



Závěry expertního týmu ke včasné připravenosti a zvládání krizí

1

Doporučení k lepšímu zvládnání krizí –
jak z nich vyjít silněji

2

2

Cesta k doporučením

6

3

Analýza a doporučení

7

3.1	Legislativa	7
3.2	Cvičení	8
3.3	Informační toky	9
3.4	Státní tajemník pro bezpečnost	10
3.5	Vztah státu a dalších klíčových aktérů	11
3.5.1	Stát vs. kraje a obce	11
3.5.2	Stát vs. nevládní, komerční a další organizace	12

4

Přílohy

16



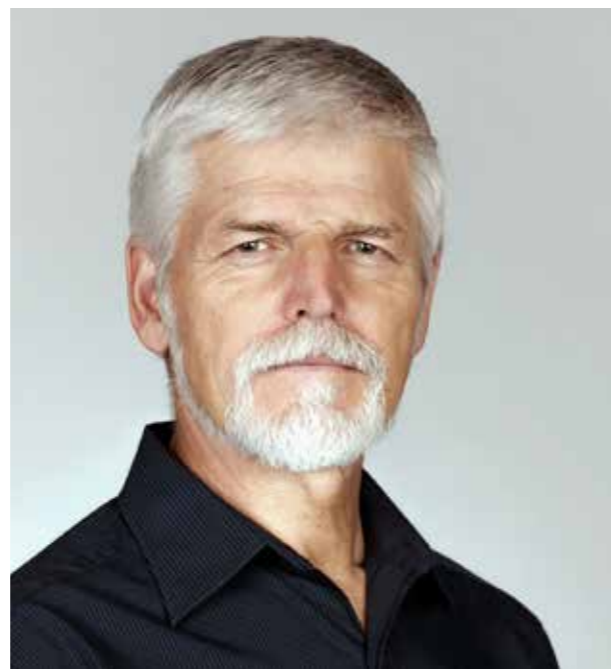
www.spolusilnejsi.cz

Praha
23. září 2020

© Pro bezpečnou budoucnost z. s.
iniciativa Spolu silněji

1

Doporučení k lepšímu zvládnutí krizí – jak z nich vyjít silněji



Krise vyvolaná šířením nového typu koronaviru je bezpochyby jednou z nejnáročnějších zkoušek, kterým naše země ve své novodobé historii čelí. Během prvních měsíců jsme všichni dělali, co jsme mohli. Politici a odborníci se snažili v nepřehledné situaci co nejlépe vyznat, zavádět opatření, která se tehdy zdála nejvíce smysluplná. Organizace a úřady často improvizovaly a reagovaly na změny, které přicházely ze dne na den.

Lidé šli roušky, zvykali si na práci z domova, starali se o děti, které nemohly do škol. Snažili jsme se chránit nejzranitelnější. Byli jsme solidární a v boji s málo známým nepřítelem drželi při sobě.

Koronavirová krize zastihla nás všechny málo připravené.

Důležité ale je, jak se z toho všeho poučíme.

Uplynulé dva měsíce jsem s expertním týmem objížděl kraje České republiky, zval k jednomu stolu desítky odborníků na krizové řízení, zástupce krajů i obcí, lokálních bezpečnostních složek, zdravotníků, ale také kultury,

školství, neziskového sektoru a byznysu. Chtěl jsem znát reálnou zkušenost lidí, kteří opatření museli vykonávat, respektovat a také jim porozumět. A velmi často také improvizovat. Jsem velmi rád, že tomu věnovali svůj čas, spojili síly a podělili se o své cenné zkušenosti.

Výsledkem je souhrn doporučení, který najdete na následujících stranách. Jedná se o důležité návrhy, co je třeba změnit, abychom si v dalším společném boji s krizí všichni lépe rozuměli, aby kroky státu byly předvídatelné, srozumitelnější, abychom dokázali co nejlépe chránit nejrizikovější skupiny, nemuseli zavírat naši ekonomiku, paralyzovat kulturní

instituce, abychom co nejlépe využili podanou ruku dobrovolníků a také kapacity domácích výrobců.

Považuji za mimořádně důležité, aby se jednotlivými doporučeními vláda zabývala. Jsme připraveni dále pomáhat, návrhy konzultovat a přispět k jejich zavedení. Jejich časová a finanční náročnost se bude odvíjet jen od ochoty pustit se do práce. Náklady na zavedení toho, co navrhuje, se násobně vrátí – méně lidí přijde o práci, méně firem o zakázky, děti se budou moci vzdělávat, budeme moci udržet život v kultuře a efektivně zapojovat dobrovolníky. Ušetříme stovky milionů korun.

Jsem realista. Nikdy se nedokážeme připravit na 100 procent. Ale pokud dobře nastavíme systém a budeme připraveni na 70-80 procent, na zbytek se dokážeme adaptovat. Zvládneme to.

Co tedy doporučujeme?

Efektivní koordinace – integrovaný bezpečnostní systém a státní tajemník pro bezpečnost

Všechny důležité instituce a systémové prvky v našem státě už máme. To, co chybí, je jejich koordinace. Navrhujeme proto zřídit **integrovaný bezpečnostní systém**. Ten by měl důkladně provazovat všechny složky státu, které jsou nasazovány v době krizí. Tento systém pak musí garantovat, že všichni budou vědět, co mají dělat a budou dostávat přesné informace. Bude řízen z úrovně Úřadu vlády a bude se prolínat do všech klíčových institucí a složek.

Premiér jako předseda vlády a předseda Bezpečnostní rady státu nyní nemá dostatečné expertní zázemí na Úřadu vlády pro koordinaci kroků jednotlivých resortů a dalších institucí. Navrhujeme proto vytvořit odbornou pozici **státního tajemníka pro bezpečnost** a jmenovat ho do čela současného sekretariátu Bezpečnostní rady státu. Pro premiéra by byl pravou rukou pro koordinaci a expertním poradcem. V dobách klidu by měl na starost agendu Bezpečnostní rady státu a správu a průběžnou přípravu systému krizového řízení. V čase krize pak bude pro vládu klíčovou osobou pro koordinaci celého systému.

Doporučujeme také na Úřadu vlády pod bezpečnostním tajemníkem zřídit technické pracoviště, kde by se v době krize sbíhaly všechny relevantní informace, důležité pro rozhodování vlády. I tady se lze inspirovat v zahraničí a vytvořit „Situační centrum“ (u řady našich spojenců a jejich institucí

tzv. „Situation room“), které by shromažďovalo a vyhodnocovalo informace pro rozhodování vlády. Návrh celého schématu naleznete na následující stránce.

Jednotná komunikace

Stát musí **výrazně zlepšit komunikaci, a to jak směrem k veřejnosti, tak v rámci krizového systému**. Komunikovat jednotně, srozumitelně a všechna opatření důkladně zdůvodňovat. Doporučujeme zavést **„Pravidlo práva první informace“** – dokud o klíčovém nařízení nevědí samosprávy, města a složky, které jej mají vykonávat nebo dozorovat, nejde informace na veřejnost.

Jednotná komunikace musí být řízena z jednoho místa. Po vzoru například Velké Británie by tímto místem měl být Odbor komunikace Úřadu vlády, který šíří informace směrem od vlády k veřejnosti a garantuje, že v krizovém období jednotlivé resorty neprezentují protichůdná stanoviska.

Cvičení

Považujeme za nutné, aby se celý systém krizového řízení **průběžně připravoval na krize moderní doby**. Jednou z příčin jarní improvizace bylo ignorování existujících plánů, ale také jejich neaktuálnost. Pokud se máme dobře připravit na příští krize, musíme **vytvořit moderní plány, průběžně je revidovat a pravidelně podle nich na všech úrovních cvičit**.

Krize odhalila, že **pandemické plány** nejsou dopracované až k těm, kdo je mají během krize skutečně realizovat a musí se podle nich řídit. Konkrétní plány, jako jsou třeba pro případy požárů, chybějí v řadě firem, ale i v nemocnicích, školách nebo u poskytovatelů sociálních služeb.

Domácí potenciál

Vláda efektivně nevyužila **potenciál českých firem** pro zajištění a distribuci zdravotnického a dalšího kritického materiálu. Stát musí urychleně připravit

systém, jak v první řadě využívat kapacity domácích výrobců. Velmi důležitou kapitolou je spolupráce s nestátním sektorem, které chybí systém a nástroje koordinace. Při krizových stavech je žádoucí **počítat i s dobrovolnickými kapacitami ve prospěch integrovaného záchranného systému, potenciálně nově bezpečnostního integrovaného systému či sociálních a zdravotních služeb**. Potenciál lidí připravených pomáhat musíme využít na maximum a připravit se na jeho využití musíme dříve, než budeme pomoc urgentně potřebovat.

V oblasti školství a vzdělávání krize odhalila kromě některých problémů i velký potenciál. Trend využívání moderních technologií a **možností distanční výuky** je potřeba uchopit a nepromarnit příležitost.

