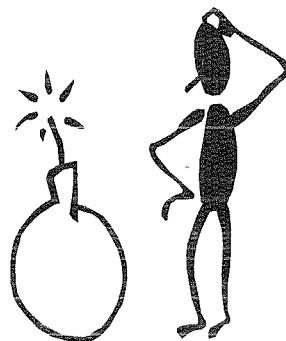


VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
Fakulta podnikohospodářská
Katedra managementu
Sekce krizového managementu

ÚVOD DO TEORIE
KRIZOVÉHO MANAGEMENTU
I.

2. vydání



Emil Antušák
Zdeněk Kopecký

2003

ŘÍZ
93

Obsah	str.
Předmluva	5
Úvod	7
1 Historie, vývoj a současné pojetí krizového managementu.....	13
Historie a vývoj krizového managementu	13
Současné pojetí krizového managementu	16
2 Základní pojmy krizového managementu	21
2.1 Hrozba a riziko	21
2.1.1 Specifika bezpečnostních hrozeb a rizik	27
2.1.2 Riziko jako předmět kvantitativní analýzy	33
2.1.3 Pojetí, principy a způsoby řízení rizik (riskmanagementu)	35
2.2 Krizová situace, krize, krizový stav	38
2.2.1 Vývojová stádia (anatomie) krize	42
3 Krizové řízení	51
3.1 Krizové plánování	52
3.1.1 Obecné pojetí funkce plánování	52
3.1.2 Specifika krizového plánování	60
3.2 Krizový plán - hlavní produkt krizového plánování	68
3.3 Orgány krizového řízení (plánování)	74
Literatura a jiné prameny	91
Seznam použitých zkratk	94
Seznam obrázků, tabulek, vzorců	95
Příloha č. 1: Vzor žádosti o vyhlášení krizového stavu	96

ÚVOD

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

Tyto změny vyvolaly proces nového přezkoumávání podstaty a významu krizového managementu. Jestliže studená válka představovala nebezpečí, které způsobilo, že se svět stal z bezpečnostního hlediska koherentní, tak, když tato hrozba pominula, se otevřela možnost, aby každý stát měl svou individuální bezpečnostní strategii. Z historie víme, že politická společnost vznikala zpočátku kvůli tomu, aby zajistila přežití svých členů. Největším nebezpečím byla válka a porážka ve válce znamenala otroctví pro obyvatele poraženého státu. Základním bezpečnostním cílem proto bylo, aby společnost chránila komunitu před takovou porážkou, aby zajistila nezávislost a právo na sebeurčení, aby zabránila tomu, že daná komunita upadne do područí jiné. Strategie měla najít tu správnou rovnováhu, která by zajistila vlastní bezpečnost, aniž by provokovala jiné. Staří Římané říkali: *Oderint dum metuant*, což v překladu znamená: *Ať nás nenávidí, jen když se nás bojí*. Mezi obranou a zločinem byla spojitost. Lidská společnost byla ambivalentní - sama sobě zárukou a zároveň hrozbou pro ostatní. Každá komunita byla posilována pocitem ohrožení z vnějšku.

Dnes je situace jiná. Tradiční hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby dnes už nepředstavují tradiční vojenská rizika, ale různé modifikace globalizačních⁽¹⁾, destabilizačních,⁽²⁾ a proliferačních⁽³⁾ rizik. Protože neexistuje zjevný a jasně definovaný nepřítel, definování strategických cílů bezpečnostní politiky státu a určování klíčových determinant za neexistence jasně určené hrozby je obtížné. Reálná situace je ovlivňována množstvím proměnných, kauzalita se nedrží lineárního modelu, důsledky nejsou úměrné příčinám. Bezpečnost států je stále více vymezována schopností zemí čelit nejen vojenskému napadení, ale i nevojenským ohrožením a tzv. "asymetrickým bezpečnostním hrozbám".⁽⁴⁾

¹ **Globalizační rizika** představují nejrozsáhlejší spektrum bezpečnostních rizik, zahrnující organizovaný zločin, nezákonné obchody a toky financí, transfery osob, ohrožení státní infrastruktury, narušení informačních a komunikačních systémů, rozsáhlé živelní pohromy, průmyslové, vojensko-technické a ekologické havárie, epidemie a pandemie, základní životní, surovinové a přepravní kolapsy. Rizika mají nevojenský charakter s těžko definovatelnou aktuálností a možností aktivace během několika hodin až dnů, s obtížně předvídatelným rozsahem s možností přeměny v ohrožení dosud neznámého rozsahu a charakteru.

² **Destabilizační rizika** vyplývají z etnických, náboženských, kulturních a ekonomických rozporů mezi státními či nestátními subjekty. Přerůstají hranice států, obvykle přecházejí v lokální ozbrojené konflikty, v některých případech i bez použití pravidelných ozbrojených sil. Jsou zpravidla doprovázeny terorismem, masovou a ilegální migrací. Mají vojenský i nevojenský charakter, nebo mohou přerůst v přímé ohrožení s velmi různorodým a obtížně předvídatelným rozsahem a vojensko-technickým charakterem, včetně možnosti použití zbraní hromadného ničení (ZHN).

³ **Proliferační rizika** se projevují snahou státních i nestátních subjektů z tzv. problémových zemí získat a zneužít zbraně hromadného ničení a prostředky jejich dopravy na cíl. Zahrnují i nezákonné šíření dalších moderních technologií dvojího použití i mimo sféru vojenského využití.

⁴ Za **asymetrické bezpečnostní hrozby** se považuje použití takových způsobů a prostředků ze strany protivníka, kterým nemůžeme stejným způsobem čelit.

Zmenšená hrozba globální jaderné války podpořila vzájemnou závislost ekonomik světa. Narůstající ekonomické vazby činí jednotlivé země více citlivými na neočekávané krize. Takové krize mohou pramenit z náhlé finanční či jiné ekonomické krize, svůj původ mohou mít v přírodních katastrofách, hladomoru, epidemiích, přelidnění nebo v nových formách organizovaného zločinu, především terorismu, rozsáhlých migracích lidí, ale i v nedbalém či bezohledném chování jako například znečišťování a drancování zdrojů. Rovněž by mohly vzniknout z úmyslného ekonomického jednání vlastníků zdrojů, nebo by se mohly odvozovat z úmyslného politického jednání. Není obtížné si představit hrozby, vycházející z náboženského fanatismu, hrubého nacionalismu a podobně.

Stále větší pozornost politiků, ekonomů i krizových manažerů upoutávají tzv. "nové bezpečnostní hrozby", které dominují nad spleť všech ostatních problémů. Některé z nich můžeme zařadit mezi tzv. "zdeděné problémy" (tj. problémy, které vznikly nebo se vytvořily v době bipolárního světa, ale nezanikly současně s ním), jiné se objevily náhle zcela nedávno. Pravděpodobně nejdůležitějším zdeděným problémem zůstává *hrozba použití jaderných zbraní a problém jaderného terorismu*. Na jedné straně *legální jaderné mocnosti* ⁽⁵⁾ cítí potřebu zachování těchto zbraní pro účely nukleárního zastrašování za současného pokračování procesu snižování počtu a kategorií těchto zbraní. Na druhé straně je zde otázka existence dalších, tzv. *nestatutárních vlastníků jaderných zbraní* ⁽⁶⁾ a neochota těchto zemí vzdát se suverenity nad rozhodováním o tom kdy, kde a za jakým účelem použijí tyto zbraně. Nakonec - je tu otázka tzv. *problémových států [rogue states]*, ⁽⁷⁾ které své úsilí o získání jaderných zbraní zpravidla utajují a mnohdy i zakrývají svou aktivitu v některých nadnárodních institucích, zabývajících se touto problematikou. Nicméně o jejich programech vývoje jaderných zbraní existuje řada nezpochybnitelných důkazů. Podle odhadů amerického ministerstva obrany existuje na světě zhruba 130 teroristických skupin, které by se chtěly jaderných zbraní zmocnit. V nejrůznějších zemích, kterých je podle odborníků asi stovka, se dá pořídit množství nejrůznějšího radioaktivního materiálu a poměrně snadno jej propašovat přes hranice do kterékoliv oblasti světa. Bezpečnostní složky přitom přiznávají, že monitorovat transfery těchto materiálů přes hranice lze jen velmi obtížně. Aby teroristé napáchali obrovské škody, nemusí být relativně složitě montovat jadernou zbraň - byť návody na její konstrukci snadno získají na internetu. Stačí totiž použít klasickou výbušninu, pomocí které lze rozptýlit jakoukoliv jadernou či chemickou látku. ⁽⁸⁾ Navíc, pro mezinárodní politiku těchto zemí je typická snaha o dosažení dominantního postavení v určitém regionu a k tomuto cíli jsou ochotny použít i prostředky, které lze z mezinárodně-legislativního hlediska hodnotit jako nezákonné, včetně vojenských akcí za použití těchto zbraní. Narůstající počet takových zemí zvyšuje pravděpodobnost použití ZHN, narušuje stabilitu mírového procesu a procesu odzbrojení, a to jak na globální, tak i na regionální úrovni. Míra bezohlednosti, s jakou byly provedeny 11. září 2001 teroristické útoky na USA, zvyšuje pravděpodobnost, že k dalším podobným útokům mohou být využita i jaderná zařízení, především atomové elektrárny. Teroristé však mohou zneužít jaderné materiály nejen z energetiky, ale i ty, které jsou používány v lékařství, průmyslu, výzkumu či zemědělství. Od roku 1993 zaznamenala Mezinárodní agentura pro atomovou ener-

⁵ Za *legální vlastníky jaderných zbraní*, v souladu se *Smlouvou o nešíření jaderných zbraní* (1968), se považují státy, které úspěšně vyzkoušely funkceschopné jaderné náplně do 1.1.1967 - tj. USA, Rusko, Francie, Velká Británie a Čína. In: *Jaderné odzbrojení - aktuální problém 21. století. Mezinárodní vztahy č.2/2001*, s. 16

⁶ Izrael, Indie a Pákistán. In: tamtéž, s. 23

⁷ Libye, Irán, Irak, Sýrie, Korejská lidově demokratická republika. In: tamtéž, s. 26

⁸ Otevřené tržiště s jadernými bombami. *Hospodářské noviny* 12.6.2001. *Věda a technika*, s. 1

gii [MAAE] 175 případů nezákonného obchodu s jaderným palivem a 201 případů černého obchodu s jinými radioaktivními materiály. Naštěstí, jen v 18-ti případech šlo o obohacený uran nebo plutonium, z nichž by bylo teoreticky možné vyrobit atomovou bombu, zjištěné množství však bylo k těmto účelům příliš malé.⁽⁹⁾

Zkušenosti posledních desetiletí ukazují, že bezpečnost je nejlépe zajištěna tam, kde státy směřují k integraci na základě svobodně sdílených hodnot a ekonomických a politických zájmů. Nebude-li včas řešeno dilema "bezpečného světa" - poroste reálné nebezpečí katastrofy, vedoucí až ke zničení lidské civilizace a života na Zemi. Právě otázky ekonomického zajištění "risk managementu" nevojenských forem ohrožení se stávají v současnosti dominantními a tvoří nedělitelnou součást ekonomické bezpečnosti státu. Předcházení přírodním katastrofám, různým antropogenním haváriím, ale i sociálním a společenským formám ohrožení je úkolem, který se nedá provádět bez potřebných zdrojů. Podle výroční zprávy Červeného kříže "Světové katastrofy 1999", jen v roce 1998, v důsledku přírodních katastrof, zahynulo přes padesát tisíc lidí a výše škod přesáhla šedesát pět miliard dolarů. Lesní požáry v jihovýchodní Asii měly přímý vliv na zdravotní stav 70 miliónů lidí, zrušení Střední Ameriky hurikánem Mitch (postiženo 7 miliónů lidí, 10 000 obětí), obrovské povodně v Číně a Indii (postiženo 216 miliónů lidí, 7 400 obětí) a další katastrofy jsou podle výše uvedené zprávy pouze předzvěstí toho, co lidstvo údajně čeká. V důsledku tání ledovců v Antarktidě a Arktidě, dnes narození lidé budou svědky vzestupu mořské hladiny o 40 cm nebo i více. Tři miliardy obyvatel naší planety žijí v pobřežních oblastech, kde hrozí nebezpečí záplav. Čtyřicet z padesáti nejrychleji rostoucích světových metropolí se v současnosti nachází v zónách silných zemětřesení. Lze předpokládat, že v důsledku dezertifikace dojde k proměně obrovských ploch v pouště. Celé oblasti se stanou neplodnými, neschopnými uživit místní obyvatelstvo. Již dnes je v Africe, Asii a Jižní Americe téměř 30 miliónů kilometrů čtverečních území napadeno pouští, jež se rozrůstá přibližně o 6 miliónů hektarů ročně, dezertifikace připraví Indus, Niger a Nil o 43% vody. Vody čínské Žluté řeky se ztrácejí rok od roku. V roce 1997 byl její dolní tok bez vody plných 226 dní. Indická řeka Ganga přivádí do nespočetných ramen své delty v Bengálském zálivu tak málo vody, že zemědělci v Bangladéši jsou prakticky bez vody. Vody středoasijské Amu-Darji, která kdysi zásobovala Aralské jezero, byly odvedeny do zavlažovacích kanálů v rozsáhlých pouštích Turkmenistánu a Uzbekistánu, takže do jezera vede už jen poloprázdné koryto. Největší řeka amerického jihozápadu Colorado, jejíž vody se od 30. let používají pro zavlažování 1,5 miliónů hektarů zemědělské půdy, je natolik znečištěna a "nadvyužívána", že úrodná nížina na jejím dolním toku se změnila na vyprahlou a slanou bažinu. Nedostatek vody povede k soupeření mezi městy a venkovem. Tady však začíná bludný kruh. Lidé z venkova prchají do měst, protože venkov je neúživí. Odvádění vod z venkovských oblastí k zásobování měst povede k jejich dalšímu vysušování a následnému vysídlování. Města porostou, ale na venkově bude chybět voda potřebná k zemědělské produkci, kterou stejně nebude mít kdo vyrábět. Tím se přiblíží vyhlídka na války o vodní zdroje a životaschopné územní plochy.⁽¹⁰⁾

