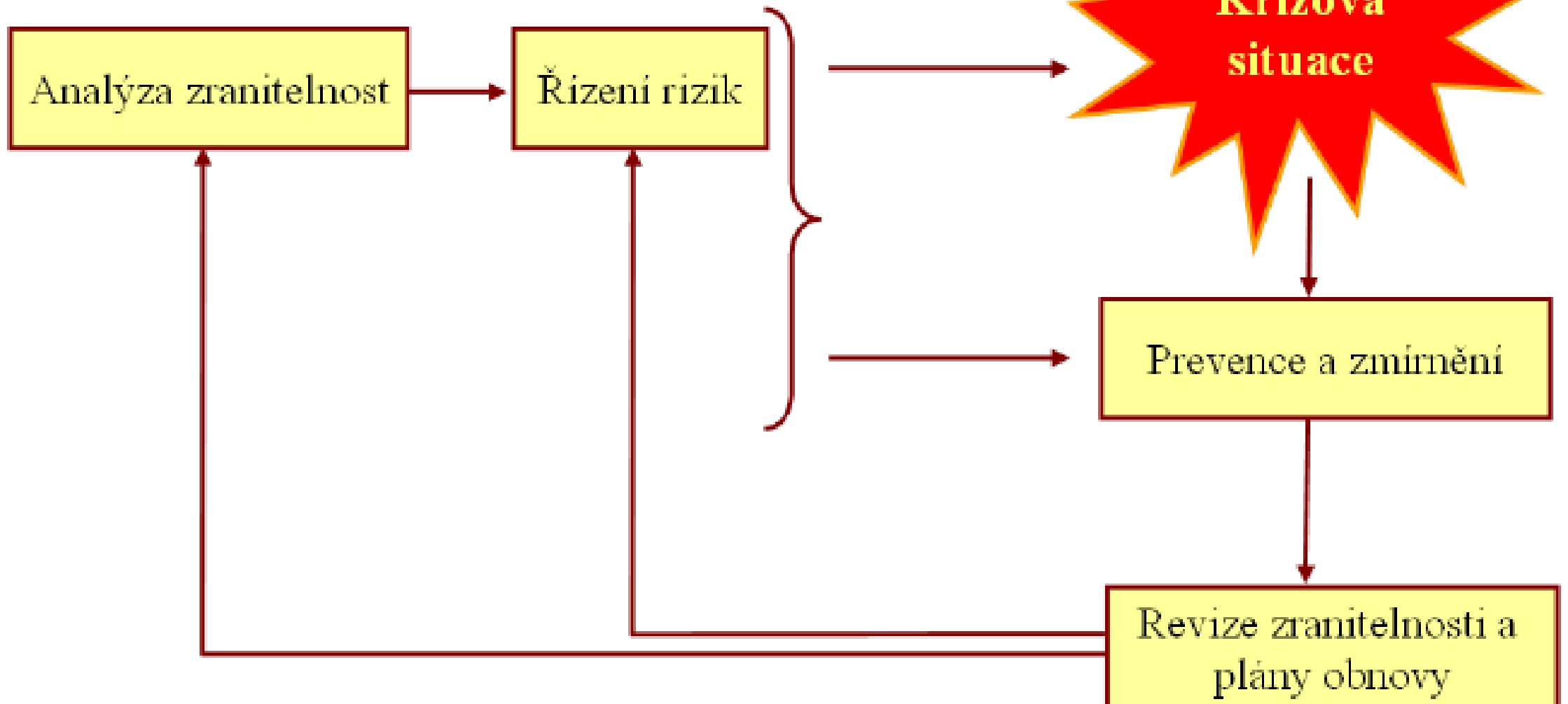
MIMOŘÁDNÁ UDÁLOST

- Způsobená **přírodními vlivy**:
 - Povodně, sucho, zemětřesení, velké sesuvy půdy, sopečné výbuchy, orkány, tornáda, velké lesní požáry, sněhové bouře, pandemie, nemoci zvířat.
- **Havárie**:
 - Poruchy technických zařízení, nedodržení technologických postupů a selhání lidského faktoru.
 - Nejčastěji únik nebezpečných látek nebo radiační nehody či havárie.
- **Antropogenní mimořádné události**:
 - Teroristické činy, sabotáže, žhářství, aktivní střelec
 - Útoky v kybernetickém prostoru, útoky na kritickou infrastrukturu

REAKTIVNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ KS



PROAKTIVNÍ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ KS



OSNOVA

ÚVOD

1. VYMEZENÍ KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

2. SYSTÉM KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

3. VYTVOŘIT KONTEXT: KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A SOUDOBÁ BEZPEČNOST

ZÁVĚR

BEZPEČNOSTNÍ PROSTŘEDÍ, POVAHA HROZEB

- Ekonomický a společenský rozvoj zvyšuje nároky na **zajištění bezpečnosti**.
- Bezpečnostní prostředí VUCA.
- Hrozby překračují hranice (globální charakter). **Omezena schopnost ČR reagovat samostatně.**
- Roste význam mezinárodního krizového řízení (OSN, NATO, EU).
- Systém kolektivní obrany NATO hlavní garance bezpečnosti státu.
- Povaha bezpečnostních hrozeb vyžaduje využití všech nástrojů moci státu (DIME).
- Vojenský a nevojenský charakter hrozeb / hybridní hrozby
- Opětovně roste význam vojenské hrozby – soupeření mezi mocnostmi

GLOBÁLNÍ TRENDY

- Globální populační růst a stárnutí moderního světa
- Křehká globalizace v multipolárním světě
- Industriální a technologická revoluce
- Soupeření o zdroje
- Změna rozložení moci v mezinárodním systému
- Nové domény soupeření mocností (SPACE, CYBER)
- Vývoj politiky v informačním věku
- Ekologické změny a změna klimatu

BEZPEČNOSTNÍ STRATEGIE ČR

- ŽIVOTNÍ ZÁJMY
- STRATEGICKÉ ZÁJMY
- DALŠÍ VÝZNAMNÉ ZÁJMY

ŽIVOTNÍ ZÁJMY

- Zajištění suverenity, územní celistvosti a politické nezávislosti ČR.
- Zachování všech náležitostí demokratického právního státu včetně záruky a ochrany základních lidských práv a svobod obyvatel.
- Pro jejich zajištění a obranu životních zájmů je ČR připravena využít všech legitimních přístupů a použít všechny dostupné prostředky.