Jasně se ukázalo, že byl podceněn mimořádný **potenciál kulturní sféry a sportu** ve smyslu přínosu řešení krize i jako součást ekonomiky. Pro obě oblasti zároveň platí, že je pro ně mimořádně důležitá předvídatelnost opatření.

Vkročili jsme do dalšího náročného období.

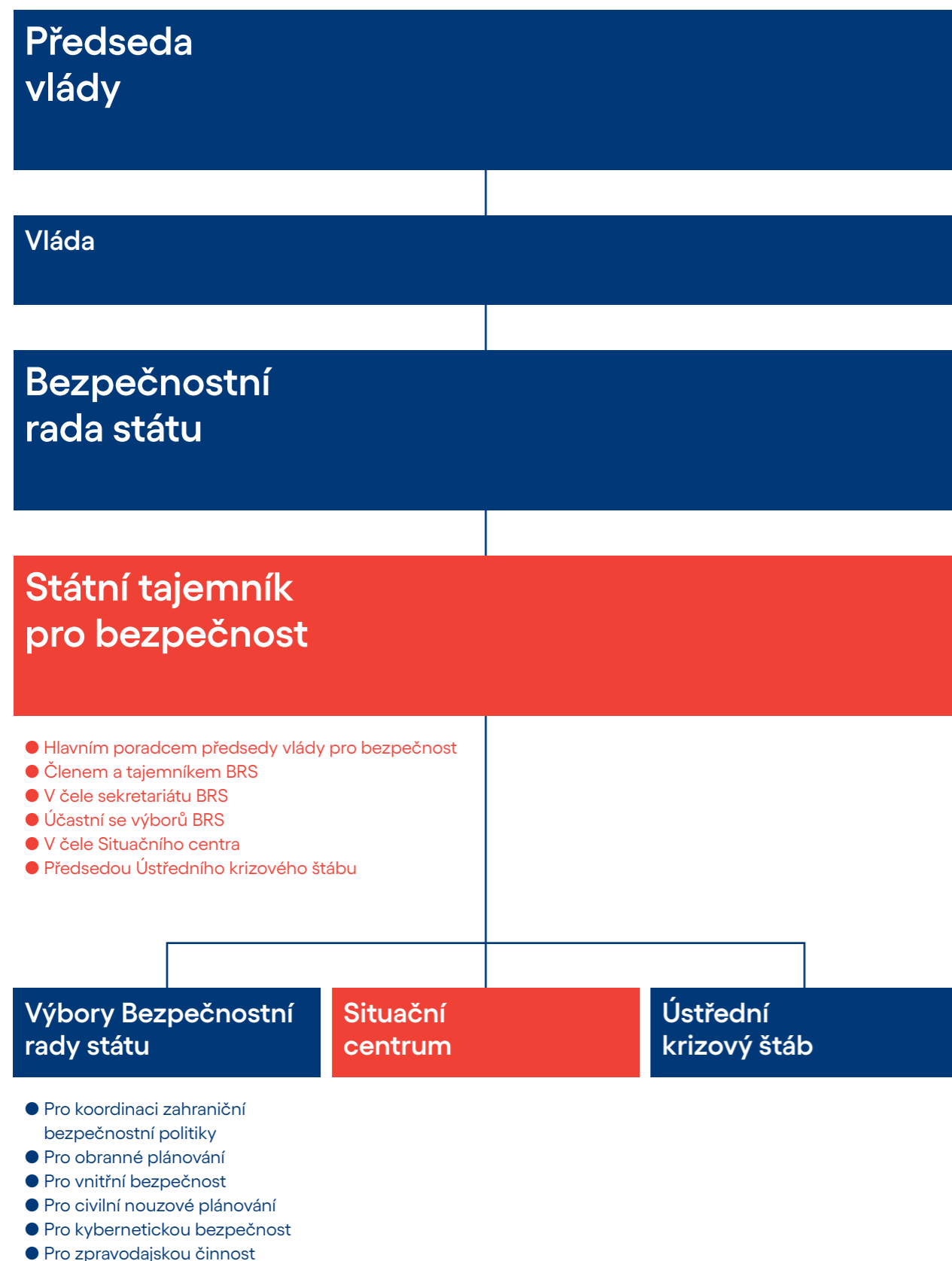
Čím rychleji se z minulých problémů poučíme, tím větší je šance, že nebudeme muset mnohé chyby opět bolestivě opakovat. Další krize nás čekají, a mohou mít jakoukoliv podobu.

Především naše připravenost rozhodne o tom, jak vysoké ztráty způsobí.

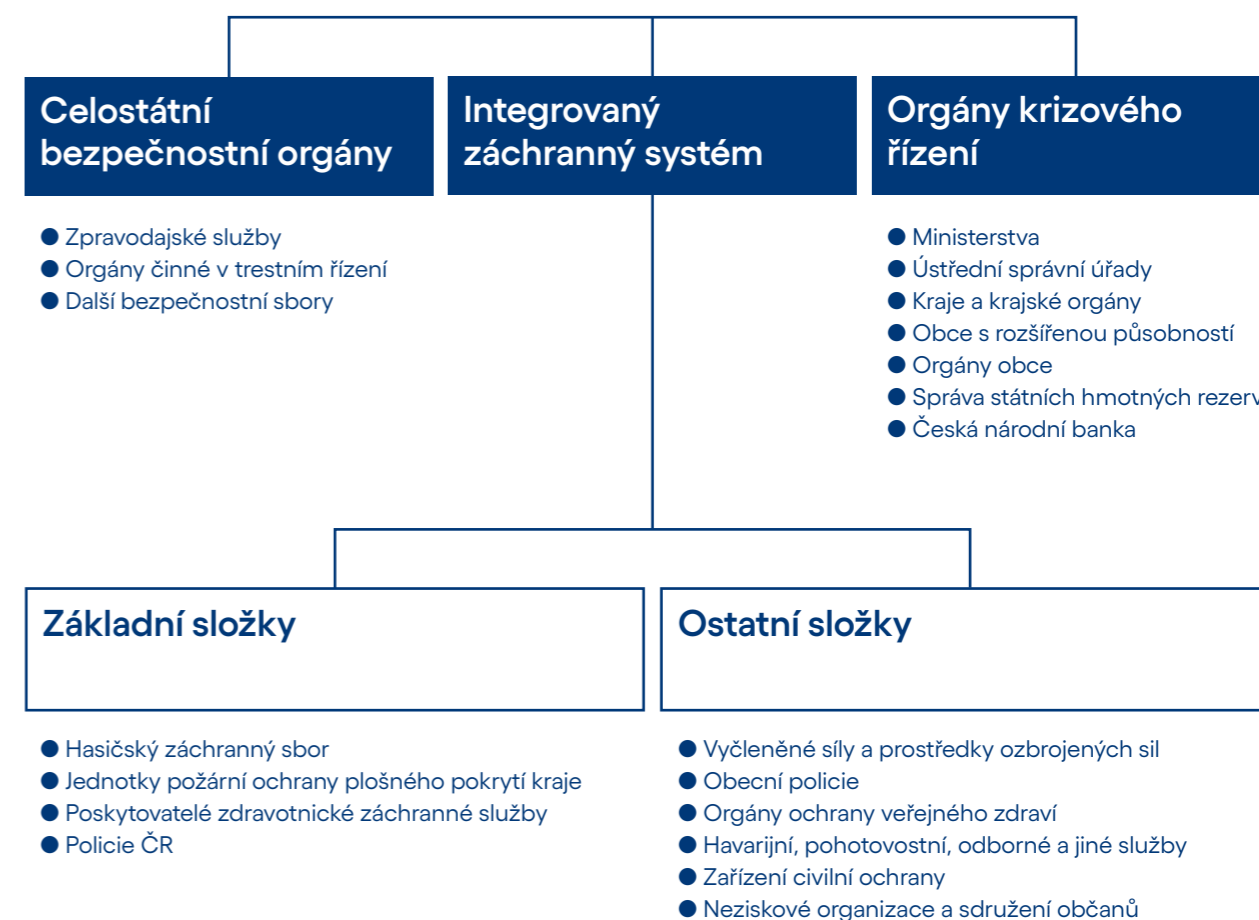
Petr Pavel

První krok k vytvoření integrovaného bezpečnostního systému:

Státní tajemník pro bezpečnost a Situační centrum



Složky bezpečnostního systému



Nevládní a nestátní aktéři podporující bezpečnostní systém



2

Cesta k doporučením

Tato zpráva vznikla z iniciativy bývalého náčelníka generálního štábu Armády České republiky a předsedy vojenského výboru NATO generál Petra Pavla, který se dlouhodobě zabývá oblastí krizového řízení. Generál Pavel oslovil odborníky z vybraných oblastí, aby společně vytvořili seznam doporučení, která by měla sloužit vládě, a potažmo dalším aktérům, pro lepší zvládnutí příštích krizí.