V posledních třiceti letech přišly o život při přírodních pohromách 3 milióny lidí a stovky miliónů lidí bylo těmito katastrofami postiženo. Plných 95 procent obětí zahynulo v nejchudších rozvojových zemích. Hospodářské ztráty, poměřované ztrátami na hrubém do-

⁹ Riziko jaderného terorismu vzrostlo. Lidové noviny, 2. 11. 2001, s. 9

¹⁰ Vyschlé řeky mohou vyvolat světový potravinový kolaps. In: Právo, 1. 3. 2000

mácím produktu, jsou v rozvojových zemích dvacetkrát větší než ve vyspělém světě. Světová banka poskytla za posledních dvacet let na obnovu úvěry ve výši 19 miliard dolarů, některým zemím i vícekrát. Donekonečna to však tímto způsobem financovat nejde a jednotlivé státy nemají prostředky ke zlepšení své odolnosti vůči těmto katastrofám. I z tohoto důvodu počátkem února 2000 z podnětu Světové banky vzniklo internacionální konsorcium ProVention, jehož členy se vedle banky staly vlády, mezinárodní organizace, soukromé pojišťovny, univerzity a nevládní organizace. Aby se lidstvo mohlo účinně bránit dopadům přírodních katastrof, musí pracovat na jejich poznání, na jejich predikci a na realizaci všech prostředků (technických, organizačních i vzdělávacích), kterými lze jejich dopady zmírnit. *"Nedokážeme sice takovým katastrofám předcházet, můžeme však zmírnit lidské a hospodářské ztráty, které nejhůře postihují nejchudší země"*, upozornil prezident Světové banky James Wolfensohn. Konsorcium ProVention si proto jako cíle vytklo: podporovat bezpečnost, jejíž nezbytnost si musí uvědomovat vlády a obce, od nichž se očekávají efektivní preventivní opatření; podporovat veřejnou politiku, která omezí rizika přírodních a technologických katastrof; rozvíjet schopnost vlád včas a efektivně reagovat, když už k neštěstí dojde.⁽¹¹⁾

Bohaté země světa poskytují každoročně chudším zemím zahraniční pomoc ve výši okolo 60 miliard amerických dolarů (asi čtvrtina procenta všech jejich národních produktů). Většina příjemců této pomoci dosahuje nadále nevalných ekonomických výsledků. Mezi zahraniční pomocí a zlepšením životních standardů příjemců existují pouze slabé vazby. Jako jedno z vysvětlení nabídla Světová banka špatnou hospodářskou politiku příjemců pomoci, vysokou úroveň korupce, makroekonomickou nestabilitu a podobně. Banka zdůraznila, že v takovém nevhodném prostředí nemůže pomoc správně působit. Řešením by mělo být poskytování cílené pomoci, a to do těch zemí, kde se realizují ekonomické reformy. Toto, v podstatě správné doporučení, samo o sobě nestačí. Existují totiž další důvody, proč proces zahraniční pomoci selhává. Většina adresátů pomoci se topí v zahraniční zadluženosti, kdy často dluží peníze stejným vládám a mezinárodním institucím, jež jim pak poskytují "pomoc". Do velké míry je tato pomoc vskutku jen přísunem dolarů pro jejich další recyklaci při splátkách dluhů u Mezinárodního měnového fondu a Světové banky. Dalším z důvodů je to, že sám proces poskytování peněz je vysoce defektní a nevalně promyšlený. Například velkou část pomoci představují pouhé platby domácím společnostem v bohatých zemích, aby mohly chudým zemím prodat své nepotřebné zboží. Jako nezbytné se tedy ukazuje kompletní přehodnocení strategie zahraniční pomoci a její přesměrování k mobilizaci veškerého vědeckého a technologického potenciálu, potřebného ke zdoání nevyřešených problémů v oblasti tropické medicíny (pouze malárie způsobuje kolem osmi set miliónů případů onemocnění ročně, přičemž milión lidí nemoci podlehne), zemědělství, životního prostředí, využívání energií a dalších oblastí, jež prostě nemohou být překonány pouhými ekonomickými reformami. Jestliže se Česká republika chce stát pevnou součástí vyspělé Evropy, potom ale musí počítat s tím, že její ekonomická bezpečnost nebude jen "její". Má však Česká republika zdroje na to, aby aktivně vstoupila do výše uvedeného procesu?

Výše naznačené problémy dále úzce souvisí s tzv. rozporem mezi LOGOS a BIOS, mezi vědeckotechnickou průmyslovou racionalitou a životem na planetě Země, nebo také jinak řečeno s populační explozí, otázkou světové výživy, globální nerovností v příjmech, rýsujícím se konfliktem mezi bohatým Severem a chudým Jihem, globalizací ekologických

¹¹ Jsou neštěstí nevyhnutelná? In: Hospodářské noviny, 4. 2. 2000

problémů. "Současný způsob výroby a životní styl poškozují stále nebezpečněji naši planetu a ohrožují dokonce samy podmínky, jež umožňují život. Přiblížili jsme se mezním kapacitám a možností. A co je nejhorší? Že nás přibývá tolik a tak rychle", prohlašuje Michael Beaud, profesor ekonomie na Univerzitě Paříž VII, ve svém článku "Stav životního prostředí".⁽¹²⁾ Počet obyvatel naší planety roste takřka zběsilým tempem. Na počátku křesťanské éry žilo na Zemi asi 250 miliónů lidí, v období renesance 450 miliónů, v roce 1804 - 1 miliarda, v roce 1927 - 2 miliardy, v roce 1960 - 3 mld., v roce 1974 - 4 mld., v roce 1987 - 5 mld., v roce 1999 - 6 mld., v roce 2015 nás má být 7 mld., a pokud se porodnost nepodaří snížit (dnes se rodí ročně 85 miliónů lidí, každých 10 vteřin se narodí 30 lidí), tak po roce 2050 bude planetu Země obývat 10 mld. lidí.⁽¹³⁾ Jak bude Země snášet přítomnost tolika lidí? Špatně, dokonce velmi špatně. Tolik miliard lidí s sebou zákonitě přinese zvýšené rabování přírodního bohatství, rostoucí znečišťování životního prostředí, sílící migrační toky. Dojde k přesunům celých lidských kontinentů, k nepředstavitelnému migračnímu náporu na bohatší země, Českou republiku nevyjímaje. Dojde k úkazu, který bude zdrojem světových konfliktů. Kolika lidským bytostem je Země schopná být domovem? Několika málo miliardám, chtějí-li mít životní úroveň vyspělých zemí, ale i 20-ti miliardám, smíří-li se s životní úrovní současných nejchudších zemí. Podíl počtu obyvatel rozvojových zemí na světovém obyvatelstvu činil ještě v roce 1950 68%. Do roku 1998 stoupl na 80%, a již v roce 2025 by měl činit celých 85%. Přelidnění jde obvykle ruku v ruce s prohloubením nouze. Podle údajů Organizace spojených národů živoří již v dnešní době 800 miliónů lidí. Přibližně 1,5 miliardy lidí musí vyjít s denním příjmem pod hranici jednoho amerického dolaru, což je jedno z kritérií, podle kterého se definuje bída. Hospodářské krize, šířící se v posledních letech z Asie přes Rusko do Latinské Ameriky, přispívají ke zchudnutí dalších miliónů lidí. V 21. století budou politické, ekonomické a ekologické faktory, které už dnes uvádějí do pohybu masy lidí, zesíleny ještě demografickými procesy. Na rozdíl od stárnoucí Evropy žijí v méně rozvinutých zemích už teď dvě miliardy lidí ve věku pod dvacet let. Na Blízkém východě a v severoafrickém prostoru je přibližně 40% obyvatel ve věku do patnácti let. Ti se stanou rodiči již v prvních letech 21. století. Jinak řečeno to znamená, že i kdyby se podařilo bezprostředně prosadit např. rodiny pouze s jedním dítětem, stejně by ještě počet obyvatel stoupal a s ním i tlak směrem k migraci. Již dnes vyspělé státy Evropy, a nejenom Evropy, působí jako magnet. Sociální jistoty a politická stabilita lákají lidi i z těch nejvzdálenějších států světa. Zároveň s tím roste strach, že se Němci, Francouzi, Švédové a příslušníci dalších národů v bohatší části Evropy nakonec stanou cizinci ve vlastních zemích. V části populace roste pomyšlení, které vynáší do popředí politické scény extremisty, volající po nové železné oponě kolem Evropy. Na druhé straně je známou skutečností, že lidé jen neradi opouštějí své důvěrně známé prostředí a jen s krajní nechtí měnit i své zažitě kulturní prostředí. To ovšem pouze v tom případě, že k tomu nejsou nuceni nouzí, strachem o přežití a budoucnost svých dětí. Je zřejmé, že zajištění alespoň přijatelných podmínek pro život tam, kde potenciální uprchlíci žijí, je nejlepší způsob, jak zamezit masové, nežádoucí migraci. Lze konstatovat, že nejde ani tolik o finanční pomoc, ale především o zajištění takových faktorů, jakými jsou politická stabilita a ekonomické reformy, jež by každému člověku zajistily pocit bezpečnosti a základní životní jistoty.

¹² L' Express, Paříž, 20.10.1999

¹³ Lidstva rychle přibývá, problémů také. Hospodářské noviny, 11. 7. 2000, s. 13

1 HISTORIE, VÝVOJ A SOUČASNÉ POJETÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

1.1 Historie a vývoj krizového managementu

Termín "krizový management" byl poprvé použit v době Karibské krize v roce 1962. Tehdejší krize, spojená se skrytým rozmístěním jaderných raket bývalým SSSR na ostrově KUBA, vyústila v otevřený konflikt mezi USA a SSSR (potažmo mezi Východem a Západem), který hrozil přerůst ve všeobecnou jadernou válku. Hlavním cílem pracovního kolektivu prezidenta J. F. Kennedyho, pracovně nazvaným "crisis management", v té době bylo omezovat rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci. V dalším období byl tento termín převzat do terminologie NATO a prakticky po celou dobu studené války byl nástrojem pro řešení (urovnávání) různých krizových situací vojenského charakteru, vzniklých ve vztazích mezi NATO a Varšavskou smlouvou.

Kořeny změn v chápání krizového managementu sahají do konce šedesátých a sedmdesátých let. Vývoj změn měl mnoho aspektů, ale za podstatné je třeba považovat následující: v prosinci 1967 byla přijata Harmelova doktrína, spočívající na politice souběžného udržování dostatečné obrany a úsilí o zmírnění napětí ve vztazích mezi Východem a Západem; v prosinci 1969 vyhlásila vláda Spolkové republiky Německo "Ostpolitik" kancléře Willyho Brandta, zaměřenou na pozitivnější vztahy ze zeměmi východní Evropy a Sovětským svazem; v srpnu 1975 byl v Helsinkách podepsán Závěrečný akt Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě - KBSE (CSCE - Conference on Security and Cooperation in Europe),⁽¹⁴⁾ který stanovil nové normy pro diskusi o otázkách lidských práv a zavedl opatření ke zvýšení vzájemné důvěry mezi Východem a Západem.

Řada podobně významných událostí poznamenala vývoj vztahu mezi Východem a Západem, a tedy i vývoj krizového managementu v osmdesátých letech. K nim patřilo rozmístění jaderných raket středního doletu v Evropě po dvousměrném rozhodnutí NATO o modernizaci jaderných sil a omezení zbrojení, následná Washingtonská smlouva, podepsaná v prosinci 1987, která rozhodla o odstranění amerických a sovětských raket středního doletu v globálním měřítku, první známky změny ve východní Evropě, spojené se vznikem a uznáním (navzdory pozdějším zvrátům) nezávislého odborového hnutí Solidarita v Polsku v srpnu 1980, důsledky sovětské invaze do Afghánistánu v prosinci 1979 a konečné stažení sovětských vojsk z Afghánistánu v únoru 1989, a také zvolení Michaila Gorbačova generálním tajemníkem Komunistické strany Sovětského svazu v březnu 1985. V březnu 1989 byla v rámci KBSE zahájena ve Vídni jednání mezi 23 státy NATO a Varšavské smlouvy o snížení stavu konvenčních sil v Evropě (CFE - Conventional Armed Forces in Europe). Zvlášť významný byl v této souvislosti bruselský summit NATO koncem května 1989, jehož závěry určily cíle a politiku NATO pro další období a předložily ucelenou koncepci omezení zbrojení a odzbrojení. Prohlášení NATO vzalo na vědomí změny, probíhající v Sovětském svazu a dalších zemích východní Evropy, a nastínilo přístup Aliance k překonání rozdělení Evropy a uskutečnění jejího dlouhodobého cíle, zformování spravedlivého a mírového evrop-

¹⁴ Od ledna 1995 - OBSE - Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (angl. OSCE - Organisation for Security and Cooperation in Europe)

ského řádu. Prohlášení znovu připomnělo trvalou potřebu přesvědčivých a účinných odstrašení a dostatečné obrany a trojdílný program omezení zbrojení, vyzývající:

- a) k urychlení jednání o snížení stavu ozbrojených sil v Evropě,
- b) k významnému snížení stavu dalších kategorií konvenčních sil,
- c) k velkému snížení stavu amerického a sovětského vojenského personálu rozmístěného mimo vlastní území těchto států.