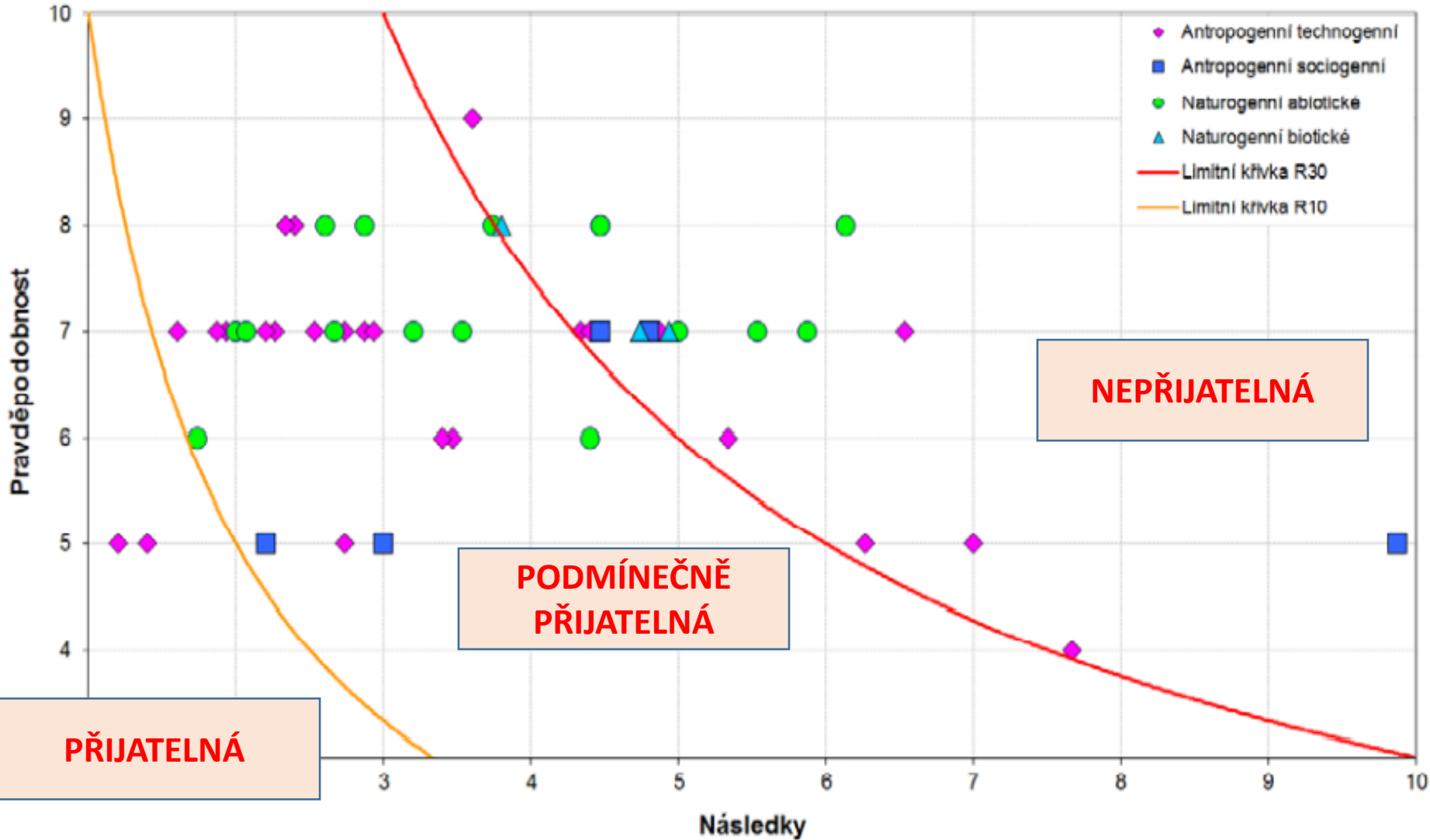
STRATEGICKÉ ZÁJMY

- Bezpečnost a stabilita především v euroatlantickém prostoru.
- Prevence a zvládnání místních a regionálních konfliktů a zmírňování jejich následků.
- Zachování globální stabilizační role a zvýšení efektivnosti OSN.
- Posilování soudržnosti a efektivnosti NATO a EU, transatlantické vazby, naplňování strategického partnerství mezi NATO a EU, komplementární rozvoj schopností.
- Rozvíjení role OBSE pro prevenci konfliktů, demokratizace a posilování důvěry a bezpečnosti, funkční a transparentní režim kontroly konvenčního zbrojení v Evropě.
- Podpora a rozvoj regionální spolupráce, podpora mezinárodní stability prostřednictvím spolupráce s partnerskými zeměmi.
- Podpora demokracie, základních svobod a principů právního státu.
- Zajištění vnitřní bezpečnosti a ochrany obyvatelstva
- Zajištění ekonomické bezpečnosti a posilování konkurenceschopnosti ekonomiky
- Zajištění energetické, surovinové a potravinové bezpečnosti, strategických rezerv.
- Zajištění kybernetické bezpečnosti a obrany.

DALŠÍ VÝZNAMNÉ ZÁJMY

- Snižování kriminality (hospodářská, organizovaný zločin, informační, boj s korupcí).
- Posilování zpravodajské ochrany a obrany státu.
- Vytváření tolerantní občanské společnosti, potlačování extremismu a jeho příčin.
- Zvyšování efektivity státních institucí a soudnictví.
- Spolupráce veřejné správy s občany a podnikajícími fyzickými a právnickými osobami.
- Rozvoj občanských sdružení a nevládních organizací působících v oblasti bezpečnosti.
- Posilování veřejné informovanosti a aktivního podílu občanů na zajištění bezpečnosti.
- Vědecko-technický rozvoj, nové technologie s vysokou přidanou hodnotou, inovace.
- Rozvíjení schopností při zpracování a přenosu utajovaných, ochrana a dostupnost.
- Ochrana životního prostředí.