K expertnímu stolu „Spolu silnější“ usedli předsedkyně Státního úřadu pro jadernou bezpečnost Dana Drábová, podnikatel, filantrop a politik Martin Hausenblas, bývalá předsedkyně České společnosti urgentní medicíny Jana Šeblová, předsedkyně Národní asociace dobrovolnictví Lenka Vonka Černá, bývalý hejtman Olomouckého kraje a europoslanec Jan Březina, bývalý náměstek ministra zahraničí Petr Kolář, bývalý náměstek ministra obrany Daniel Koštoval a vedoucí Centra proti terorismu a hybridním hrozbám Ministerstva vnitra Benedikt Vangeli. Jejich profily naleznete na webových stránkách www.spolusilnejsi.cz.

Členové expertního týmu v průběhu července a srpna uskutečnili pět výjezdů do krajských měst (16. 7. Plzeň, 22. 7. Ostrava, 11. 8. Ústí nad Labem, 17. 8. Brno, 18. 8. České Budějovice), kde se u kulatých stolů sešli s představiteli klíčových sektorů a institucí, kteří byli zapojeni do systému zvládnutí krizových situací. Cílem těchto jednání bylo získat aktuální poznatky z praxe, ale také posadit za jeden stůl odborníky z různých sfér ve formátu, v jakém se běžně nepotkávají. Právě díky tomu došlo k vyjasnění některých lokálních problémů, ale především k hledání společné odpovědi na řadu systémových otázek.

U kulatých stolů v krajích se podělilo o své zkušenosti celkem 92 lidí, pozvání přijali např. primátoři a starostové, náměstci hejtmanů, ředitelé krajských hygienických stanic, ředitelé nemocnic a zdravotnické záchranné služby, šéfové krizových oddělení krajů i měst, členové vedení městské policie a krajského hasičského záchranného sboru či ředitelé firem, kulturních a neziskových organizací a škol. Podrobné informace ke složení a personálnímu obsazení krajských stolů naleznete v příloze tohoto dokumentu. Členové expertní skupiny vyhodnotili výstupy z kulatých stolů a konzultací a zohlednili nejdůležitější z nich v návrzích doporučení. Výsledný text byl odeslán účastníkům krajských stolů k vyjádření připomínek.

Členové expertního týmu vedle toho uskutečnili celou řadu dalších individuálních jednání a konzultací a společně v průběhu léta na několika setkáních i online diskutovali konečnou podobu dokumentu. Existují i jiné přístupy k systémovému řešení krizového řízení (např. systém národní připravenosti na krize – www.snpc.cz).

Příprava dokumentu nebyla vedena ambicí nahradit potřebné hlubší sektorové analýzy, ale definovat celostátní i regionální klíčové prvky, na které musí být zaměřena pozornost a které podmiňují úspěšně zvládnutí budoucích výzev. V tomto smyslu jsou také děleny kapitoly, které ve stručnosti představují hlavní problémy ve vybraných oblastech a návrhy na opatření, která by měla být v té souvislosti přijata.

3

Analýza a doporučení

3.1

Legislativa

Výstupy z analýzy

Legislativa krizového řízení je roztržena do řady zákonů mimo zákon č. 240/2000 Sb., který proto nezahrnuje všechny rezorty a procesy krizového řízení. Týká se to významně např. zákonů v oblasti zdravotnictví, potravinářství, zemědělství či životního prostředí, ale také pokud jde o efektivní a rychlé využití kapacit armády a obranného průmyslu. Zároveň v právním řádu chybí dostatečně silná povinnost pro vládu, aby se zabývala přípravou na krize (rezervy produktů, kapacity domácího průmyslu, existence připravených plánů, procedur a opatření a jejich pravidelné revize).

Relevantní zákony (zákon č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení, zák. č. 241/2000 Sb. o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, Zák. č. 222/1999 Sb. o zajištění obrany státu atd.) nejsou plnohodnotně propojeny a vznikají tak šedá a nejasná místa.

V důsledku nedostatečné právní úpravy, rezortismu a prosazování politických zájmů je v praxi příprava na krize a krizové řízení také roztržena, neefektivní a chaotická. Nedostatečně funguje vazba mezi rezorty (mimo jiné kvůli nepropojené legislativě, která se týká krizového řízení pro jednotlivé rezorty).

V praxi nefunguje dostatečně efektivně vazba (a propojení prvků systému krizového řízení) v případě vertikální linie: incident – lokální problém (např. jedna vesnice) – regionální problém – celostátní problém. Pravomoci a odpovědnost starostů a hejtmanů jsou v nerovnováze s odpovědností, která je na ně v krizové situaci kladena, na krajské úrovni jde často o dobrou vůli a kolegiální, pokud jde o koordinaci na krajské úrovni s partnery (např. policií, hygienou či hasiči), kteří jsou odpovědní svému vedení na centrální úrovni.

Vývoj v bezpečnostním prostředí ukazuje, že dualita pro řízení ústředního krizového štábu v podobě ministerstva vnitra a ministerstva obrany je překonaná (stále více se stírá hranice mezi vnitřním a vnějším ohrožením).

Doporučení

klíčová slova:
vylepšení, integrace, efektivní koordinace, větší akceschopnost

Provést **audit právní úpravy systému krizového řízení** za účelem integrace a propojení jednotlivých zákonů do jednotného uceleného systému, na jehož vrcholu bude, v návaznosti na ústavní zákon č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky zákon č. 240/2000 Sb., tzv. krizový zákon.

Provést **novelizaci příslušných zákonů** týkajících se přípravy na krizové stavy a krizové řízení tak, aby zákony (a v praxi i chování jednotlivých aktérů v krizovém řízení) byly efektivně provázány a respektovaly jednotný ucelený systém, na jehož legislativním vrcholku je zákon č. 240/2000 Sb.

Návrh konkrétních opatření

- a Do zákona č. 241/2000 Sb. zakomponovat povinnost vlády, každoročně do 31.3. (kvůli vazbě na tvorbu rozpočtu) aktualizovat opatření pro krizové stavy.
- b Do zákona č. 240/2000 Sb. zakomponovat možnost využití zdrojů a kapacit Ministerstva obrany ČR a Armády ČR s cílem, aby byly v případě nutnosti vládě k dispozici všechny zdroje a kapacity, kterými fyzicky disponují MO ČR a AČR na území ČR.
- c Upravit zákon č. 240/2000 Sb. a ostatní relevantní zákony tak, aby na sebe dostatečně přesně a detailně navazovaly.
- d Upravit zákon č. 218/2000 o rozpočtových pravidlech, aby bylo zřejmé, že na opatření pro krizové stavy se mají nutně vyčleňovat potřebné rozpočtové prostředky v rámci každoroční tvorby zákona o státním rozpočtu.
- e Upravit zákon 240/2000 Sb., aby aktivovaný ústřední krizový štáb řídil odborník, jmenovaný a přímo odpovědný předsedovi vlády, např. státní tajemník pro bezpečnost (viz bod III.4), zaštiťující přímou vazbu na Bezpečnostní radu státu.

3.2

Cvičení

Výstupy z analýzy

Zkušenost ze zvládnutí pandemie Covid-19 ukázala, že vláda ve velké míře improvizovala. Jednou z příčin této improvizace bylo ignorování existujících plánů a procedur, ale také jejich neaktuálnost a přílišná složitost a těžkopádnost.

Část určitého tápání a neefektivního postupu aktérů v systému krizového řízení byla dána jejich nepřipraveností. Nedostatečné či špatné vazby mezi aktéry v době krize byly dány také tím, že každý řešil a měl povědomí pouze o své oblasti působení. Zainteresovaným subjektům chybělo větší povědomí o vzájemných možnostech a limitech a celostní přístup ke koordinovanému postupu, který krize vyžadovala.

Specifickým problémem byla nedostatečná příprava na proces komunikace s veřejností v případě krizí. Občané, ale i firmy a instituce, se dozvídali o rozhodnutích a opatřeních z mnoha informačních kanálů a z různých míst, aniž by bylo jasné kdo, co, o čem a proč rozhodl. Opakovaně se stávalo, že původní rozhodnutí byla revokována. Nebylo vždy zřejmé, co přesně platí a kde je možné aktuální informace získat. Připravenost na komunikování důležitých informací byla nedostatečná.

Doporučení

klíčová slova:
realistické prověřování, cvičení jako nástroj ke zlepšení, prověřovat dle scénářů ne nastavených procedur

Do systému přípravy na krize je nutné vnést **systemové využívání cvičení** s důrazem na kompaktnost, zkoordinovanost a efektivní celostní přístup ke krizovému řízení.

Vedle cvičení procedur a kontroly připravenosti v podobě plánů a opatření se musí cvičit na základě řešení scénářů, kdy **účastníci cvičení scénář dopředu neznají**. To je nejefektivnější přístup v rámci přípravy na krize.

Musí se cvičit i na základě scénářů, které se nám v daný okamžik zdají **nepravděpodobné** nebo se předpokládá bezproblémové zvládnutí bez dopadu na chod celé společnosti – pandemie Covid-19 by jistě byla před svým vypuknutím za takový scénář pokládána.