Prohlášení nejvyšších představitelů zahájilo široký program zaměřený na větší spolupráci mezi Východem a Západem v dalších oblastech, řešení velkých globálních problémů a opatření k plnění dlouhodobých cílů Aliance.

V listopadu 1989 došlo k prolomení Berlínské zdi, k "sametové" revoluci v Československu a v prvních týdnech roku 1990 byl učiněn velký pokrok na cestě k reformě politického a hospodářského systému zemí střední a východní Evropy. Byl zahájen nový, bohatší dialog, zahrnující Východ i Západ, který nabídl reálnou naději, namísto obavy z konfrontace, a praktické návrhy ke spolupráci, namísto sporů a stagnace. Na summitu v Londýně v červenci 1990 ohlásili nejvyšší představitelé NATO deklaraci o transformaci Aliance do podoby, odpovídající novému bezpečnostnímu prostředí a k ukončení konfrontace mezi Východem a Západem. Nabídli vládám Sovětského svazu a zemí střední a východní Evropy navázání řádných diplomatických styků s NATO a budování nových vztahů založených na spolupráci. Ve většině zemí střední a východní Evropy proběhly v průběhu roku 1990 svobodné volby, byla překonávána stará rozdělení, demontována represivní zařízení ostrahy hranic a dne 3. října 1990 došlo ke sjednocení obou německých států. V listopadu 1990 byla v Paříži podepsána společná deklarace a závazek o neútočení, zároveň se Smlouvou o konvenčních ozbrojených silách v Evropě a se zveřejněním "Pařížské charty pro novou Evropu", kterou přijaly všechny účastnické státy KBSE. Společná deklarace formálně ukončila nepřátelství mezi Východem a Západem a potvrdila úmysl signatářů zdržet se pohrůžky použitím síly proti územní celistvosti nebo politické nezávislosti kteréhokoli státu v souladu se záměry a zásadami Charty OSN a Helsinského závěrečného aktu. Všechny ostatní státy, účastníci se KBSE, byly vyzvány, aby se k tomuto závazku připojily. V celém tomto období sehrávalo NATO nadále klíčovou roli, neboť skýtalo rámec pro konzultace a koordinaci politiky mezi jeho členskými státy, s cílem minimalizovat riziko krizí, jež by mohly poškodit společné bezpečnostní zájmy.

Rok 1991 byl z hlediska dalšího vývoje krizového managementu průlomovým. Koncem měsíce června (30. 6. 1991) na zasedání nejvyšších orgánů Varšavské smlouvy v Praze toto politicko-vojenské uskupení ukončilo svou činnost. V listopadu 1991 na zasedání v Římě zveřejnilo NATO novou strategickou koncepci a Deklaraci o míru a spolupráci. Tyto dokumenty nasměrovaly kurz na reorganizaci a zjednodušení politických a vojenských struktur a postupů Aliance, významné snížení stavů ozbrojených sil Aliance a stupně jejich pohotovosti a změnu konfigurace vojsk Aliance tak, aby byla lépe připravena vykonávat nové úkoly zvládnutí krizí a udržování míru při zachování kolektivní obranyschopnosti. Nová role NATO v oblasti zvládnutí krizí a udržování míru zákonitě vedla i ke změně v chápání pojmu "krizový management". Proces zvládnutí krizí se už netýká pouze vojenských hrozeb a rizik, ale týká se celého kontinua latentních i reálných vojenských i nevojenských hrozeb a ohrožení.

Zmenšená hrozba globální jaderné války podpořila vzájemnou závislost ekonomik světa. Narůstající ekonomické vazby činí jednotlivé země více citlivými na neočekávané krize. Takové krize mohou pramenit z náhlé finanční či jiné ekonomické krize, svůj původ mohou mít v přírodních katastrofách, hladomoru, epidemiích, přelidnění nebo rozsáhlých migracích lidí, ale i v nedbalém či bezohledném chování jako například znečišťování a drancování zdrojů. Rovněž by mohly vzniknout z úmyslného ekonomického jednání vlastníků zdrojů, nebo by se mohly odvozovat z úmyslného politického jednání. Není obtížné si představit hrozby vycházející z náboženského fanatismu, hrubého nacionalismu a podobně.

Mění se i sféra bezpečnosti. Došlo ke změně významu samotného výrazu "bezpečnost" (security), zejména jejího vnitřního a vnějšího rozměru. *Vnitřní bezpečnost* se týká interpretace vlastní situace. Bezpečný je ten (jedinec, stát), kdo je přesvědčen, že mu nehrozí žádné nebezpečí. Bezpečně se cítí i ten, koho netrápí nejistoty a pochybnosti a který věří, že se může (je schopen) rizikům a ohrožením postavit. Bezpečné jsou věci a stavy, jejichž přetrvání není ohroženo, a které tudíž nepředstavují ani pro své okolí žádné ohrožení. *Vnější bezpečnost* se naproti tomu zakládá na ochranných komponentech vojenského, technického a ekonomického charakteru. Snaha o dosažení bezpečnosti není nic jiného než pokus kontrolovat budoucnost. Domestikaci budoucnosti lze provádět různými metodami. V mezinárodních vztazích slouží především mezistátní smlouvy jako nástroje kontroly budoucnosti.

V oblasti hospodářské a vojenské se tak děje pomocí různých metod diverzifikace, dělení a transferu rizik, které by jinak mohly ohrozit "bezpečnou" budoucnost. Tato multiplikace a diverzifikace rizik je však velice nákladná a často nevede k úplnému úspěchu. Řešení problému bezpečnosti lze proto dosáhnout spíše pomocí realistické a efektivní optimalizace kalkulovaných rizik, než snahou o dosažení totální bezrizikovosti. Hledání bezpečnosti je tak nekonečný proces.

Silící vnější vlivy, vyplývající z procesu globalizace, se nejzřetelněji projevují v oblasti ekonomické, finanční a informační, které se v mnohých případech vymykají kontrole jednotlivých států. Mezi nejvýznamnější skupinové hrozby dnes patří terorismus, organizovaný zločin, geonarkotismus. K tomu se přidává masová migrace z oblastí postižených sociálními a společenskými konflikty a z oblastí postižených dezertifikací kulturních ploch či přírodních katastrof (tzv. hospodářská migrace), měnová spekulace, ekologické výzvy, proliferace zbraní, ale i následky chybných ekonomických rozhodnutí manažerů.

Specifickým bezpečnostním problémem současné Evropy, Českou republiku nevyjímaje, je *problém extremismu*, s kterým je nutno bojovat v celoevropském kontextu, jinak hrozí, že se vymkne kontrole. Ve většině evropských zemí totiž existuje hnutí či strana profilující se jako krajně pravicová. Působí zde i ultralevicové síly a jedinci oficiálně zapojení do politického života. V Evropě se v posledních letech začínají vyskytovat i nejrůznější náboženské sekty a uskupení. Celosvětovou a celoevropskou hrozbu představují projevy rasismu, antisemitismu, fašismu, neonacismu, nebolševismu a jiných protiústavních ideologií.⁽¹⁵⁾

¹⁵ Za extremistické jsou pokládány postoje, které vybočují z ústavně-právně konformního rámce a směřují k odstranění demokratického pluralitního společenského systému. Jsou to takové strany a organizace, jejichž politika a ideologie obsahuje odmítnutí podstatných principů a pravidel demokratického státu. K tomu náleží odmítnutí fundamentální rovnosti všech lidí, odmítnutí lidských a přirozených práv, principu demokracie a nepoužití násilí, opozičních a menšino-

Vůči všem těmto výzvám vyvolává moderní společnost dojem bezbrannosti. Proč tomu tak je? Zjednodušeně řečeno proto, že společnosti s vysokým stupněm blahobytu vykazují malou ochotu k riskantnímu chování, jen výjimečně jsou ochotny použít násilí. Tímto svým postojem ale ohrožují samy sebe. Jejich riziko spočívá v tom, že potencionální protivníci se spoléhají na jejich tolerantnost a mírumilovnost, a jednají stále agresivněji. V důsledku takové eroze bezpečnosti by se moderní svět mohl změnit v bezprávní prostor. Události z 11. září 2001 znamenají v tomto směru určitý bod zvratu, kdy míra trpělivosti překonala hranici únosnosti, a demokratický svět v čele s USA vyhlásil válku terorismu a přijal razantní opatření k ochraně obyvatel proti případným chemickým, biologickým či radioaktivním útokům.

Výše popsané události vedly k tomu, že pojem krizový management překročil na počátku devadesátých let minulého století mantinely vojensko-bezpečnostního prostředí a stal se univerzálním termínem pro pojmenování procesů, spojených se zvládáním krizových situací přírodního (živelního), antropogenního, ⁽¹⁶⁾ sociálně-spoolečenského, ekonomického, či podnikohospodářského charakteru.

1.2 Současné pojetí krizového managementu

V důsledku tohoto širokého záběru došlo ale ke zprofanování samotného termínu "krizový management". Nebyla vypracována jednotná terminologie, ba ani samotná definice. Pracovníci jednotlivých pedagogických zařízení, resortů státní správy, právnických a fyzických osob, zabývajících se problematikou zvládání krizových jevů, si postupně vytvářejí (nebo již vytvořili) potřebné výrazové prostředky, které jsou však poplatné jejich pohledu na problém krizového řízení, a proto se v některých případech obsahově rozcházejí, odporují si, nebo jsou z hlediska etymologického problematické či nevhodné.

Existují desítky různých definic pojmu "krizový management", z nichž pro ilustraci nabízíme následné. Jde o:

- proces "zvládání krizí" v širokém slova smyslu, založeném na třech vzájemně se posilujících prvcích: dialogu, spolupráci a udržování schopnosti čelit jakékoliv krizi (*definice NATO*);

- souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace (Zákon č.240/2000 Sb., o krizovém řízení - *širší definice*);

- souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů a aplikačních nástrojů preventivních, rozhodovacích a technologických opatření, umožňujících řídicím pracovníkům řešit krizové situace. Zahrnuje přípravu a zajištění krizových a havarijních plánů ochrany a záchrany života a zdraví obyvatelstva, ochrany životního prostředí, duchovních hodnot a ekonomiky, jako základních hodnot státu (*užší definice*);

vých práv, dále negace pluralismu a stranické konkurence. K těmto prvkům se pak přidávají znaky rasismu, extrémního nacionalismu a vůdcovského principu.

¹⁶ Krizové situace antropogenního charakteru vznikají zpravidla v důsledku technických, technologických, ekologických a agrogenních havárií.

- prostředek pro řešení krizových situací, vzniklých v důsledku narušení podnikatelských záměrů, problémů s dodávkami materiálů, energií a služeb, problémů ve vývoji nových výrobků, ve výrobě a odbytů, finančních nebo personálních problémů a v neposlední řadě také problémů spojených s možnostmi vzniku technologických havárií, živelních pohrom a pod. (*podnikohospodářské hledisko*);

- prostředek pro řízení ozbrojených sil v krizových situacích nebo jako prvek válečné struktury velitelských stupňů armády (*hledisko resortu obrany*);

- komplex vazeb, vztahů a činnosti složek Integrovaného záchranného systému při řešení krizových situací v obvodu jejich působnosti (*regionální hledisko na úrovni krajů*);

- prostředek pro řešení mezinárodních krizí za pomoci organizací, technik, sil a prostředků mezinárodního krizového managementu. Je to řízení (ovlivňování, kontrola) určitého rozporu nebo ozbrojeného či neozbrojeného konfliktu uvnitř států, mezi dvěma státy nebo skupinou států mezinárodním společenstvím v čele s některou významnou mezinárodně politickou institucí - OSN, NATO, OBSE, EU (ZEU) a pod. (*mezinárodní hledisko*).

Uznáváme, že všechny uvedené definice mají určité racionální jádro, domníváme se však, že postrádají univerzálnost. Bude proto rozumnější, když za základ definice vezmeme obecnou definici managementu¹⁷, a rozšíříme ji o specifikum fenoménu zvládnutí krizí, tzv. *funkcionální hledisko* krizového řízení. Taková definice pak může mít následující podobu: *krizový management představuje ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeři) a krizoví manažeři užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí)*¹⁸ při:

- . minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací /*fáze prevence*/;
- . přípravě na činnost v krizových situacích /*fáze korekce*/;
- . bránění vzniku a eskalaci krizových situací /*fáze protikrizové intervence* či *kontrakce*/;
- . redukci zdrojů krizových situací a jejich negativního působení /*fáze redukce*/;
- . odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace /*fáze obnovy*/.