ANALÝZA BEZPEČNOSTNÍCH RIZIK ČR



Rizika přijatelná

- Běžná činnost IZS

Rizika podmíněčně přijatelná

- Mimořádné události
- Havarijní plánování
- Typové činnosti IZS

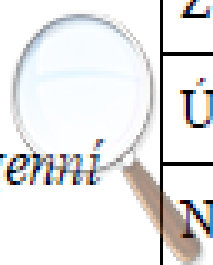
Rizika nepřijatelná

- Krizové situace
- Krizové stavy
- Krizové plánování
- Bezpečnostní systém

Nepřijatelná rizika

antropogenní

technogenní



Narušení dodávek potravin velkého rozsahu	MZe, MPO
Narušení funkčnosti významných systémů elektronických komunikací	ČTÚ, MPO
Narušení bezpečnosti informací kritické informační infrastruktury**	NBÚ, MV
Zvláštní povodeň	MZe, MV, MŽP
Únik nebezpečné chemické látky ze stacionárního zařízení	MŽP, MV, SÚJB
Narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu	MZe
Narušení dodávek plynu velkého rozsahu	MPO, MV
Narušení dodávek ropy a ropných produktů velkého rozsahu	SSHR, MPO
Radiační havárie	SÚJB, MV
Narušení dodávek elektrické energie velkého rozsahu	MPO, MV
Migrační vlny velkého rozsahu	MV, MZV
Narušování zákonnosti velkého rozsahu (včetně terorismu)	MV
Narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu**	MF, ČNB

Nepřijatelná rizika		Dlouhodobé sucho	MŽP, MZe, MV
		Extrémně vysoké teploty	MŽP
<i>naturgenní</i>	<i>abiotické</i>	Přívalová povodeň	MŽP, MV, MZe
		Vydatné srážky	MŽP, MV
		Extrémní vítr	MŽP, MV
		Povodeň	MŽP, MV, MZe
		Epidemie - hromadné nákazy osob	MZd
	<i>biotické</i>	Epifytie - hromadné nákazy polních kultur	MZe
Epizootie – hromadné nákazy zvířat		MZe	

ZÁVĚR

- KRIZOVÉ ŘÍZENÍ JE MOŽNÉ VYMEZIT S VYUŽITÍM TEORIE SYSTÉMU
 - Cílevědomá lidská činnost
 - Reaguje (přizpůsobuje se) výzvám prostředí (mění se charakter hrozeb a jejich vnímání ze strany společnosti)
 - Je tvořeno řídicími a výkonnými prvky
 - Vazby jsou upraveny regulátory řízení
 - Realizováno je v rámci procesního nastavení
 - Řízení rizik (analýza rizik, prevence, příprava, plánování, reakce, obnova, tranzice)
 - Krizové řízení (minimalizace následků projevů hrozeb)
- UPLATŇOVÁN JE KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP (využití všech nástrojů moci)
- REALIZACE NA NĚKOLIKA ÚROVNÍCH (mezinárodní, národní, rezortní, krajská, obecní, podniková)

ÚKOL:

- Na základě dnešní přednášky zvolit krizovou situaci, která bude předmětem seminární práce
- Prvotní rešerše dostupných informačních zdrojů na jejímž základě provést základní charakteristiku situace:
 - O jaký projev hrozby či hrozeb se jedná (dle typologie hrozeb),
 - Kdy, kde a proč situace vznikla (pravděpodobný důvod vzniku)
 - Jaký byl její vývoj a jaké byly její projevy - důsledky
 - Na jaké úrovni a kým byla situace řešena
- Zatím neřešit JAK byla situace řešena!!