V rámci cvičení coby přípravy na krize a krizové řízení je nutné dbát i na **procvičování komunikačních kanálů** a připravenosti na sdělování důležitých informací společně mezi rezorty, organizacemi, neziskovým sektorem a dalšími zainteresovanými subjekty.

Je nutné cvičit zároveň procesy **informování veřejnosti**, k takovým cvičením přizvat zástupce médií a scénáře cvičení doplnit o trénink komunikace.

Po každé reálné krizi a po každém cvičení se musí vypracovat seriózní **vyhodnocení** s identifikací problémů a s doporučeními, jak problémy věcně a časově vyřešit.

3.3

Informační toky

Výstupy z analýzy

Je třeba rozlišovat dva hlavní informační toky uvnitř systému krizového řízení:

- 1 **mezi jednotlivými aktéry v hierarchické i horizontální rovině**
- 2 **informačními toky od vlády směrem k občanům**

Informační toky uvnitř systému krizového řízení jsou fragmentované, nesbíhají se v jednom ústředním bodu. V průběhu pandemie Covid-19 se ukázalo, že často neexistovaly centralizované toky informací. Kvůli tomu nefungovala koordinace a zpomalovala se schopnost účinné akce – zejména mezi centrální úrovní a kraji a obcemi, respektive mezi rezorty a institucemi, které mají rozdílné legislativní ukotvení.

Informační toky vůči občanům – často nebylo zřejmé, který informační kanál byl hlavní pro informování o aktuálních rozhodnutích a platných opatřeních v době trvající pandemie. Informace byly často dílčí a pro občana složité a nevěrohodné, zejména vzhledem k zaměňování technických kroků s prezentací postojů jednotlivých rezortů a politiků. Prvotními, a často jedinými, zdroji informací byla média.

Doporučení

klíčová slova:
zlepšení, jednotná komunikace, zabezpečená komunikace, jasné komunikační kanály, efektivní dosah k občanům

Informační toky uvnitř systému krizového řízení se musejí sbíhat v **jediném centru řízení krizového systému**. Mělo by se zřídit „**Situační centrum**“ na úřadu vlády v době normálního stavu. V okamžiku aktivace Ústředního krizového štábu v době krize se rozšíří jeho kapacity o „Situační centrum“. Bude nutné vytvořit propojení mezi „Situačním centrem“ a sídlem Ústředního krizového štábu a jeho jednotlivými členy.

Provéřit a zajistit efektivní nastavení informačních toků (komunikačních prostředků) do centra řízení krizového systému. S tím souvisí i prověření **zajištění utajovaného spojení** pro případy krizí, vyvolaných cizí mocností za účelem narušení územní celistvosti, nezávislosti a demokratického zřízení českého státu.

Pro komunikaci v krizovém období používat **jednotný informační portál**, a to jak pro interní komunikaci všech zainteresovaných subjektů (v jednotném formátu a struktuře od centra až k nejnižší úrovni řízení), tak pro komunikaci s veřejností. Zřídit povinnost **uzavření komunikačních smyček** před vypuštěním informací na veřejnost centrálním orgánem s cílem, aby nejprve došlo k porozumění v rámci všech zainteresovaných subjektů, teprve potom seznámit s informacemi veřejnost.

V době normálního stavu připravit a informovat občany KDO, KDE a JAK bude informovat o rozhodnutích a aktuálně platných opatřeních v krizových stavech, přičemž je nutné dodržovat **tři hlavní principy komunikace: jednotnost, srozumitelnost a odůvodněnost**.

- 1 **Jednotnost: informace, pokyny a nařízení vlády musejí být jednotné, před zveřejněním schválené celou vládou. Není možné, aby členové vlády po zveřejnění zpochybňovali a měnili již zveřejněné informace nebo zveřejňovali protichůdná sdělení.**
- 2 **Srozumitelnost: informace vlády musejí být jak odborně a právně přesné, tak i srozumitelné pro ty, kterých se týkají. Pokud vyžadují složité či nejednoznačné pokyny výklad, musí být zveřejněn souběžně na jednotném oficiálním místě.**
- 3 **Odůvodněnost: pravidla a nařízení musejí být odůvodněna a vysvětlena v logice předchozí komunikace vlády. Vyhlášení opatření, jejichž nutnost není jasně vysvětlena, snižuje důvěru a ochotu veřejnosti je dodržovat.**

3.4

Státní tajemník pro bezpečnost

Výstupy z analýzy

Krise Covid-19 odhalila nedostatečnou koordinaci a integraci prvků krizového řízení a potažmo celého bezpečnostního systému.

Krise také ukázala, že předseda vlády postrádá na Úřadu vlády pracoviště, kde by se sbíhaly všechny relevantní informace a byl tak systémově vytvořen celkový obraz o vývoji situace.

Krise dále ukázala, že premiér jako předseda vlády a předseda Bezpečnostní rady státu nemá dostatečné expertní zázemí na Úřadu vlády pro koordinaci kroků jednotlivých rezortů a dalších institucí. Posílené expertní kapacity potřebují na Úřadu vlády seniorního vedoucího pracovníka, který by byl pro premiéra a potažmo vládu a Bezpečnostní radu státu prostředníkem pro koordinaci a expertním poradcem ve věcech bezpečnosti a obrany státu.

Doporučení

klíčová slova:
lepší koordinace, expertní zázemí pro efektivní rozhodování, lepší využití potenciálu bezpečnostního systému ČR

Vytvořit na Úřadu vlády seniorní odbornou pozici v podobě **státního tajemníka pro bezpečnost** (obdobu existující pozice „Státního tajemníka pro evropské záležitosti“), který by byl centrálním bodem **integrovaného bezpečnostního systému**. Tento odborník by vedl expertně posílený sekretariát Bezpečnostní rady státu a dle pokynů premiéra vykonával koordinační a expertní podporu pro premiéra, vládu a Bezpečnostní radu státu ve věcech bezpečnosti a obrany státu. Situační centrum by mělo být součástí posíleného sekretariátu Bezpečnostní rady státu.

Vytvořit na Úřadu vlády vlády **„Situační centrum“**, které by mělo vstupy komunikačních kanálů ze všech relevantních institucí a každá relevantní instituce by stanovila styčnou osobu v rámci centra. Centrum by mělo být podporou pro efektivní řízení v době míru i krize (viz předchozí kapitola).

Státní tajemník pro bezpečnost v době krize se svým pracovištěm **posílí aktivovaný ústřední krizový štáb**, který by měl být podřízen pod předsednictví premiéra.

3.5

Vztah státu a dalších klíčových aktérů

3.5.1

Stát vs. kraje a obce

Výstupy z analýzy

Mimořádnou úlohu pro úspěšné zvládnutí pandemie Covid-19 sehrává kromě vlády celá řada subjektů, ať už se jedná o kraje, nemocnice, poskytovatele sociálních služeb, kulturní a příspěvkové organizace, vzdělávací instituce, soukromé firmy, nevládní organizace, obecně prospěšné organizace či spontánně vzniklé občanské humanitárně-pomocné aktivity. Bez jejich aktivní role by situaci nebylo možno zvládnout. Během jarní vlny pandemie se však ukázalo, že je vláda nebyla schopna efektivně a systémově zapojit a že zvládnutí situace často záviselo na jednotlivcích a jejich osobním nasazení, nikoliv na dobře nastaveném systému.

Krise ukázala význam krajů, zvláště tam, kde byly krajské úřady aktivní a průběžně pracují na své obecné připravenosti na zvládnutí krizových situací. Kraje jsou klíčovým mezičlánkem mezi ústředím a obcemi a kraje tak byly klíčové pro efektivní řešení vzniklých problémů i implementaci celostátních opatření. Každý kraj však má také svá specifika, která nedokáže centrální úroveň postihnout. Na druhé straně však hejtmani a kraje mají omezenou působnost a pravomoci. V rámci krizového řízení nejsou optimálně stanoveny odpovědnosti a pravomoci pro zvládnutí uložených úkolů. Kraje jsou přitom v krizovém stavu tlačeny vykonávat i některé činnosti mimo svou působnost.

V případě řízení krajů se ukázalo, že existuje právně nedostatečně vymezený prostor mezi okamžikem ukončení nouzového stavu a přechodu na normální fungování, při kterém platí už standardní zákony, ale zároveň situace vyžaduje použití některých specifických pravomocí a procesů.

Komunikace státní úrovně s krajskými samosprávami byla často opožděná, nekonzistentní, často přicházely protichůdné informace. Ani přítomnost zástupce hejtmanů na zasedáních ÚKŠ nedokázala vykompenzovat absenci systémového řešení komunikace státu s kraji.

Kvalita komunikace mezi krajem a obcemi se ukázala být naprosto zásadní pro zvládnutí situace v jednotlivých krajích.