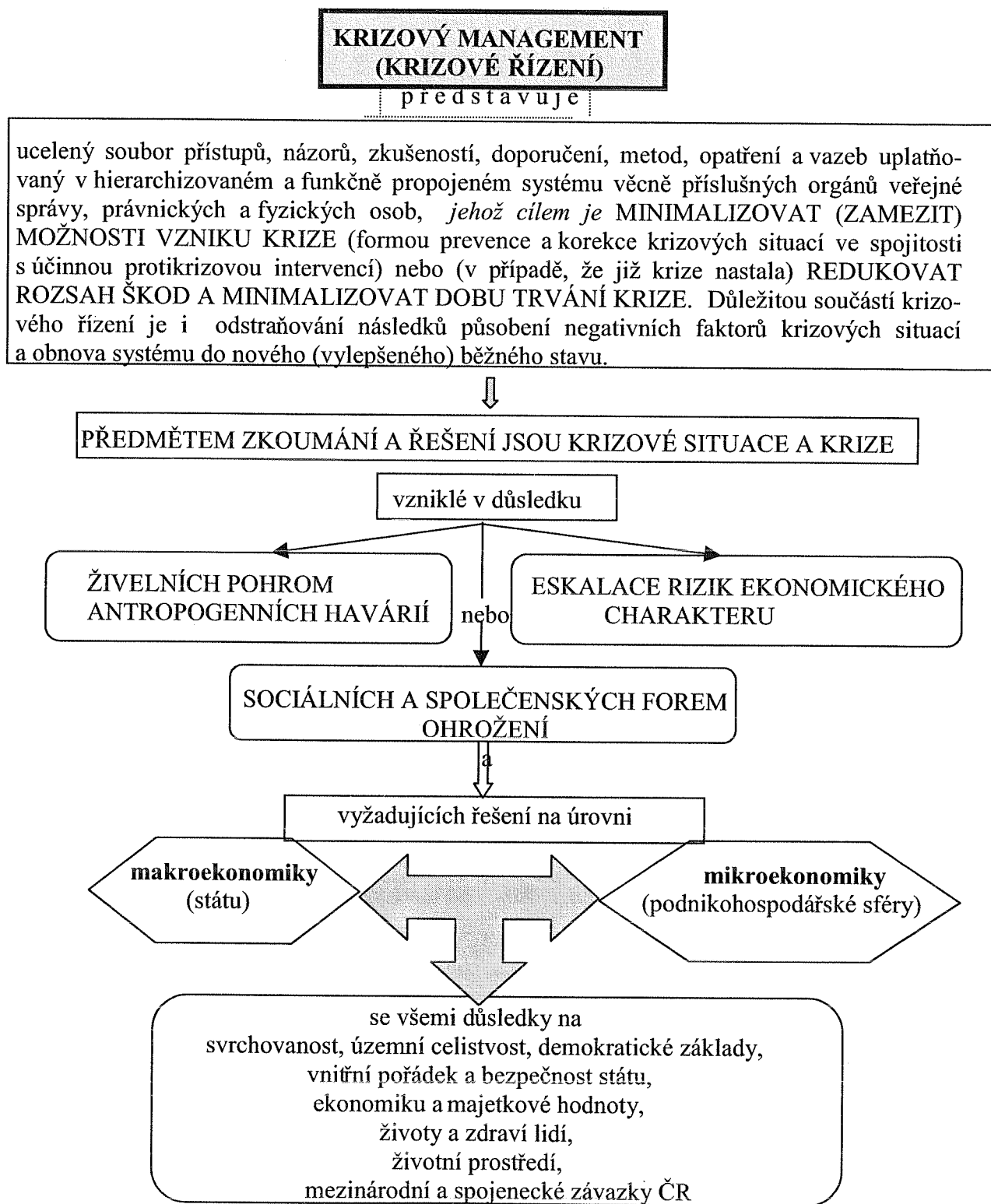
Je to tedy umění eliminovat (odstranit) z velké části hrozbu a riziko tak, abychom byli schopni více ovlivňovat svůj vlastní osud. Z praktického hlediska krizový management představuje model řízení se změněnými (většími) kompetencemi a s možností využívání širšího rozsahu zdrojů oproti kompetencím a dostupnosti zdrojů běžného způsobu řízení. Celkové schéma znázorňující cíle a předmět krizového managementu je uvedeno na obrázku č.1 na str. 18.

¹⁷ Cesta k vymezení pojmu "krizový management" zákonitě vede přes obecný management. Anglickému pojmu "management" nejlépe terminologicky odpovídá český pojem "řízení". Obvykle se tím přitom myslí na řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností firmy (například vědeckovýzkumná, výrobní, vývojová, finanční a další aktivity). V současné literatuře lze najít velké množství definic pojmu "management" od známých i méně známých odborníků. Jedna z nejznámějších a nejužívanějších definic pod pojmem "management" chápe *ucelený soubor ověřených přístupů, názorů zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace*. Tuto definici budeme považovat za základ i pro vysvětlení pojmu "krizový management". In: Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, 3. vydání. Praha 1999, s. 47 - 51

¹⁸ Pod pojmem "**manažerské funkce**" je třeba chápat typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. Manažerské funkce se člení na *sekvenční* [plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků (personální zajištění), vedení lidí, kontrola], při čemž každé ze sekvenčních manažerských funkcí je společné, že jimi postupují tzv. funkce *paralelní* (analýzování řešených problémů, rozhodování, realizace, resp. implementace, včetně koordinace). In: Tamtéž, s. 48

Závěrem je nutno dodat ještě jednu podstatnou skutečnost. Tak, jak se vyvíjel svět, tak se vyvíjel i samotný pojem "management" a "krizový management". V obecné teorii managementu se počátkem 90. let 20. století začal užívat pojem "management v podmínkách kritických změn" (Management in Conditions of Critical Changes).

Obrázek č. 1: Cíle a předmět krizového managementu



Tento termín označoval situaci, kdy vlivy externího podnikatelského prostředí začaly mít natolik nečekaný výskyt, ostrou dynamiku průběhu a zřetězení, že důsledky začaly být pro organizace s vysokou mírou pravděpodobnosti kritické, někdy až krizové. Z tohoto dů-

vodu před managementem stál úkol zajistit "přežití" v podmínkách externího ohrožení a zároveň najít cesty jak "využít" změny externího prostředí jako příležitosti k posílení a zhodnocení podnikatelských pozic. Tím se stal krizový management (původně - do 90. let 20. století - pojem pro zvládání vojensko-bezpečnostních problémů a krizí vojenského charakteru,

a v civilní sféře především pojem *pro označení přístupů, metod, použitelných zkušeností a doporučení k účelnému cílovému chování v případech mimořádných událostí, které závažným způsobem ovlivňovaly podmínky fungování organizací*), nedílnou součástí řízení i v podnikohospodářské sféře. Ve výše uvedeném pojetí byl však považován za zvláštní, poměrně separátně chápanou a zajišťovanou disciplínu manažerské práce. Jeho úkoly zajišťovali především odborníci pro tyto mimořádné události. Svá doporučení předávali vrcholovému vedení ke schválení s žádostí o pomoc při zajištění realizace. V současném období se však metody a nástroje krizového managementu stále více integrují do managementu v podmínkách kritických změn.⁽¹⁹⁾ Tato skutečnost, spolu s radikální změnou světového bezpečnostního prostředí po skončení studené války, způsobily, že krizový management je dnes součástí nejen bezpečnostní, ale i hospodářské politiky většiny nejvyspělejších států světa, EU, Aliance NATO i České republiky.

SHRNUTÍ

Pojem "krizový management" jako specifická forma obecného managementu (řízení) se objevil počátkem 60. let minulého století v USA, v dalším období byl převzat do terminologie NATO a prakticky po celou dobu studené války byl nástrojem pro řešení (urovnávání) různých krizových situací vojenského charakteru, vzniklých ve vztazích mezi NATO a Varšavskou smlouvou. Rozpad bipolárního světa, pád železné opony v Evropě a změna hierarchizace vojensko-bezpečnostních hrozeb a rizik v euroatlantickém prostoru způsobily, že pojem krizový management překročil na počátku devadesátých let minulého století mantinely vojensko-bezpečnostního prostředí a stal se univerzálním termínem pro pojmenování procesů spojených se zvládáním krizových situací přírodního (živelního), antropogenního, sociálně společenského, ekonomického, či podnikohospodářského charakteru.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažer, manažerské funkce, bipolární svět, hrozba, ohrožení, riziko, bezpečnost, krizový management.

KONTROLNÍ OTÁZKY

1. Do kterého období spadají počátky používání pojmu "krizový management"?
2. Definujte pojem "krizový management".
3. V čem spočívá tzv. "funkcionální hledisko" krizového managementu?
4. Uveďte cíle a předmět krizového managementu.

¹⁹ Vodáček, L. - Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press, 3. vydání. Praha 1999, s. 24

2 ZÁKLADNÍ POJMY KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

2.1 Hrozba a riziko

Od počátku své existence musí lidstvo zápasit s živelním působením přírodních sil a energií o záchranu hmotných a kulturních hodnot, ale především o uchování samotného bytí, života. Tyto jevy, kterým říkáme *živelní pohromy (katastrofy)* - viz tabulka č. 1, existují v celém vesmíru a existují i na Zemi od jejího počátku a byly to právě ony, které spoluvytvářely vývoj života do současné podoby. Tak, jak se lidstvo vyvíjelo a zdokonalovalo své bytí, vědeckotechnický pokrok společnosti přinesl, kromě příznivých stránek vývoje a zlepšení životních podmínek, i řadu nových problémů a nebezpečí.

Tabulka č.1: Přehled živelních pohrom

- **způsobené nepřízní počasí:**
vichřice a prudké větrné poryvy, kalamitní výskyt sněhových srážek, námrazová kalamita, ledové bariéry, záplavy a povodně velkého rozsahu, protržení hrází, přívalový déšť, krupobití, dlouhotrvající sucha, dlouhotrvající teplotní inverze, bouřky;
- **způsobené tektonickou činností a pohybem půdy:**
zemětřesení, sesuvy půdy, sesuvy skal, svahové pohyby;
- **způsobené postižením osob, zvířat nebo pěstovaných kultur škůdci původů rostlinného, živočišného nebo mikroorganismy:**
epidemie, epizootie, epifytie, pandemie;
- **další druhy ohrožení:**
požáry vzniklé přírodními vlivy, výrazné zhoršení jakosti ovzduší, zvýšené radioaktivní pozadí krajiny, úniky plynu ze zemského nitra, magnetické anomálie, pád meteoritu, porušení biologické rovnováhy na Zemi, neznámé vlivy na zdraví lidstva, geofyzikální a geobiologické důsledky střetu Země s jiným kosmickým tělesem, vliv kosmických těles - záření a pod.

Výroba nejrůznějšího zboží, energie a dalších užitných hodnot přinesla a přináší s sebou i velká nebezpečí vzniku *mimořádných událostí* ⁽²⁰⁾ uvolněním neregulovatelných hmot a energií způsobujících ztráty na lidských životech, ničení vyprodukovaných hodnot a devastaci životního prostředí. Tato nebezpečí jsou známa jako *antropogenní [technogenní (technické, ⁽²¹⁾ technologické ⁽²²⁾), ekologické ⁽²³⁾, agrogenní, ⁽²⁴⁾ sociogenní ^{(25)] havárie.}* ⁽²⁶⁾

²⁰ **Mimořádnou událostí** se rozumí škodlivé působení sil a jevů, vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy (jevy) a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací. In: Zákon č. 239/2000 Sb., o Integrovaném záchranném systému, § 2, odst. b.

V závislosti na rozsahu následků se mimořádné události dělí na: závady (vady), poruchy (nehody), havárie (závažné havárie, pohromy), katastrofy (kataklizmy, apokalypsy).

²¹ Technické havárie v důsledku koroze, únavy materiálu apod.

²² Technologické havárie v energetice, průmyslu, při těžbě surovin apod.

Tabulka č. 2: Přehled antropogenních havárií

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

Jakoby nestačily potíže a ohrožení, které lidstvu způsobují přírodní živly a výrobní sféra, lidstvo si po celou dobu své existence dělá potíže samo sobě. Tato sebedestrukční činnost je nazývána jako *společenská, sociální a ekonomická ohrožení lidstva (společnosti)*.

Tabulka č.3: Sociální, společenské a ekonomické formy ohrožení⁽²⁷⁾

- *vojenská ohrožení*: násilné řešení společenských vztahů formou různých konfliktů, revolucí, kontrarevolucí, povstání, válek a pod.;
- *bezpečnostní ohrožení*: mezinárodní terorismus, organizovaný zločin, mezinárodní obchod s drogami, štěpnými materiály a jinými komponenty zbraní hromadného ničení, extremismus, činnosti různých mafií, etnické, náboženské a kulturní rozpory, masová a násilná migrace, pašování lidí a pod.;
- *ekonomická ohrožení*: velké hospodářské migrace a transfery obyvatelstva, embargo dodávek základních surovin a energetických zdrojů, nezákonné obchody a toky financí, praní špinavých peněz, ohrožení státní infrastruktury, ekonomické sabotáže, kolaps státních financí (bankrot státu) a pod.;
- *jiné formy nevojenských ohrožení*: globalizační, proliferační, destabilizační, internacionální a pod.

²³ Ekologické havárie v důsledku poškození životního prostředí (masový úhyn nebo hromadné poškození živých organismů, znečištění či infekce (kontaminace) povrchových a podzemních vod, půdy, horninového prostředí) nadměrné emise škodlivých látek do ovzduší, havárie v odpadovém hospodářství, apod.

²⁴ Agrogenní havárie způsobené v souvislosti záborů půdy, monokulturního zemědělství, použití chemických prostředků, v důsledku poruch látkové výměny apod.

²⁵ Havárie v oblasti dopravy, komunální činnosti, atd.

²⁶ Pod pojmem **havárie (závažná havárie)** se rozumí mimořádná, částečně nebo zcela neovladatelná, časově a prostorově ohraničená událost, která vznikla nebo jejíž vznik bezprostředně hrozí v souvislosti s užíváním objektu nebo zařízení, v němž je nebezpečná látka vyráběna, zpracovávána, používána, přepravována nebo skladována, a která vede k bezprostřednímu nebo následnému závažnému poškození nebo ohrožení života a zdraví občanů, hospodářských zvířat, životního prostředí nebo ke škodě na majetku, která přesahuje zákonem stanovené limity. In: Zákon č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií, § 2, odst. c.

²⁷ **Ohrožení** [jeopardy, threaten] představuje závažné riziko, jehož nositel buď záměrně nebo přirozeným vývojem směřuje k jeho realizaci nebo o ní vědomě usiluje.

Z výše uvedeného vyplývá, že před lidstvo (společnost, rodinu, jedince, firmu) život staví určité problémy, překážky, kterým se obecně říká *hrozby a rizika*. Oba pojmy jsou v České republice velmi frekventované, jakoby obecně známé, někdy až zprofanované, ale často používané nesprávně, v různé míře směřované a následně chybně promítané do závažných legislativních, bezpečnostních i hospodářských dokumentů. Tak například v těchto dokumentech je riziko definováno jako určitý jev nebo proces, hrozba je chápána jako kvantitativní vystupňování rizika, případně jako kvalitativní vystupňování rizika, hrozba je považována za součást množiny rizik nebo je ztotožňována s nebezpečím. *Mezinárodní standardy* však oba pojmy důsledně rozlišují, přičemž *hrozbu chápou jako primární, objektivně existující kvalitativní subjekt či jev, zatímco riziko je odvozenou kvantitativní veličinou stochastické povahy, vyjadřující pravděpodobnost, že daná hrozba způsobí v předem stanovené míře poškození určité chráněné hodnoty nebo zájmu*. Zmíněná terminologická nejasnost nepochybně souvisí s obsahovým překryvem obou pojmů v českém jazyce, alespoň pokud jde o jejich volné používání v hovorové řeči, ale i v žurnalistice a publicistice. Významným počinem pro pochopení rozdílu mezi hrozbou a rizikem se v našich podmínkách stala terminologická analýza zahraničních textů a doporučení, kterou v r.1999 vydal Úřad pro zahraniční styky a informace (ÚZSI) pod názvem "Riziko a hrozba jako klíčové konceptuální pojmy".⁽²⁸⁾ Jeho přínos spočívá nejen v analytické části, ale i v řadě závěrů a doporučení. Jde zejména o kritiku přístupů, obsažených v koncepčních dokumentech "Bezpečnostní strategie ČR" a "Vojenská strategie ČR".

Vzhledem k tomu, že Česká republika pevně zakotvila v západních bezpečnostních strukturách a snaží se o vstup do EU, bude nutné přizpůsobit se existujícím standardům NATO a EU. V rámci korektnosti je ale nutno upozornit na skutečnost, že i v anglosaské literatuře se pojmy hrozba a riziko užívají mnohdy vágně a jsou do určité míry neurčité, obtížně definovatelné a navíc, podobně jako v češtině, zaměňované se souvisejícími pojmy. Při bližší analýze těchto pojmů je však nápadné, že na rozdíl od češtiny má pojem riziko v angličtině spíše abstraktní [tj. nehmotný, nemateriální a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundární (výpočetem, úvahou, statistickým měřením) od hrozby odvozený ráz (nejde tedy v žádném případě o "jevy a procesy")] a současně zřetelně kvantitativní dimenzi. Naopak hrozba je obvykle chápána jako pojem konkrétní (tj. fyzicky existující) a kvalitativní (kvantifikovatelný na tzv. ordinálních stupnicích), primární, neodvozená, stojící jako nezávisle proměnná "na začátku". Jinak řečeno - není rizika bez hrozby. Pro ilustraci můžeme uvést několik příkladů: *hrozbou* je existence činné sopky, *nebezpečím*⁽²⁹⁾ je láva a další produkty sopečného výbuchu a *riziko* je (obecně řečeno) míra pravděpodobnosti, jak tato činná sopka svou nebezpečnou činností negativním způsobem ovlivní životy a majetek lidí, infrastrukturu, životní prostředí v blízkém či vzdálenějším okolí sopky; *hrozbou* je jaderná elektrárna (dále jen JE), *nebezpečím* je radioaktivní zamoření okolí (od blízkého až po daleké), ke kterému může dojít v důsledku havárie JE (ať již původů technického, technologického či v důsledku teroristického útoku) a *riziko* je míra pravděpodobnosti toho, že k takové události může dojít; *hrozbou* jsou kapesní zloději, kteří operují v prostředcích městské hromadné dopravy, obchodních do-

²⁸ Riziko a hrozba jako klíčové konceptuální pojmy. ÚZSI, Praha 2000, s. 9 - 10

²⁹ Zde souhlasíme s autorem materiálu (30), že pojem "nebezpečí" nemusí být pro další výklad považován za základní veličinu. Jednak jej není zapotřebí pro kvantitativní chápání rizika, jednak by se zavedením další striktně definované veličiny daná terminologická problematika ještě více zkomplikovala (anglické slovo "peril" totiž nemusí mít srovnatelné obsahy s českým výrazem "nebezpečí"). V každém případě však je předchozí terminologický výklad ukázkou rozdílu mezi jednotlivými pojednáváním pojmy a východiskem pro rozvinutí kvantitativní analýzy rizika.

mů, nádražích a jiných místech s velkým shlukem lidí, *nebezpečím* je, že se s kapesním zlodějem ocitnete ve stejnou dobu a na stejném místě, a *riziko* je míra pravděpodobnosti toho, že budete okradeni zrovna Vy.

Pracovník Ústavu mezinárodních vztahů Ministerstva zahraničí ČR J. Eichler⁽³⁰⁾ se na problém vztahu hrozby a rizika dívá následujícím způsobem: "Pokud jde o výraz „riziko“, používá angličtina spojení *"to run/take the risk of"*, tedy podstoupit riziko. Encyklopedie Britannica ve svém díle 21 vysvětluje především rizika v oblasti podnikání. Uvádí přitom, že jedním z důležitých kroků je shromáždění a vyhodnocení informací a dále pak to, jaká akce se uskuteční a jak je kontrolována. Vysvětluje také tzv. "minimax přístup" (minimax approach), jehož podstatou je buďto maximalizovat zisky nebo minimalizovat ztráty. Při vymezování pojmu riziko tedy klade důraz na aktivní rozhodovací proces. Velmi podobně se vyjadřuje i francouzština - používá výraz *"courrir un risque"*. Encyklopedie Larousse pak sloveso riskovat vysvětluje jako *"vystavit se hrozbě"*. Oba oficiální jazyky NATO tedy u výrazu riziko zdůrazňují význam aktivní stránky rozhodování a jednání daného subjektu. Pokud jde o výraz *"hrozba"*, uvádí francouzská encyklopedie Larousse následující vysvětlení: *"slovo, gesto nebo čin, kterými se vyjadřuje vůle uškodit někomu nebo která vyjadřují hněv. Znamení či předzvěst, vyvolávající něčí obavy"*. Sloveso *"hrozit"* (menacer) pak vysvětluje ve dvou rovinách. První představuje vědomý záměr, který "někomu nahání strach tím, že dává najevo svůj záměr uškodit mu. Ve druhé rovině pak jde o hrozby nezávislé na lidech, které jsou "zdrojem a důvodem obav" - např. hrozba deště, záplav, sucha neúrody atp.⁽³¹⁾ Nezáměrnou (neintencionální) hrozbu pro lidstvo představují např. sopky, zemětřesení nebo rozsáhlé deště. Člověk zatím nemůže ovlivnit jejich činnost a zamezit tomu, aby působily. Když ale postaví obydlí nedaleko sopky, pak podstupuje riziko, že v případě sopečné činnosti budou obydlí zničena a může dojít i ke ztrátám na životech. Stejně tak podstupuje riziko v tom případě, když v oblasti známé seismickou činností nepostaví patřičně spolehlivé základy a odolné zdivo.⁽³²⁾ K podstoupení rizika dochází i v tom případě, když se staví v blízkosti řek známých tím, že se občas rozvodní. Povodně v ČR z let 1997, 1999 a 2000 to plně potvrzují. Z nedávné doby se nabízí i příklad havárie nadzvukového letounu Concorde, do té doby chlouby Francie. Spolu s jadernými elektrárnami, rychlovlaky TGV či softwarovými programy a dalšími symboly úspěšné práce francouzských inženýrů se po dlouhou dobu těšilo velké důvěře francouzského národa. Po tragédii v červenci 2000, i přes velkou prestiž tohoto letounu, bylo jen velmi málo protestů proti rozhodnutí ministra dopravy Gayssota - nepodstupovat riziko další tragédie a okamžitě zastavit provoz těchto letadel až do uspokojivého vyšetření příčin uvedené havárie.⁽³³⁾ Na základě výše uvedeného J. Eichler dělá následující závěr: *"...hrozba je něco, co existuje objektivně, zcela nezávisle na jednání a chování jak referenčního objektu, tak i securitizujícího aktéra. Může jít buď o hrozbu záměrnou (odvíjející se od záměru konkrétního subjektu, ať už státu, organizace, skupiny nebo i jednotlivce) nebo nezáměrnou (jejím původcem mohou být přírodní jevy - záplavy, sucha, sopečná činnost atd.). Nejčastějším referenčním objektem hrozby jsou životní nebo strategické zájmy státu. Mohou jim však být také zájmy bezpečnostních společenství a, jak ukázala akce Spojenecká síla, také jimi sdílené hodnoty."*

³⁰ Eichler, J.: Příspěvek do diskuse o pojmech hrozba a krize. Mezinárodní vztahy 3/2001, ÚMV, Praha 2002, s. 72 - 82

³¹ Blíže viz: Petit Larousse en couleurs, Paris, Librairie Larousse, 1980, s. 574

³² To se stalo např. v Turecku, kde cenou za takové riziko podnikatelů byly tisíce zbytečně zmařených lidských životů při zemětřesení na podzim 1999

³³ Vivre avec le risque. Le Monde, 15. 8. 2000, s. 11

Hrozba existuje nezávisle na vůli toho, kdo je ohrožen, staví jej před nutnost rozhodnout, jak se zachovat." Tak by bylo možno uvést řadu dalších autorů a příkladů. ⁽³⁴⁾

Vycházejí z výše uvedeného, doporučujeme jako pracovní definici "hrozby" přijmout následující znění: *"hrozba" [threat] je libovolný subjekt, jenž svým působením (činností) může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu (tzv. hrozba intencionální) nebo jev či událost jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu (tj. tzv. hrozba neintencionální).*

Pokud jde o pojem "riziko", tak není vůbec jednoduché stanovit jednoznačnou definici. Existuje velké množství různých definic i názorů na tyto definice. Tak například v roce 1989 Americká společnost pro analýzu rizik (USSRA) registrovala 14 definic rizika, aniž byla schopna se dohodnout na jediné univerzálně platné. Sjednocujícím prvkem těchto definic však byly následující veličiny: *pravděpodobnost události* způsobující jistou ztrátu a důsledky této události (riziko je pak kombinací obou těchto proměnných); *pravděpodobnost ztráty*; *potenciál nežádoucích a negativních důsledků* jisté události či aktivity. Vaughan uvádí obecně, že *riziko* znamená "vystavenost" [exposure] nebezpečí [adversity] a že základními komponenty rizika, přítomnými implicitně ve všech definicích, jsou "neurčitost" [indeterminacy] a ztráta [loss]. Dalšími obecnějšími prvky rizika jsou podle Vaughana dále: *pravděpodobnost ztráty*; *nejistota* [uncertainty]; *pravděpodobnost odchylky výsledného stavu jisté veličiny od očekávaného*. Australská bezpečnostní zpravodajská organizace (ASIO), vycházejí z dosavadních definic, standardizuje pro Austrálii a Nový Zéland tuto definici rizika: *"riziko je pravděpodobnost, že dojde k události, jež postihne určité cíle [objectives]. Je kvantifikováno ve smyslu velikosti důsledků a pravděpodobnosti"*. E. J. Vaughan předkládá tuto, podle jeho názoru, univerzální definici: *"riziko je situace, za níž existuje pravděpodobnost negativní odchylky od žádoucího a očekávaného výsledného stavu"*. Přední odborníci na teorii managementu z VŠE v Praze definují pojem "riziko" následovně: J. Veber - *nedílnou součástí většiny manažerských aktivit, zvláště pak strategického řízení, je riziko správného rozhodnutí. To je spojeno na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovázeno nebezpečím podnikatelského neúspěchu, vedoucího k ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku.* ⁽³⁵⁾ L. Vodáček - *jako existenci možnosti, že plánované (předpokládané) úmysly a aktivity se budou lišit od reality.* ⁽³⁶⁾ J. Fotr - *jako neoddělitelnou součást podnikání.* ⁽³⁷⁾ K. Peltan z Vojenské akademie Brno pak riziko definuje jako: *fenomén nejistoty a dále jako rozsah nebo míru (kvantifikaci) nejistoty účinků konkrétních činitelů.* ⁽³⁸⁾ V. Šefčík z Fakulty ekonomiky obrany státu Vysoké vojenské školy pozemního vojska ve Vyškově jako: *fenomén nejistoty z ohrožení zdraví člověka, životního prostředí, materiálních a kulturních hodnot, ale i k zániku života a celých společenství a nebo zisku kvalitativních hodnot pro uspokojování dalších potřeb jednotlivce nebo společnosti.* ⁽³⁹⁾ J. Mikolaj ze Žilin-

³⁴ Vaugan, E. J.: Risk Management. John Wiley & Sons. 1997

Zeman, P.: Riziko a hrozba jako klíčové konceptuální pojmy. Úřad pro zahraniční styky a informace ČR (ÚZSI), Příloha k čj. ZSI - 479/OA - 2000, Praha 2000, s. 10

³⁵ Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2000, s. 490

³⁶ Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 3. vydání. Management Press, Praha 1999, s. 29

³⁷ Fotr, J.: Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. Management Press, Praha 1992

³⁸ Peltan, K.: Základy krizového managementu. Skripta, I.díl. Brno 1997, s. 12

³⁹ Šefčík, V.: Základy krizového managementu. Skripta, VVŠ PV Vyškov 1996, s. 9

ské univerzity (Slovensko) riziko definuje jako *pojmem pro označení skutečnosti, že každá lidská činnost je spjatá s možností ztráty, neúspěchu, škody, narušení stability, bezpečnosti.* ⁽⁴⁰⁾ J. Eichler říká: "... riziko se vztahuje k rozhodování a jednání toho, kdo je něčím ohrožen, kdo čelí nějaké hrozbě. Pojem riziko bychom neměli používat pro označení něčeho, co vůbec nemůžeme ovlivnit. Měli bychom jej používat pouze pro to, co můžeme ovlivnit, o čem můžeme nějakým způsobem rozhodnout. Riziko je spojeno s tím, jak se daný subjekt tváří v tvář hrozbě zachová, jaké rozhodnutí přijme. Riziko na sebe bere tedy securitizing actor ve jménu referenčního objektu a tím dává najevo, co je ochoten podstoupit, co vše takřkajíc vsadí do hry. Riziko je vlastně opakem zájmu. Při hodnocení rizik by se tedy mělo zvažovat, jaký je v dané situaci zájem, za jakou cenu ho lze dosáhnout a co by jej naopak mohlo nejvíce ohrozit. V oblasti bezpečnostní politiky se rizika mohou pohybovat v rozmezí od podcenění hrozby přes nečinnost či rezignantství až po securitizaci, jejímž výsledkem může být přehnaná reakce vyúsťující v bezpečnostní dilema a v začarovaný kruh bezpečnost – nebezpečnost." ⁽⁴¹⁾ V materiálech ÚZSI je riziko definováno jako *pravděpodobnost, že daná hrozba způsobí v předem stanovené míře poškození konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu jistého subjektu; je odvozenou, kvantifikovanou dimenzí hrozby, tj. jeho signifikací.* V materiálech Odboru obrany a bezpečnosti vlády ČR ⁽⁴²⁾ je riziko definováno jako "... schopnost porozumět neznámému. Riziko, v jistém slova smyslu, v člověku vzbuzuje pocit kontroly a ovládnutí neznámého. Riziko tak převrací subjektivní nejistotu v objektivní pravděpodobnost - ovladatelnost procesů. Riziko v dnešní společnosti také reprezentuje zákonné authority, které spravují život společnosti...". Tak by jsme mohli pokračovat ještě dlouho a stejně by jsme nevyčerpali všechny názory.