Významná část nástrojů, jak právních, tak faktických, je v rukou obecních samospráv. Kraj je nositelem informací pro město, město je nositelem know-how (kontakty, městské organizace, zkušenosti s organizací akcí pro velký počet osob, spolupráce s IZS a městskou policií, technické služby) pro kraj. Dosud existují velké rezervy v implementaci eGovernmentu nejen na státní, ale i na krajské a obecní úrovni, úřady neměly dopracované a technicky zajištěné plány na okamžitý přechod na home office a vyřizování agend prostřednictvím vzdáleného přístupu, což v počátečních fázích způsobilo zbytečné komplikace a zpoždění.

Ačkoliv problematika přeshraničních pracovníků má mezinárodní rámec, a byla tedy řešena rozhodnutími z centrální úrovně, v reálu dopadají důsledky těchto rozhodnutí zejména na krajskou a místní ekonomiku a mohou být zcela odlišné v různých krajích.

3.5.2

Stát vs. nevládní, komerční a další organizace

Výstupy z analýzy

Český systém krizového řízení nemá ucelený postup, jak postupovat v případech, kdy krize přinesla nepředpokládané požadavky, které nejsou vyřešitelné v systému přípravy na krize podle zákona č. 241/2000 Sb. o hospodářských opatřeních pro krizové stavy (zásoby, nezbytné dodávky, mobilizační dodávky atd.). Příkladem může být nedostatečné využití kapacit dobrovolníků, kdy nebyly využity ani spontánní ani akreditované dobrovolnické kapacity organizované pod Ministerstvem vnitra.

Pandemické plány nejsou dopracované až ke koncovým uživatelům. Konkrétní krizové plány chybějí radě firem, ale i nemocnicím, školám nebo konkrétním poskytovatelům sociálních služeb. Teprve v souvislosti s pandemií si řada z nich uvědomila potřebu mít vlastní krizové plány, i to, že za jejich (ne)existenci nesou spoluodpovědnost.

Na krajskou úroveň dopadl problém nedostatečné provázanosti orgánů v oblasti zdravotnictví a sociálních služeb, což způsobilo, že vládní nařízení např. opomínala některé sociální služby (např. do vládních nařízení nebyly zahrnuty azylové domy a krizová centra, kde je přitom riziko největšího komunitního přenosu a v podstatě nemožnost trasování kontaktů).

Koronavirová krize ukázala, že stát v minulosti výrazně oslabil kapacity hygienické služby, a to nejen v oblasti personální. Nedostatečné finanční prostředky se odrazily v omezování provozu, ale i v nedostatečném technickém vybavení hygienických stanic a nedostatečné digitalizaci.

Stát nedokázal konat důsledně a využít všech dostupných zdrojů. Neexistuje legislativa, která by umožňovala povinné zapojení praktických lékařů a soukromých klinik v nouzovém stavu, privátní lékaři nebyli nijak koordinováni.

Vláda nebyla schopná efektivně využít potenciál českých firem pro zajištění zdravotnického a dalšího kritického materiálu, zejména ochranných pomůcek. To se týká i potenciálu českých firem zajišťovat distribuci takových dodávek. Velký problém pro inovativní firmy představovala certifikace.

SSHR, která nakupuje a spravuje hmotné rezervy, nebyla včas oslovena příslušnými úřady, aby mohla s předstihem obstarat ochranné prostředky a další materiál, potřebný ke zvládnutí pandemie. Místo toho, aby byla využita transportní kapacita firmem, sehráli roli logistiků příslušníci hasičského záchranného sboru a Armády ČR, jejichž nákladní auta přebírala, rozvážela do mezikladrů a dál distribuovala ochranné pomůcky a další materiál.

V oblasti školství a vzdělávání krize odhalila kromě některých problémů i velký potenciál. Je jednoznačně výzvou pro nastavení nových systémů a přístupů k výuce a stala se motorem pro rychlé zavedení řady změn. Tento trend je potřeba uchopit a nepromarnit příležitost. Ačkoliv je distanční vzdělávání řešením v krizové situaci, přímý kontakt s učitelem nelze plnohodnotně zastoupit, zejména v případě dětí na prvním stupni ZŠ. Online výuka je efektivním nástrojem pro zvládnutí krizových situací a může být v určité formě stálým prvkem vzdělávacího systému (především na středních školách), prezenční studium ovšem plnohodnotně nenahradí.

Adaptace středních a základních škol na zvládnutí krize byla individuální, často byla rozhodujícím elementem osobnost ředitele. Hlavními komunikačními kanály zůstávaly město a kraj, podporu z MŠMT vnímala většina zástupců škol jako velmi slabou, pozitivně byla všeobecně hodnocena spolupráce se zřizovateli. Velký objem odpovědnosti byl zcela přesunut na ředitele. V důsledku toho byla posléze vítána metodika MŠMT pro podzimní fungování škol a právní zakotvení distanční výuky. Opatření pro návrat žáků a studentů do škol způsobila více komplikací než zavádění distanční výuky. Střední i základní školství mají velký prostor pro své zapojení do budování občanské připravenosti studentů a žáků, včetně připravenosti na zvládnutí krizových situací. V tomto ohledu byla a jsou připravena na spolupráci se školami také zážitková centra neformálního vzdělávání, tzv. science centra.

Univerzitní vzdělávání potvrdilo význam třetí role univerzit, platí to i pro univerzity v regionálních městech. V krajích, kde existovala dobrá provázanost univerzit se samosprávnými celky, dokázaly být univerzity velkým přínosem. Spolupráce byznysu a univerzit není ještě zdaleka automatická nebo systémová, stále rozhodují spíše individuální vztahy na lokální úrovni. Univerzitní vzdělávání se u řady oborů nemůže realizovat na bázi vzdáleného přístupu (požadavky na laboratoře, práce s pacienty, technické zázemí, chov zvířat apod.). Specifická situace vznikla ve vztahu univerzit k zahraničním studentům, především těm mimoevropským (zejm. ohledně jejich ubytování na kolejích). Období rozvolňování opatření kladlo největší nároky na komunikaci s centrálními orgány – bylo nutné rychle převést opatření do praktického chodu, což nebylo často možné kvůli nejasným instrukcím.

Dopady na oblast kultury byly podceněny, a to zejména dopady ekonomické. Nebyl brán dostatečně v potaz hospodářský potenciál kulturního odvětví, který v řadě regionů dosahuje i překonává výkon průmyslu.

Zároveň byl podceněn mimořádný potenciál kulturní sféry, zejména rozsáhlé networkingové sítě, lidské zdroje, nemovitosti či vysoká míra akceschopnosti (např. sítě knihoven či kulturních center a science center). Kulturní instituce se, navzdory komplikovaným podmínkám, aktivně zapojovaly do zvládnutí situace, poskytovaly prostory, pečovaly o děti zaměstnanců IZS apod. Knihovny jakožto přirozená centra komunitního a občanského života zavřely své dveře veřejnosti a jejich potenciál tak do značné míry zůstal nevyužit, na rozdíl od knihoven v řadě zemí EU, které své služby dále poskytovaly bez přerušení, byť v omezeném režimu.

Obavy kulturní sféry se, více než ke zvládnutí dopadu uplynulých měsíců, vztahují spíše k budoucím podmínkám fungování. Jsou jedním z nejcitlivějších segmentů v případě špatné, nejasné a nesrozumitelné komunikace. Napříč sektory je problém především s nepředvídatelností opatření. Budoucnost kulturního odvětví na předvídatelnosti dalších opatření přímo závisí.

Finanční záruky pro byznys a podpůrné programy pro podnikatele byly mimořádně administrativně náročné, nesrozumitelné, mnoho malých a středních podniků na ně nedosáhlo právě kvůli komplikované administrativě. Krize ukázala, že v tomto pohledu vzrostla role profesních svazů a asociací a zřejmě poroste i nadále.

ČR má velké mezery v oblasti digitalizace – zejména eGovernmentu, Průmysl 4.0, apod. Řada firem však vnímá krizi jako příležitost, jak postoupit v implementaci strategie Průmysl 4.0.

Během krizové situace se projeví problémy s otázkami pravidel zpracování osobních údajů v krizové situaci.

Doporučení

klíčová slova:

krizové řízení, kraje, obce, koordinace státu a samospráv, tok informací, rozdělení kompetencí a pravomocí, spoluodpovědnost za krizovou připravenost, praktičtí lékaři, univerzity, zdravotní a sociální služby, role firem v krizovém řízení, certifikace výrobců, Správa státních hmotných rezerv, školství, kulturní sektor, předvídatelnost vládních rozhodnutí, digitalizace, eGovernment, zpracování osobních údajů během krize

Vláda by měla vytvořit **systém a nástroje koordinace a kooperace státu s nestátním sektorem**, který by byl aktivován v době krize za účelem využití **dobrovolnické práce a zajištění technologií, materiálu a dopravy**. Nezastupitelnou roli v tomto systému musejí hrát kraje, neziskové organizace, firmy, vzdělávací a kulturní instituce, průmyslové a obchodní komory, profesní svazy a další platformy, zastřešující podnikatelské subjekty.