Z tohoto důvodů nebudeme prezentovat další názory, a na základě výše popsaných společných znaků, doporučujeme vzít jako pracovní definice rizika následující znění: - ***riziko [risk] je veličina spíše abstraktní (nehmotná), a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby; představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností. Je to tedy kvantifikovaná nejistota.***

Pokusem o uzavření polemiky o pojmu "riziko" ⁽⁴³⁾ však v žádném případě nechceme omezovat čtenáře v tom, aby hledal i jiné definice tohoto pojmu. Z objektivních důvodů rovněž dodáváme, že existuje rozdílný pohled na rizika přírodního, antropogenního či bezpečnostního charakteru, a *rizika manažerská (podnikatelská)*. Je tomu tak proto, že podnikavost sama o sobě se může realizovat buď využitím příležitostí vzniklých náhodně, nebo příležitostí

⁴⁰ Mikolaj, J. a kol.: Krizový manažment jako spoločensko - vedný problém. Vydavateľstvo FSI, Žilina 2000, s. 19

⁴¹ Blíže viz: Evans, G.: Dictionary of International Relations. Penguin Books, London 1998, s. 494 - 495

⁴² Materiály: Úřad vlády ČR, Odbor obrany a bezpečnosti. Část: Krizové řízení a IZS ČR, s. 35. Praha 2002

⁴³ Rizika, jako taková, můžeme dělit:

- a) *z obecného hlediska na:* latentní nebo reálná; očekávaná či náhodná; vnucená nebo dobrovolná; individuální či kolektivní; situační nebo kontinuální; zbytková; čistá; zcela zanedbatelná, mizivá, slabá, silná, velmi silná; pomalá nebo rychlá; ovlivnitelná a neovlivnitelná; systematická a nesystematická; přijatelná a nepřijatelná; dlouhodobá, střednědobá nebo krátkodobá; vyžadující naprostou eliminaci, dostatečnou eliminaci, zmenšení, kompromis či přenesení na jiný subjekt; vnější a vnitřní; globální, kontinentální, regionální, subregionální, místní, oblastní, celostátní; atd.,
- b) *z profesního hlediska na:* manažerská (pozitivní a negativní); podnikatelská (rizika tržních podmínek, rizika inovační politiky, rizika výroby a dodání), atd.,
- c) *podle jejich věcné náplně na:* vojenská a vojensko-politická; bezpečnostní; destabilizační; proliferační; globalizační; nevojenská; politická; ekonomická; ekologická; sociální; sociálně-politická; kulturní; zdravotní; technická (technicko-technologická), výrobní, tržní, finanční, bankovní, pojišťovací a jiné,
- d) *podle původu vzniku na:* zemská, mimozemská (kosmická).

vytvářených cílevědomou aktivitou. Právě tato druhá cesta je spojená s rizikem. Podnikatelská odměna pak má zaslouženě respektovat i ochotu podnikatele toto riziko převzít. V tomto případě musíme naši navrhovanou definici rozšířit o dodatek, že *riziko spočívá v existenci možnosti, že plánované (předpokládané) úmysly a aktivity se budou lišit od reality*. U této poslední kategorie rizik rovněž víc než u předcházejících, můžeme diferencovat rizika pozitivní a rizika negativní. První je nadějí (šancí) na prospěch (zisk, úspěch na trhu, atd.), druhá je v nebezpečí zmaření podnikatelského úsilí (finanční či poziční ztráta, ekonomické ohrožení, bankrot, apod.). Je zajímavou skutečností, vyplývající z řady psychologických rozborů, že lidé, kteří nemají zkušenosti z podnikatelskou činností, chápou většinou riziko jednostranně, a to spíše jako nebezpečí, než jako příležitost.

Za pozornost stojí i zkušenost, že různí "rozhodovatelé" ⁽⁴⁴⁾ mívají odlišný sklon k podstupování rizika. Optimističtější rozhodovatelé bez větších obav podstupují riziko, protože předpokládají, že nastanou takové okolnosti, které umožní dosáhnout příznivých výsledků rozhodnutí. Výzkumy rovněž prokazují, že ženy bývají ochotné akceptovat větší rizika než muži. "Rozhodovatele" s malou averzí vůči podstupování rizik se proti opatrným "rozhodovatelům" vyznačují tím, že vytyčují jiné cíle, odlišně prosazují alternativní řešení, vybírají jiné alternativy a mají větší sklon k ponechávání některých typů rizik na rozhodování metodou tzv. "trouble shootingu". ⁽⁴⁵⁾ Opatrní "rozhodovatelé" mají silnou tendenci volit takové alternativy, které jsou spojeny s malým rizikem a kdy je vysoká pravděpodobnost dosažení předpokládaných výsledků. Většina lidí je rovněž ochotná podstupovat větší rizika jako členové týmu než jako jednotlivci. Znamená to též, že pracovníci, kteří mají pocit, že jsou rovnoprávními členy organizace (krizového štábu), bývají rovněž přesvědčeni o tom, že je správné, aby s organizací sdíleli potenciální důsledky (pozitivní i negativní) podstupovaných rizik.

2.1.1 Specifika bezpečnostních hrozeb a rizik

Jestliže jsme došli k obecnému závěru, že "hrozba" je libovolný subjekt, jenž svým působením (činností) může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu nebo jev či událost jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu a "riziko" je možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností, potom "bezpečnostní hrozba" a "bezpečnostní riziko" budou představovat základní kvalitativní ukazatele vnější a vnitřní bezpečnostní situace pro subjekty bezpečnosti (jedince, sociální skupiny, organizace, stát, koalice, aliance, kontinenty či lidstva jako celku) a představují pravděpodobnost uchování (udržení) rovnováhy vnitřního a vnějšího prostředí subjektu bezpečnosti, včetně jevů a procesů v nich probíhajících.

⁴⁴ Pod pojmem "rozhodovatel" je třeba chápat vedoucí pracovníky orgánů krizového řízení, manažery podniků, soukromé fyzické osoby a další pracovníky a subjekty, kteří musí "rozhodovat", tj. volit mezi dvěma resp. více způsoby jednání.

⁴⁵ *Trouble shooting* - metoda řešení krizových situací (krizí) systémem ad-hoc, dá se uplatnit po vzniku krizí, které byly spíše nepravděpodobné a v případě jejich vzniku nedochází k zásadnímu ohrožení systému (zdraví a životů lidí, škodám na majetku, ekologickým škodám a pod.).

Bezpečnost je životním zájmem každého jednotlivce, různých sociálních skupin, státu i mezinárodního společenství. Historie lidstva je úzce spjata s hledáním cest, způsobů a forem zajištění bezpečnosti. Co však představuje samotný pojem "bezpečnost"?

Pojem "bezpečnost" nelze chápat absolutně nebo dichotomicky. Dá se charakterizovat různými způsoby. V užším pojetí slova jako absenci (neexistenci) válek a ozbrojeného násilí, nebo jejich hrozeb. V širším pojetí se pak za bezpečnost považuje především stabilita, určitost, pořádek, spolehlivost, rovnováha, existence (život) jedince či společnosti bez hrozeb, stav a pocit jistoty. Z ryze teoretického hlediska se dá bezpečnost vymezit jako systémový fenomén, základem kterého je absence vojenské hrozby, zajištění svrchovanosti, územní celistvosti a demokratických základů státu, úsilí o zajištění politického a společenského sebeurčení, ekonomické prosperity a blahobytu státu. Za součást bezpečnosti se považuje rovněž přístup k moderním technologiím a přírodním zdrojům či zamezení environmentální degradaci. Z antropocentrického pohledu pak pojem bezpečnost souvisí s pohledem na existenci a rozvoj člověka jako individua a sociální bytosti. Problém však je - jak stanovit objektivní míru potřebné bezpečnosti jednotlivce, státu, společnosti. Tuto míru totiž nelze stanovovat exaktně a je vhodné ji vyjadřovat jen v kvalitativních charakteristikách. Relevantní otázkou je - kolik bezpečnosti postačuje v daných podmínkách, situaci, čase a pod. Vnímání bezpečnosti má konkrétní podobu, především v závislosti na podmínkách existence a rozvoje subjektů.

Rozdílné způsoby pohledu na bezpečnost umožňují ze sociologického hlediska dělit bezpečnost na mezinárodní (globální), státní (národní, vnější, vnitřní), skupinovou a individuální. Jednotlivé úrovně se vzájemně podmiňují. Vysoká hladina bezpečnosti na jedné úrovni neznamena automaticky stejně vysokou hladinu, či odstranění hrozeb, i na dalších úrovních. Rovněž tak to, co se bude na národní úrovni považovat za bezprostřední bezpečnostní hrozbu či riziko, nemusí v mezinárodních (globálních) poměrech představovat stejné nebezpečí.

Každá doba má rovněž svá specifika bezpečnosti. Naši analýzu začneme pohledem na 30. léta, kdy se hrozbou pro celou Evropu stal fašismus. Tato hrozba existovala v celoevropském měřítku a stále naléhavěji se dotýkala i těch zemí, kde národní fašistické síly byly slabé na to, aby se samy, bez vnější pomoci, dostaly k moci (Velká Británie, Francie, ČSR). Jejich zájmem bylo vyhnout se vojenskému konfliktu s Německem a Itálií. Tváří v tvář silící expanzi těchto dvou fašistických zemí mohly vlády v Paříži a v Londýně volit několik rozdílných postupů. Jelikož nechtěly podstupovat riziko vojenské konfrontace, volily raději cestu ústupků, jejíž výsledkem bylo, že by nechtíc, Hitlerovi a Mussolinimu dodaly chuť k dalšímu porušování všech norem mezinárodního práva v meziválečném období (Mnichov 1938) a nakonec to vše přerostlo do 2. světové války⁽⁴⁶⁾. *"Jakmile bylo Hitlerovi dovoleno, aby se bez aktivního zásahu spojenců a bývalých spojených mocností znovu vyzbrojil, 2. světová válka byla téměř jistá. Čím déle se odkládalo rozhodující měření sil, tím menší byly šance zarazit Hitlera bez vážného boje, a potom ve druhém stádiu po strašlivé zkoušce zvítězit..."*⁽⁴⁷⁾

⁴⁶ Tato trvala 6 let (přesněji 2194 dnů), a přestože historie zná i delší války, žádná z nich nebyla tak ničivá, a tak velká co do rozsahu: přímo či nepřímo se v ní účastnilo více jak 60 států, na území kterých žilo 78,3 % světové populace, celkové lidské ztráty činily téměř 55 mil. lidí (nenávratné ztráty dosáhly 29 mil. lidí a civilní kolem 26 milionů, materiální škody způsobené bojovou činností dosáhly výše téměř pěti set miliard dolarů. In: Kollár, P. a kol.: Dejiny vojen a vojenského umenia, Naše vojsko, Praha 1989, s. 348 - 353

⁴⁷ Churchill, W. S.: Druhá světová válka, I. díl: Blížící se bouře. Nakladatelství LN, Praha 1994, s. 174