Vláda by měla zadat vypracování **auditu fungování státu v době krize i v době přípravy na ni** a na základě jeho výsledků definovat potřebná opatření a zajistit jejich implementaci. Dosud narychlo prováděné hodnocení není dostatečné a připravovaná změna Ústavního zákona o bezpečnosti ČR, vyplývající z dosavadních výsledků hodnotícího procesu, se ukazuje být pouze kosmetickou ve světle všech ostatních potřeb pro zvládnutí pandemie.

Věnovat se nápravě problému **nevyváženosti odpovědností a zdrojů a pravomocí krajů** pro jejich výkon v rámci systému krizového řízení. Měla by se pečlivě vyhodnotit role krajských samospráv, bezpečnostních rad krajů a hejtmanů a lépe tento stupeň zakotvit v systému krizového řízení. Součástí hodnotícího procesu musí být i zapojení samospráv a nevládních expertů.

Zanalyzovat, které **pravomoci**, využitelné pouze během krizových stavů, by bylo vhodné umožnit využívat i **po skončení vyhlášeného krizového stavu**. Ukázalo se totiž, že pro účely zvládnutí následků krize jsou některé pravomoci nezbytné i v době, kdy již krizový stav formálně netrvá.

Územně správní celky by měly mít povinnost zřídit **krajského koordinátora pro zdravotnictví, sociální péči a IZS** a propojit ho s centrálním řízením Armády ČR a státu, především hygienické služby civilní a vojenské. Odpovědnosti za tyto oblasti jsou za jednotlivé složky dosud rozděleny mezi několik radních bez vazby na výkon státní správy v této oblasti.

Kraj je klíčovým partnerem pro **města**, města jsou klíčovým partnerem pro kraj. Vzájemně by měly úzce **spolupracovat při tvorbě svých krizových plánů**, včetně vytvoření systému distribuce materiálu pro zvládnutí krizových situací.

Analýzovat, které subjekty jsou nezbytné pro zajištění fungování na **státní i krajské úrovni**, a které by proto měly mít zajištěny **prioritní dodávky**. Je zapotřebí nezapomínat právě na klíčové subjekty na krajské úrovni.

Vláda by při tvorbě vládních opatření ve vztahu k regulaci **přeshraniční spolupráce** měla úzce komunikovat s kraji, s ohledem na to, že plošná rozhodnutí mohou mít výrazně rozdílné dopady na ekonomiku jednotlivých krajů.

Je potřeba důkladně analyzovat **metodologii tvorby zásob**, a to nejen na úrovni státu, ale i krajů, organizací a firem, neboť v této oblasti chybí know how a budoucí optimalizace povede nejen k zajištění bezpečných dodávek, ale i k významným úsporám.

Je potřeba **dopracovat pandemické plány až na úroveň koncových uživatelů**, tj. do úrovně nemocnic, poskytovatelů zdravotních sociálních služeb, škol či firem, což je úkol, který vyžaduje odpovědnost, iniciativní přístup a nutnou přípravu ze strany jejich zřizovatelů a provozovatelů. Vláda by měla poskytnout metodickou podporu. Řada velkých firem má vlastní krizové scénáře dopracované do velkých podrobností a mohou sloužit jako inspirace a „best practice“ pro ostatní.

Jako problematická se jeví **nedostatečná autonomie vysokých škol** při tvorbě krizových scénářů a následně i krizových plánů. Pravomoci a odpovědnosti vysokých škol v období krizových stavů by měly být legislativně vymezeny ve Vysokoškolském zákoně 111/1998 Sb. Dosavadní praxe spočívající v souboru doporučení není v době akutního rozvoje krize dostatečná pro vymezení pravomocí a zodpovědnosti vysokých škol (resp. jejich řídicích orgánů). Nutná je i větší součinnost a komunikace se samosprávnými celky a příslušnými hygienickými stanicemi.

Vláda by měla důrazněji prosazovat implementaci legislativy v oblasti digitalizace, zejména v oblasti **eGovernmentu**.

Vláda by měla nastavit systém spolupráce s organizacemi, které generují a nabízejí dobrovolnickou práci. Při krizových stavech je žádoucí počítat i s **dobrovolnickými kapacitami ve prospěch IZS či sociálních a zdravotních služeb** (např. jako náhradníky, „doplňkovými“ lidskými zdroji – týká se proškolených osob). Významnou roli v systému může hrát Český červený kříž, který má kapacitu **rychle requalifikovat dobrovolníky na pomocné pečující profese**. U osob, které v souvislosti s vládními opatřeními nemohou vykonávat svou podnikatelskou činnost a nárokují **finanční kompenzace** státu za ušlý zisk, zohlednit v procesu výpočtu výše kompenzací jejich zapojení do requalifikací a vykonávání pomocných pečujících profesí.

Inspirací pro národní úroveň v oblasti cvičení a koordinace by mohla být např. pravidelná setkávání a cvičení Integrovaného záchranného systému na krajské úrovni.

Osvěta v oblasti **prevence a občanské připravenosti** na zvládání krizových situací by měla být řešena systematicky a v rámci komplexního přístupu se zapojením centrální úrovně (ministerstva), krajů, neziskových organizací, IZS, vzdělávacích institucí, vč. institucí neformálního vzdělávání (science center) a firem. Využít a podpořit vzdělávací instituce v budování občanské připravenosti studentů a žáků (učení samostatné i skupinové práci a rozhodovacích procesů).

Povinná **distanční výuka**, která byla nově zapracována do školského zákona, by měla do budoucna usnadnit investice do technologické vybavenosti žáků, aby mohli být plnohodnotně zapojeni i při přechodu na distanční vzdělávání. Přípravu na přechod na distanční výuku musejí školy činit okamžitě. Je třeba zohlednit, že především u žáků ZŠ budou vždy existovat rodiny, které distanční vzdělávání nebudou schopny zvládat, i když obdrží potřebné vybavení. S ohledem na spravedlivé podmínky pro všechny, bude třeba zajistit sociální podporu takových rodin (např. podpora ze strany terénních pracovníků), což v krizové situaci může znamenat výjimku ze zákazu poskytování terénních služeb. Jedním z nástrojů v této oblasti mohou být science centra, která mohou v mnoha ohledech nahradit školní prostředí, neboť nabízí velmi kvalitně (technicky, lektorsky) zajištěné výukové prostory reflektující všechna nezbytná hygienická omezení. Tvorba rámce pro distanční výuku musí být činěna z pohledu využití této formy vzdělávání v období krizí, z dlouhodobého pohledu by mělo být pouze doplňkovou formou prezenčního vzdělávání. Ve školských vzdělávacích plánech zohlednit růst poptávky po odbornících v IT službách.

Kriticky vyhodnotit dopad vládních iniciativ a **finančních záruk v oblasti podpory soukromé sféry** – především možnosti zapojení menších firem do podpůrných programů.

U certifikačních procesů analyzovat možnosti **zrychlené certifikace**, pokud je to v zájmu státu v reakci na krizové situace.

Nemocnice a sociální zařízení zřizované kraji či soukromými subjekty by měly mít povinnost a nástroje, aby v době krize mohly přejít okamžitě pod centrální řízení Ministerstva zdravotnictví ČR, stejně jako je tomu u přímo řízených organizací Ministerstva zdravotnictví ČR (např. fakultní nemocnice v Praze). Zanalyzovat **potenciál soukromých ordinací a klinik** pro řešení krizových situací a případně je zakotvit do krizového plánování nebo i právní úpravy krizového řízení.

Legislativně zakotvit **Národní dispečink intenzivní péče** (NDIP) jako **povinný online aktualizovaný nástroj** pro řízení zdravotní péče v době krize a zřídít jeho dostupnost pro jednotlivé krajské záchranné zdravotnické služby a krajské koordinátory intenzivní péče v nemocnicích.

Zohlednit specifika organizací poskytujících **zdravotní i sociální služby** a v tomto ohledu sladit komunikaci s nimi z centrální úrovně.

Předem na jednotlivých stupních řízení (kraj, obec) vymezit **organizace odpovědné za shromažďování nemocných a karanténních obyvatel** pro případ přeplnění kapacit zařízení zdravotnických služeb či sociálních služeb. Zaměřit se v tomto ohledu zejména na tělocvičny, které jsou ve školách ihned uvolnitelné s možností stravování, izolace i denního programu pro umístění. Využít např. potenciál a operativnost Českého červeného kříže pro zajištění pečujícího personálu.

Zvážit **efektivnější využití knihoven**, které mohou bezplatně poskytnout bezpečný prostor pro dobrovolníky, poskytují sociální a poradenské služby a umí vyrábět i distribuovat ochranné pomůcky. Definovat jejich roli v krizových plánech krajů i obcí.

Zohlednit podmínky pro fungování kulturního odvětví a sportu v rámci rozhodovacích procesů na stejné úrovni, jako se to děje u průmyslových podniků. Zpracovat materiál týkající se **potenciálu kulturní sféry a jeho hospodářského dopadu**.