Poválečný vývoj byl poznamenán antagonistickými rozpory světového společenství, existencí dvou protikladných společensko-ekonomických soustav, vojenskou bipolaritou prezentovanou NATO a Varšavskou smlouvou, závody ve zbrojení v podmínkách "studené války" a udržováním neustálého strachu z rozpoutání 3. světové války. V hospodářské oblasti to představovalo na obou stranách neustálé zvyšování rozpočtových položek na válečnou výrobu, nepřetržitý vývoj a výrobu moderních druhů výzbroje, zejména jaderných zbraní a jejich nosičů, udržování řady průmyslových odvětví v mobilizační pohotovosti, přípravu celého průmyslu a dopravy k rychlému převedení na válečné koleje, složitou přípravu předpokládaných válčičů. Šíření představ o možnosti rozpoutání neomezené (totální) jaderné války ještě více zesílily závody v jaderném a raketovém zbrojení a aktivizovaly přípravy k válce. Základem strategie obou bloků byl překvapivý úder všemi existujícími silami a prostředky. Přesto, že to obě strany popíraly, jak SSSR, tak i USA měly zájem provést takový úder jako první. Udržování této schopnosti bylo pro ekonomiky obrovskou zátěží. Navíc vojáky, ale i ekonomy byla šířena teorie, podle které v příští válce nebude možné provést mobilizační rozvinutí ozbrojených sil, a proto je třeba mít už na začátku války v plné bojové pohotovosti takové ozbrojené síly, jimiž by bylo možno plnit hlavní úkoly války v době co nejkratší. V té době například anglický polní maršál Montgomery (hrdina 2. světové války) napsal: "...mobilizace dřívějšího typu je za podmínek jaderné války archaická. Potřebujeme takový systém, který by přinesl žádoucí výsledky za několik hodin po rádiové výstraze..."⁽⁴⁸⁾ Ještě určitěji se k této otázce vyslovil H. Kissinger⁽⁴⁹⁾ "...všeobecná válka, která se povede soubornými zbraněmi, bude rozhodnuta činností ozbrojených sil, které budou mít válčící strany k dispozici na začátku války. Nemůžeme už počítat s delším či kratším obdobím, během něhož bychom mohli provést mobilizaci." Náklady na udržování takto rozvinutých armád mohly vydržet pouze vysoce rozvinuté ekonomiky USA a nejvyspělejších členů NATO. Taková, nebo v 70. letech trochu mírnější, situace trvala v podstatě až do poloviny 80. let, kdy tehdejší představitel SSSR Michail Gorbačov dne 15. ledna 1986 vyhlásil známý program o možnosti zbavit svět jaderných zbraní do konce 20. století, čímž vlastně odstartoval proces odzbrojování a snižování počtu nejen jaderných, ale i konvenčních zbraní. Dne 9. prosince 1987 byla ve Washingtonu podepsána historická smlouva mezi USA a SSSR o likvidaci jaderných raket středního a kratšího doletu, a tím de facto potvrzeno, že další snižování napětí ve vztahu Východ - Západ se stalo reálnou skutečností. Další vývoj ukázal, že především SSSR a jeho spojenci ve Varšavské smlouvě už dále nemohli ekonomicky vydržet další stupňování závodů ve zbrojení, a než by otevřeně přiznali kolaps svých ekonomik, raději volili cestu tzv. mírové diplomacie a dobrovolného ústupu. Tato politika nakonec vedla v roce 1990 k rozpadu bipolárního světa, zániku Varšavské smlouvy, rozpadu SSSR a podstatnému (či dokonce radikálnímu) snížení možnosti vzniku další globální války. Jak se vlastně zrodil "konec studené války"? Nebylo to nic nadpřirozeného, ale pouze důsledky působení vzájemného vztahu ekonomiky a války (nebo v tomto případě příprav na válku). Soupeření, založeném na silně antagonistické osnově, byl svět podřizován více jak čtyřicet let. Vzhledem k tomu, že žádná ze supervelmocí se neodhodlala použít svůj "horký" potenciál k tomu, aby změnila rovnováhu sil a mohla diktovat podmínky, soupeření obou bloků převzalo známou formu "studené války" a "závodů ve zbrojení". Technicky vyspělejší USA v každé z jednotlivých etap této války hledaly způsob, jak nejlépe využít výhod svého jaderného monopolu a technologické převahy, zatímco SSSR mobilizoval všechny ekonomické, surovinové, průmyslové a lidské zdroje své

⁴⁸ Journal of Royal United Service Institution, November 1959, s. 478

⁴⁹ Kissinger, G.: Jaděrné oružije i vněšnja politika. Moskva 1959, s. 150

i svých spojenců z řad Varšavské smlouvy s cílem skoncovat s americkým monopolem. SSSR postupně zvládl tajemství výroby jaderných zbraní i problém přepravy jaderné nálože na velkou vzdálenost. Nejprve zavedl do své výzbroje strategické bombardéry a později mezikontinentální balistické řízené střely. Tím skončil jaderný monopol USA, i když o paritě se nedalo hovořit. SSSR tedy nejprve zrušil jaderný monopol USA, ale potom vždy se zpožděním několika let zaváděl do své výzbroje stejné druhy jaderných zbraní, jako předtím USA. Vzájemné soupeření bylo pro obě strany ekonomicky velmi nákladné. Důsledky této "studené konfrontace" se brzy začaly projevovat u obou stran určitou "destrukcí" vnitřních politických i hospodářských programů, omezováním jejich rozsahu a efektivnosti. Škodlivý vliv uvedených destrukcí však nebyl pro obě soupeřící strany stejný. Zatímco na straně USA a NATO nebyl růst ekonomického potenciálu zastaven, ale pouze do určité míry zpomalen, pro SSSR a ostatní členy Varšavské smlouvy závody ve zbrojení způsobily, že došlo nejen k poklesu ekonomického potenciálu, ale i k jeho nepřipustným deformacím. Uvažujeme-li dnes o evropských proměnách po roce 1990 z výše ukázaného pohledu, nemůžeme než otevřeně konstatovat, že SSSR, a s ním i celá Varšavská smlouva, studenou válku prohrál. Prohrál proto, že SSSR a ani ostatní členové Varšavské smlouvy neměly síly a prostředky v této válce pokračovat. Život ukázal, že když toto Michail Gorbačov pochopil, bylo už pozdě. Disharmonie společensko-ekonomického systému SSSR a Varšavské smlouvy překonala "mez únosnosti" a systém se už nedal zachránit. Skutečnost, že se o to nikdo nepokusil "jinými prostředky", posunula lidstvo o velký kus dopředu a umožnila lépe se připravit na nové bezpečnostní výzvy konce 20. a počátku 21. století.

Konec studené války a rozpad bipolárního světa vyvolaly proces nového přezkoumávání vztahu hrozeb a rizik. Objevily se nové hrozby a rizika. Tak například "Bílá kniha o obraně Francie" (BKFR) z roku 1994⁽⁵⁰⁾ zdůraznila, že po skončení studené války se na pravděpodobně dlouhou dobu rozplynula "hlavní globální, konkrétní a měřitelná hrozba". Hrozby nové strategické éry pak vyjmenovala následovně: proliferace ZHN, terorismus - ten označila za hlavní nevojenskou hrozbu - a organizovaný zločin. Hrozbu pojímala jako přímé ohrožení státu za použití vojenských nástrojů a riziko jako něco, co existuje někde dál od hranic a nemůže přímo ohrozit francouzskou bezpečnost, ale co by se mohlo přeměnit v hrozbu v případě dlouhodobého podceňování či zanedbávání. Uvedla zejména následující: nárůst počtu států, které se chtějí vybavit arzenálem ZHN, rozdělení světa do tří zón: bohaté země, nárazníkové státy a zóny bídy a další. Z toho pak vyplynuly i některé terminologické dvojznačnosti. Proliferace ZHN byla na jedné straně zmiňována jako hlavní hrozba nové éry a na jiném místě zase jako riziko. Podkapitola "Nové zranitelnosti" pak dokonce oba pojmy nepřímě smísila, když uvedla, že "analýza rizik, kterým můžeme být vystaveni v novém strategickém kontextu, by byla neúplná bez uvedení nevojenských hrozeb, které působí na naši bezpečnost".⁽⁵¹⁾

Ke vztahu mezi hrozbou a rizikem se vyjádřila také Strategic Defence Review (SDR), kterou v r. 1998 vydalo britské ministerstvo obrany. V ní se konstatuje, že v současné době *Velká Británie ani západní Evropa nečelí žádné přímé vojenské hrozbě*, ale hned na to uvádí, že existují "nová rizika pro bezpečnost a pro způsob života V. Británie a západní Evropy", a to zejména: nestabilita v Evropě, drogy, terorismus a organizovaný zločin. Spolu

⁵⁰ Eichler, J.: Příspěvek do diskuse o pojmech hrozba a riziko. Mezinárodní vztahy 3/2001, ÚMV MZV ČR, Praha 2002, s. 74 - 82

⁵¹ Livre Blanc sur la Défense. Ministre de la Défense, Paris 1994, s. 17

s některými dalšími jevy je považuje za "rizika pro mezinárodní stabilitu" (čl. 3). Totéž se projevuje při hodnocení nestability v Evropě: ta podle článku 7 "ohrožuje bezpečnost", a to nepřímo tím, že vyvolává lidské utrpení. Článek 36 však píše o nutnosti ochraňovat evropskou bezpečnost před novými riziky nestability, jako např. v Bosně. SDR tedy pro některé klíčové jevy jednou používá označení hrozba, jindy zase riziko. Pod pojmem hrozba rozumí to, co může mít přímý negativní vliv na bezpečnost Velké Británie a na život jejích občanů. Stejně jako BKFR za rizika označuje jevy, jejichž zdroje se nacházejí mimo území členských států NATO, a které působí nebo mohou působit nezávisle na jejich zájmech či vůli a tím více či méně ohrožovat jejich zájmy.⁽⁵²⁾ Problematikou vztahu mezi hrozbami a riziky po skončení studené války se rozsáhle zabýval i Alessandro Politi ve své publikaci vydané Ústavem bezpečnostních studií ZEU.⁽⁵³⁾ Soustředil se na multidimensionální pojetí bezpečnosti v postkonfrontační éře a hlavní pozornost soustředil na: nadnárodní organizovaný zločin, obchod s drogami a mezinárodní terorismus. Varoval před nebezpečím, že celým regionům by mohl být vnucen pax mafiosa, vyznačující se šedými zónami, zkorumpovanými vládami a destabilizovaným hospodářstvím. Také on tedy pojal rizika jako jevy, které působí nezávisle na zájmech či vůli států a tím je mohou více či méně ohrožovat. Zároveň s tím však položil velký důraz na aktivní přístup k novým rizikům, zejména pak na nutnou koordinaci mezi ministerstvy obrany, zahraničí a vnitra.

O vztahu hrozeb a rizik se hodně diskutovalo i v České republice. Dokument "Bezpečnostní strategie ČR" z roku 1999 uvádí celkem 9 rizik a klasifikuje je "z hlediska pravděpodobnosti jejich aktivace v hrozby". Tím fakticky navazuje na přístup BKFR z roku 1994 zmiňovaný v předchozí části této kapitoly. Všech 9 zmiňovaných rizik přitom je objektivního charakteru, nelze je výraznějším způsobem ovlivňovat, je však nutno jim čelit. Jsou to jevy, které mohou uškodit, a mohou proto být znamením či předzvěstí vyvolávající obavy. Vystává tak otázka, zda se jedná o rizika nebo o hrozby. A to tím spíše, že riziko č. 8 je dokonce přímo označeno jako "hrozba agrese". Na tomto místě tedy dochází ke ztotožnění pojmu "hrozba" a "agrese". Hrozbu však nemůžeme vysvětlovat jako kvantitativní nebo jako kvalitativní vystupňování rizika, ani ji označovat za součást množiny rizik.

Zajímavé v tomto směru je pojetí bezpečnostní hrozby a rizika v práci „Security. A New Framework for Analysis“ od autorů Barry Buzana, Ole Wævera a Jaapa de Wildeho.⁽⁵⁴⁾ Autoři v ní zdůrazňují, že základní hodnotou bezpečnosti je přežití daného referenčního objektu, kterým nejčastěji je stát a jeho hlavní složky - vláda, území a společnost - a který čelí existenční hrozbě. Hrozbu přitom jednoznačně vymezují jako vnější činitel, který působí nezávisle na státech či vládách. Jde tedy o jasné oddělení objektivního faktoru - hrozby - od faktoru subjektivního, tedy způsobu, jakým je možné hrozbě čelit. Zmiňovaní autoři přikládají velký význam aktivní úloze daného subjektu, kterým nejčastěji bývá stát a jmenovitě pak jeho vláda. Stejně tak jím ale může být mezinárodní organizace (OSN, NATO, EU, OBSE), odbojová organizace nebo zájmové či lobbystické uskupení, včetně organizací mezinárodního organizovaného zločinu. Tento subjekt nabude přesvědčení, že dosavadní vývoj nebo jev představuje hrozbu pro daný referenční objekt, v jehož zájmu jedná. Přijímá mimořádná opatření, mobilizuje síly, přestává se řídit dosud dodržovanými pravidly hry. Tím se z něho stává

⁵² The Strategic Defence Review. The Stationery Office. London 1998, s. 5

⁵³ Politi, A.: European security: the new transnational risks. Institute for Security Studies Western European Union. Paris 1997

⁵⁴ Buzan, B., Wæver, O., de Wilde, J.: Security. A new Framework for Analysis. Colorado 1998

tzv. *securitizing actor*, tedy činitel bezpečnostní politiky a pokud mezi těmi, jejichž jménem jedná, najde příznivou odezvu nebo dokonce podporu, nastává tzv. *securitizace problémů*. Významným závěrem citovaných autorů je, že analýza hrozby vůči danému referenčnímu objektu a reakcí činitele bezpečnostní politiky může pomoci k lepšímu pochopení způsobů jednání mezi jednotlivými subjekty (prvky) systému. A tak se ukazuje, že vymezení rozdílů mezi pojmy hrozba a riziko může mít svůj význam i pro praktickou politiku. Vyplývá z něho odpovědnost činitelů bezpečnostní politiky vůči referenčním objektům, jejichž zájmy se zaštiťují a navíc jimi zdůvodňují své jednání. Tito činitelé přijímají důležitá rozhodnutí, kterými mohou vážně nebo dokonce osudově ovlivnit další život všech těch, kteří tvoří referenční objekt. Proto by se neměli takřkajíc schovávat za objektivní charakter rizik, která vyvstala zároveň s danou hrozbou. Měli by naopak jasně říkat, jak se rozhodovali, proč a v jakém rozsahu daný jev nebo vývoj považovali za hrozbu. Stejně tak by měli říci, kterým rizikům se chtěli vyhnout, protože se obávali jejich neúnosnosti a která naopak podstoupili, protože je považovali za méně nebezpečná.