Je potřeba urychleně implementovat nástroje **eGovernmentu**, týká se to nejen národní úrovně, ale i krajů a obcí. Je to nezbytný krok v celkovém procesu modernizace struktury úřadů státní i veřejné správy, a proto by příslušná opatření měla být tvořena v tomto kontextu.

S ohledem na problémy, které měly různé subjekty s **pravidly zpracování osobních údajů** v době krize i přes existenci některých speciálních ustanovení aplikovatelných i na krizové situace, doporučujeme porovnat právní možnosti zpracování osobních údajů s reálnými potřebami nejruznějších subjektů po dobu krizových situací (popř. po určité období po nich). V případě potřeby navrhnout novelizaci možných předpisů.

4

Přílohy

Členové expertního týmu

Petr Pavel

Armádní generál ve výslužbě, bývalý náčelník Generálního štábu Armády České republiky a předseda vojenského výboru NATO. Za své služby získal mnoho českých i mezinárodních vojenských vyznamenání. Dnes se věnuje přednáškám a besedám s občany. Během jarní koronavirové pandemie založil sbírku Spolu silnější, která pomáhala lidem v první linii. Nyní se s týmem špičkových expertů věnuje analýzám a doporučením pro lepší zvládnutí krizí.

Dana Drábová

Jaderná fyzička, lokální i regionální politička a předsedkyně Státního úřadu pro jadernou bezpečnost. Od roku 2010 zastává funkci místostarostky obce Pyšel. V letech 2016 a 2017 působila také jako zastupitelka Středočeského kraje.

Jana Šeblová

Vědecká sekretářka a dlouholetá předsedkyně České společnosti urgentní medicíny a medicíny katastrof J. E. Purkyně. Lékařka urgentní medicíny s více než dvacetiletou praxí a rozsáhlými zkušenostmi u urgentních příjmů a zdravotnické záchranné služby, včetně letecké. Držitelka titulu Fellow of EUSEM (Evropská společnost pro urgentní medicínu) za významný přínos české a evropské urgentní medicíně.

Lenka Vonka Černá

Předsedkyně Národní asociace dobrovolnictví a zakladatelka Dobrovolnického centra v Ústí nad Labem. V době pandemie založila Krajské koordinační centrum dobrovolnické pomoci v Ústeckém kraji, jehož prostřednictvím organizovala rozvozy roušek, nákupů seniorům i nouzové potravinové balíčky pro lidi bez prostředků.

Jan Březina

První hejtman Olomouckého kraje, krajský zastupitel a po dvě volební období poslanec Evropského parlamentu, kde působil ve Výboru pro průmysl, výzkum a energetiku. Aktuálně zastává funkci zastupitele města Uničov.

Petr Kolář

Bývalý diplomat v zahraniční službě České republiky s bezmála dvacetiletou praxí, velvyslanec v USA, Rusku, Švédsku a Irsku a náměstek ministra zahraničních věcí. Od roku 2012 pracuje jako konzultant a poradce v oboru zahraničního obchodu a investic.

Daniel Koštoval

Diplomat, bývalý náměstek ministra obrany pro zahraniční vztahy, strategie a vyzbrojování; na Ministerstvu zahraničních věcí zastával funkce vrchního ředitele sekce mimoevropských zemí a ředitele Odboru bezpečnostní politiky a Odboru států severní a východní Evropy. Působil jako diplomat na Misi České republiky při NATO a ambasádách v Moskvě a Washingtonu. V Evropské obranné agentuře byl předsedou řídicího výboru složeného z národních ředitelů pro vyzbrojování.

Benedikt Vangeli

Odborník v oblasti vnitřní bezpečnosti státu a vedoucí Centra proti terorismu a hybridním hrozbám Ministerstva vnitra ČR. Zabývá se také bezpečnostním právem. Je mimo jiné autorem zákona o Policii ČR, zákona o Generální inspekci, podílel se na legislativě tzv. protikorupčního balíčku a dalších normách.

Martin Hausenblas

Podnikatel, filantrop a politik. Založil mezinárodně úspěšnou textilní společnost Adler. Stál také u zrodu technologického startupu Liftago. V době pandemie spoluzaložil www.covid-czechia.org, které zorganizovalo celosvětovou kampaň #Mask4All. Založil také projekt www.rousky lidem.cz, který umožnil distribuci milionů roušek veřejnosti v počátcích pandemie.

Přehled účastníků krajských kulatých stolů

Samospráva města a kraje

- Mgr. Ing. Petr Nedvědický**
primátor statutárního města Ústí nad Labem
- Ing. Ivo Moravec**
náměstek primátora Českých Budějovic
- Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.**
náměstek primátora Českých Budějovic
- Ing. Jan Vitula**
náměstek hejtmána Jihomoravského kraje za oblast regionálního rozvoje, starosta města Židlochovice
- Martin Zrzavecký**
radní města Plzeň pro krizové řízení
- Mgr. Tomáš Třetina**
starosta Moravského Krumlova
- Ing. Marek Fišer**
radní pro oblast kultury Brno
- Ing. Tomáš Kotyza**
ředitel Krajského úřadu Moravskoslezského kraje
- Ing. Marcel Kucr**
vedoucí oddělení krizového řízení Ústeckého kraje
- Ing. Marta Spálenková**
Oddělení krizového řízení, Krajský úřad Jihočeského kraje
- Ing. Aleš Průša**
vedoucí odboru bezpečnosti, prevence kriminalistiky a krizového řízení města Plzeň
- Bc. Vladimír Víša**
úsek krizového řízení a ochrany obyvatel města Aš
- Mgr. Jan Karásek**
vedoucí odboru zdravotnictví Plzeňského kraje
- Mgr. Ondřej Ženíšek**
místostarosta městského obvodu Plzeň 3
- Ing. Petr Osvald**
předseda pracovní skupiny pro strukturální politiku Svazu měst a obcí ČR

IZS a zdravotnictví

- doc. MUDr. Květoslava Kotrbová, Ph.D.**
ředitelka Krajské hygienické stanice Jihočeského kraje
- MUDr. Pavla Svrčinová, Ph.D.**
ředitelka Krajské hygienické stanice Moravskoslezského kraje
- MUDr. Lenka Šimůnková**
ředitelka Krajské hygienické stanice Ústeckého kraje
- Mgr. Michal Bartoš**
pověřený ředitel Krajské hygienické stanice Plzeňského kraje
- MUDr. Bc. Pavel Hrdlička**
ředitel Zdravotnické záchranné služby Plzeňského kraje
- MUDr. Marek Slabý, MBA**
ředitel Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje
- MUDr. Jiří Havrlant, MHA**
ředitel Fakultní nemocnice Ostrava
- prof. MUDr. Jaroslav Štěrba, Ph.D.**
ředitel Fakultní nemocnice Brno
- MUDr. Miroslav Verner**
ředitel Centrálních laboratoří Nemocnice České Budějovice
- MUDr. Richard Pikner Ph.D.**
primář Klatovské nemocnice
- prof. RNDr. Libor Grubhoffer, CSc., Hon. D.Sc., dr. Hc.**
ředitel Biologického centra AV
- Mgr. Kamila Formanová**
vedoucí oddělení Bezpečnosti a krizového řízení, Městská nemocnice Ostrava
- Mgr. Kateřina Kyselá, MBA**
náměstkyně pro správu a řízení lidských zdrojů, Městská nemocnice Ostrava
- Ing. Vlastimil Stehlík**
náměstek útvaru ekonomiky a provozu Zdravotnické záchranné služby Plzeňského kraje
- Ing. Denisa Ch. Ralbovská**
vedoucí pracoviště krizové připravenosti Zdravotnické záchranné služby Plzeňského kraje
- Mgr. Mgr. Marek Šilhan**
zástupce velitele Městské policie Plzeň
- mjr. Mgr. Radek Tyr**
vedoucí oddělení krizového řízení Policie ČR

- 33 Bc. Martin Sobotka**
vedoucí Inspekce ředitele Městské policie Brno
- 34 Ing. Václav Špéra**
náměstek ředitele hasičského záchranného sboru Jihomoravského kraje

Vzdělávací instituce

- 35 prof. PhDr. Bohumil Jiroušek, Dr.**
rektor Jihočeské univerzity
- 36 Dr. Ing. Vlasta Radová**
děkanka, Fakulta aplikovaných věd ZČU v Plzni
- 37 PhDr. David Šanc, Ph.D.**
děkan Filosofické fakulty ZČU v Plzni
- 38 doc. Ing. Jiří Pokorný, Ph.D., MPA**
děkan Fakulty bezpečnostního inženýrství, VŠB-TUO
- 39 prof. Ing. Emil Vacík, PhD.**
proděkan, Ekonomická fakulta ZČU v Plzni
- 40 prof. RNDr. Julius Lukeš, CSc.**
ředitel Parazitologického ústavu, Biologické centrum AV ČR
- 41 doc. Tomáš Machula, Ph.D., Th.D.**
Teologická fakulta JČU
- 42 Jindřich Weiss**
Jihomoravské inovační centrum
- 43 RNDr. Danuše Lhotková**
ředitelka Česko-anglického gymnázia
- 44 Mgr. Aleš Janoušek**
ředitel gymnázia Ludka Pika v Plzni
- 45 Mgr. Martin Tobiáš**
ředitel Střední průmyslové školy, Obchodní akademie a Jazykové školy Frýdek-Místek
- 46 Mgr. Jana Černíková**
správa církevního školství v Plzeňském kraji
- 47 Mgr. Robert Hendrich**
ředitel Základní školy Martina Luthera v Plzni
- 48 Ing. Petr Leba**
učitel a IT školitel učitelů, SOU elektrotechnické

Kulturní instituce a sport

- 49 MgA. Lukáš Průdek**
ředitel Jihočeského divadla
- 50 MgA. Jakub Zindulka**
ředitel Divadla Dialog v Plzni
- 51 Mgr. Jana Linhartová**
ředitelka Severočeské vědecké knihovny
- 52 Ing. Jakub Švrček, Ph.D.**
ředitel Světa techniky
- 53 Bc. Karolína Skórková**
zakladatelka a kreativní ředitelka Meat design Ostrava
- 54 Ing. Andrej Harmečko**
ředitel Letních shakespearovských slavností a Cooltour Ostrava
- 55 Mgr. Petr Handl**
člen představenstva a výkonný ředitel HC Vítkovice Ridera

Neziskový sektor

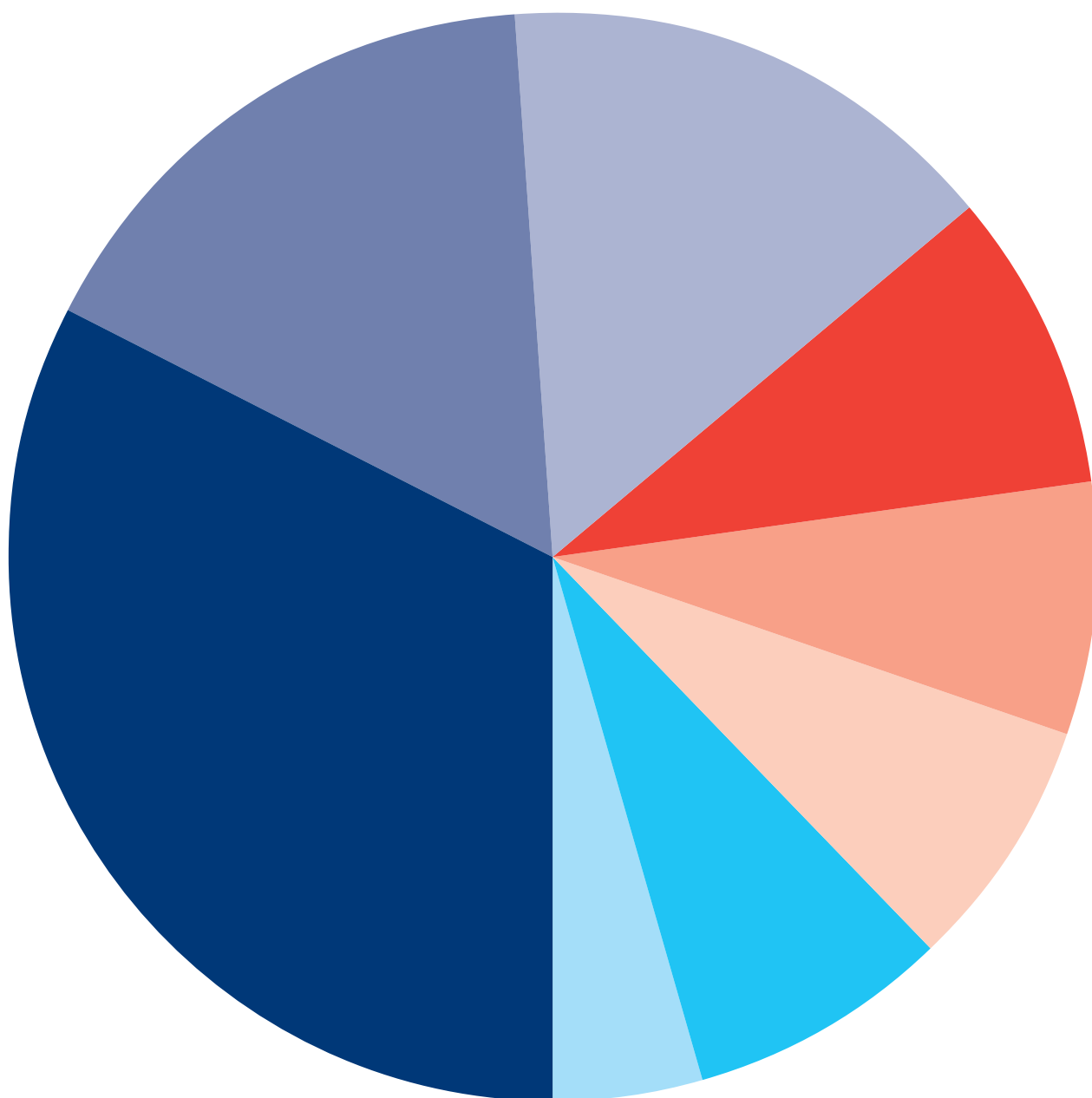
- 56 Ing. Rostislav Domorák**
Oblastní charita Ústí nad Labem
- 57 Bc. Zuzana Lešková**
ředitelka centra krizové intervence Spirála v Ústí nad Labem
- 58 Mgr. Jiří Uher**
koordinátor aktivit Dobrovolnického centra Masarykovy univerzity
- 59 Leoš Fučík**
ředitel charitativní organizace Opus Lacrimosa
- 60 Zlata Maděřičová**
ředitelka Jihomoravské komunitní nadace
- 61 Mgr. Michaela Valášková**
aktivní občanka, aktivistka
- 62 Bc. Jan Jeřábek**
dobrovolnická iniciativa Lidé pro lidi

Byznys

- 63 Bc. Anatol Pšenička**
generální ředitel, Severomoravské vodárny a kanalizace
- 64 Ing. Ladislav Glogar**
výkonný ředitel, MS Automobilový klastr
- 65 Ing. Kateřina Kupková**
generální ředitelka, Lenzing Biocel Paskov
- 66 Vladimír Dzik**
majitel, Optimont
- 67 Mgr. Petr Hradil**
jednatel, Dependence Group
- 68 Ctírad Sára**
zakladatel BeWooden
- 69 Jiří Heckel**
ředitel Workpress Aviation
- 70 Ing. Martin Šampalík**
zakladatel a majitel sítě restaurací the PUB
- 71 Ing. Miloslav Kamiš,**
jednatel ředitel VISCOFAN CZ s. r. o., člen představenstva Jihočeské hospodářské komory, místopředseda dozorčí rady Jihočeské nemocnice, a. s.
- 72 Ing. Jan Kubeš**
jednatel BELIS, s. r. o.
- 73 Matěj Kratochvíl**
MSc., generální ředitel skupiny CONDUCCO
- 74 Bohumil Plojhar**
jednatel Plojhar s. r. o.
- 75 Ing. Jan Brázda**
ředitel, Knauf Insulation Krupka
- 76 Ing. Pavel Vašíček**
Vítkovice Steel
- 77 Tomáš Hradil**
BorsodChem MCHz
- 78 Ing. Natálie Linhartová**
personální ředitelka Tatra Trucks
- 79 Ing. David Kenkuš, MBA**
regionální manažer, SEW – Eurodrive
- 80 Ing. Vít Ruprich, Ph.D., MBA**
4Machines
- 81 Ing. Tomáš Pastrňák MBA**
člen vedení, Česká asociace interim managementu

- 82 Pavel Peřich**
poradce vedení Molnycke HealthCare
- 83 PhDr. Petr Balej**
Optiware Net
- 84 Mgr. Jiří Kalach**
Okresní hospodářská komora, místopředseda KHK ÚK
- 85 Ing. Jan Pejchar**
bezpečnostní tajemník, ČEZ distribuce
- 86 Ing. Petr Landa**
jednatel, PGM Consulting
- 87 Petr Holica**
regionální manažer pro Moravskoslezský a Zlínský kraj, Svaz průmyslu a dopravy ČR
- 88 Mgr. Čeněk Absolon, Ph.D.**
ředitel Regionální hospodářské komory Brno
- 89 Ing. Jiří Hlavenka**
podnikatel
- 90 PhDr. Petr Balej**
podnikatel
- 91 Petr Starý**
Plzeňský Prazdroj, Development senior supervisor
- 92 Ing. Jiří Boček**
bývalý ředitel n. p. Budějovický Budvar

Složení účastníků kulatých stolů dle sféry působnosti



- 30 Byznys
- 15 Samospráva města a kraje
- 14 Vzdělávací instituce
- 8 Integrovaný záchranný systém
- 7 Zdravotnictví
- 7 Kultura a sport
- 7 Neziskový sektor
- 4 Krajská hygienická stanice