Jaké jsou tedy nejvážnější bezpečnostní hrozby pro země v euroatlantické oblasti?

Konec 20. století a nedlouhé období po skončení studené války představovalo relativně klidnou historickou periodu, kdy se za nejvážnější hrozbu považovalo *použití jaderných zbraní, především v podobě jaderného terorismu*. Snadná dostupnost biologických a chemických zbraní vyrovnává do jisté míry rozdíl mezi bohatými a chudými, mezi technologicky vysoce vyspělými a nerozvinutými státy. Velké obavy vzbuzují především možnosti použití tzv. "špinavých bomb" teroristy. Vypořádání se s touto hrozbou bude vyžadovat nalezení jak nových rozhodovacích mechanismů a procedur, tak i nových vojenských a ekonomických schopností a kapacit. Přesto, že tato hrozba zůstává aktuální, události z 11. září 2001 ukázaly, že problém není tak jednoduchý. Vývoj po 11. září potvrzuje relevanci širšího pojetí bezpečnosti, které zahrnuje kromě tradičního vojenského též hospodářský, politický a sociální. Stírá se hranice mezi vnitřní a vnější bezpečností. Prolíná se řada rovin působení hrozeb a rizik - individuální, menšinové (etnické a náboženské skupiny, zájmová sdružení, a to včetně kriminálních a teroristických), stát a společnost, regionální a subregionální bezpečnostní komplexy, mezinárodní (globální) systém.

Základní systémovou změnou, která v souvislosti se zářijovými útoky byla registrována, je vstup nestátních činitelů do mezinárodního prostředí⁽⁵⁵⁾ a jejich postupné uznávání - explicitní i implicitní - za legitimní aktéry mezinárodních vztahů. Tak například Al-Káida je vskutku nestátním aktérem nového typu. Je jakýmsi virtuálním nadstátem, který operuje globálně, má své větve údajně v 60-ti státech. Zatímco doposud byly mezinárodní teroristické skupiny zpravidla podporovány státy, v tomto případě je tomu naopak. Al-Káida pomáhala udržovat při životě afghánský stát v režimu Tálibánu. Používá asymetrickou strategii, účinnost které nejlépe ilustruje následující příklad: náklady teroristů na akci 11. září, kterou zorganizovalo a provedlo několik desítek osob, nepřesáhly 500 000 USD. Výše celkových ztrát způsobených útoky se v únoru 2002 odhadovala na 640 mld. USD. Výnos z jednoho dolaru

⁵⁵ Současné spektrum mezinárodních vztahů tvoří: státy, mezivládní organizace, nevládní organizace, ad hoc zájmové lobby, transnacionální hnutí, nadnárodní korporace, uprchlíci, média, teroristé, zločinci, soukromé vojenské korporace zhroutené státy. Tito a další aktéři se dnes více méně volně pohybují v mezinárodním prostředí, ve kterém se tak mísí prvky anarchie a řízení, vertikální hierarchie a horizontálního vyvažování moci. In: Šedivý, J.: *Obecná proměna strategického prostředí po 11. září 2001*. ÚMV Praha 2002, s. 5

investovaného Al-Káidou do akce byl tedy téměř 1,3 mil. USD. Jakkoliv cynicky může znít následující argument, rozsah ztrát na životech po tomto útoku je relativně nízký - v jednom dni zahynulo cca 3000 osob. To je přibližně šestkrát méně, než byl denní průměr zabitých v prvních dvou týdnech genocidy ve Rwandě (1994), během nichž zavraždili Hutové 250 000 lidí (celkově zde zahynulo více než půl milionu lidí). Psychologický dopad tohoto útoku však byl mnohonásobně zesílen skutečností, že k němu došlo na území USA.⁽⁵⁶⁾

Další bezpečnostní hrozby a rizika vyplývají z proliferace zbraní a zbraňových systémů. Ekonomika mezinárodního obchodu se zbraněmi se stává složitou a nepřehlednou, a to zejména proto, že dodavateli zbraní jsou totiž často soukromé firmy, někdy přímo nadnárodní korporace. Sílicí vnější vlivy, vyplývající z procesu globalizace obchodu se zbraněmi, se nejzřetelněji projevují v oblasti ekonomické, finanční a informační, které se v mnohých případech vymykají kontrole jednotlivých států.

Mezi další hrozby a rizika patří tzv. *skupinové hrozby*, ke kterým, kromě terorismu, patří organizovaný zločin, geonarkotismus, extremismus, masová migrace z oblastí postižených sociálními a společenskými konflikty a z oblastí postižených dezertifikací kulturních ploch či přírodních katastrof (tzv. hospodářská migrace), měnová spekulace, ekologické vý-
zvy, ale i následky chybných ekonomických rozhodnutí manažerů.

V novém světle se ukazují otázky střetu globálních ambicí modernity s rezistentní tradicí, problém napětí mezi západním hodnotovým univerzalizmem a kulturními partikularismy a možností či mezi jejich vzájemné tolerance a soužití.

Další bezpečnostní hrozby a rizika mohou vzejít s eskalace boje proti terorismu. Představa prezidenta Bushe o likvidaci terorismu na tzv. "ose zla" - Irák, Irán, Severní Korea, která zatím v Evropě nenachází mnoho podpory, bude vyžadovat nejen nové funkční uspořádání transatlantických vazeb, ale i novou definici a systém bezpečnostních vztahů mezi NATO a EU.

2.1.2 Riziko jako předmět kvantitativní analýzy

Je-li riziko na rozdíl od hrozby *kvantitativní veličinou* a lze tedy hovořit o *velikosti (váze)* či *míře* rizika, nikoliv však o velikosti či míře hrozby, potom je třeba mít k dispozici nástroje ke kvantifikaci rizika. Jedním z takových nástrojů může být tzv. "**rovnice rizika**" [risk equation]. Její tvar bude pochopitelně záviset na kategorii rizika nebo na disciplíně, která ji aplikuje. Budou rozdíly mezi rovnicemi pro výpočet bezpečnostního, ekonomického, pojišťovacího nebo manažerského rizika.

Riziko je tzv. *kardinální kvantitativní veličina* [tzn., že ji lze vyjádřit exaktní, absolutní hodnotou v rozmezí 0 (neexistující riziko) - 1 (jistota,⁽⁵⁷⁾ že se hrozba uskutečnila, vyplnila, realizovala)]. Rovnice rizika však obsahuje řadu proměnných, z nichž žádnou nelze takto

⁵⁶ Šedivý, J.: Obecná proměna strategického prostředí po 11. září 2001. ÚMV Praha 2002, s. 8

⁵⁷ 100% riziko jako jistota hrozby naznačuje pouze pravděpodobnostní, nikoliv kauzální souvislost mezi oběma pojmy. Zároveň však dobře ilustruje způsob "transformace" hrozby v riziko jako výsledek abstraktní operace v rámci analýzy rizika.

exaktně kvantifikovat. ⁽⁵⁸⁾ Výsledná hodnota rizika je pak pochopitelně také primárně kvantitativní pouze ordinálně a její převedení na kardinální hodnoty je možné dohodnutým způsobem, kde ke každému výslednému stupni (vyjádřenému číselně: např. 1, 2,10, nebo slovně: zanedbatelné riziko, mizivé riziko, slabé riziko, velmi silné riziko) se definovaným způsobem přiřadí příslušná absolutní hodnota v procentech nebo jako číslo v intervalu <0 - 1>. Riziko je v nejjednodušší podobě možno kvantifikovat *jako součin velikosti (mohutnosti) hrozby a předpokládané výše ztráty* na ohrožené hodnotě. Tento vztah můžeme ilustrovat například pomocí matice velikosti (váhy) rizika (viz tabulka č. 4).

Tabulka č. 4: Matice velikosti (váhy) rizika

↑ Výše ztráty	Extrémní	střední	střední	vysoká	vysoká	velmi vysoká	velmi vysoká
	Velmi vysoká	nízká	střední	střední	vysoká	vysoká	velmi vysoká
	Vysoká	nízká	nízká	střední	střední	vysoká	vysoká
	Střední	velmi nízká	velmi nízká	nízká	střední	střední	vysoká
	Nízká	velmi nízká	velmi nízká	nízká	nízká	střední	střední
	Velmi nízká	zanedbatelná	zanedbatelná	velmi nízká	nízká	nízká	střední
	Zanedbatelná	zanedbatelná	zanedbatelná	velmi nízká	velmi nízká	nízká	nízká
		Zanedbatelná	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
		→ Velikost hrozby					

Základním a obecným tvarem rovnice rizika podle Winklera ⁽⁵⁹⁾ i dalších pramenů je následující formule:

$$\text{riziko} = \frac{\text{hrozba} \times \text{zranitelnost}}{\text{protiopatření}} \times \text{hodnota} \quad (1)$$

kde:

- **hrozba [threat]** není přímo definována, ale jde o nezávisle proměnnou, související s aktuální či potencionální činností určitého subjektu (živého - vědomě jednajícího nebo neživého);
- **zranitelnost [vulnerability]** je inherentní míra ohrožitelnosti (slabiny, zranitelných míst) hodnoty;
- **protiopatření [countermeasures]** jsou procedury a nástroje, jimiž je omezována zranitelnost hodnoty;
- **hodnota [value]** je důležitost (cennost) chráněného (zájmového) objektu (aktivum, chráněný zájem, chráněná hodnota).

⁵⁸ Jde totiž o veličiny ordinálně kvantitativní, jež lze kvantifikovat pouze v pořadí na subjektivní stupnici, jež je buď číselná nebo vyjádřena slovně.

⁵⁹ Winkler, I.: Corporate Espionage: What it, what it is happening in your company, what you must do about it. Prima Publishing, 1997

Zeman, P.: Riziko a hrozba jako klíčové konceptuální pojmy. ÚZCI, Praha 2000, s. 5

Tento tvar rovnice se bude hodit především pro výpočet míry rizika u přírodních a antropogenních (pasivních) typů hrozeb, tedy hrozeb, u nichž nelze hovořit o "odhodlání, motivovanosti a sebejistotě". Naopak, jestliže tento základní tvar rovnice rozšíříme o další proměnné, jako například:

- *úmysl (odhodlání) [intent]*, který bude součinem *přání, motivovanosti [desire]* hrozícího subjektu, tj. hrozby jako volního subjektu⁽⁶⁰⁾ a jeho *sebejistoty [confidence]* k realizaci hrozby;
- *potenciál hrozby [capability]*, jež bude součinem *materiálních zdrojů hrozby a její schopnosti [know-how]* hrozbu uskutečnit;
- *důsledky [consequences]*, jakožto projev negativních dopadů na objekt hrozby v případě její realizace;
- *potenciální ztráta [potential damage]*, která bude vyjadřovat výši nákladů, odpovídajících ztrátě v případě realizace hrozby,

a jestliže v rovnici (1) ztotožníme hodnotu a důsledky a nahradíme sebejistotu k realizaci podílem: *zranitelnost : protipatření*, potom dostaneme nový, rozšířený tvar Winklerové rovnice, vhodné pro výpočet míry rizika "aktivního" subjektu, tj. sociálních a společenských forem hrozeb, především vojenských a bezpečnostních hrozeb, přičemž **součin motivovanosti hrozby a jejího potenciálu** představuje v podstatě **kvantifikaci hrozby** a **riziko je pravděpodobnost, že daná hrozba způsobí v předem stanovené míře poškození konkrétní chráněné hodnoty**:

$$\text{riziko} = \frac{\text{motivovanost} \times \text{potenciál hrozby} \times \text{zranitelnost} \times \text{hodnota}}{\text{protipatření}} \quad (2)$$

Mezi velikostí rizika a chráněnou hodnotou ve skutečnosti obvykle neexistuje lineární vztah, neboť poměr [*růst : pokles*] ohrožené hodnoty se v reálném prostředí současně promítá jednak implicitně do její zranitelnosti a do motivovanosti hrozby, jednak explicitně do protipatření činěných na její ochranu a případně i do potenciálu hrozby. Proto s důrazem na ohrožené hodnoty může velikost rizika jak stoupat, tak i klesat, případně může riziko zůstat stejné.

2.1.3 Pojetí, metody a způsoby řízení rizik (risk managementu)

Samotný termín "řízení rizika" nebo "zvládání rizika" [risk management] naznačuje, že předmětem cílených a řízených aktivit potenciálně či aktuálně (podle míry rizika) ohroženého subjektu je riziko. Pomocí příslušných procedur a nástrojů lze toto riziko příznivě ovlivňovat ve smyslu jeho zmenšování či eliminace. Risk management (jako víceméně defenzivní způsob diverzifikace rizika) by však neměl být zaměřován s (víceméně ofenzivním) bojem proti hrozbě. Je třeba si zapamatovat (a z výše uvedených rovnic rizika to vyplývá), že úplná eliminace rizika nemusí vždy znamenat likvidaci hrozby.

⁶⁰ V tomto případě se rovnice nebude týkat "pasivních subjektů" typu živelní pohromy, epidemie, epizootie a pod.

Termín "risk management" je dnes už vcelku rozšířený pojem, ale stejně jako u pojmu hrozba a riziko, jeho obsah v literatuře je představován nejednotně. V naší publikaci budeme pod tímto **pojmem chápat především systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik zaměřených na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování rizika.** Jde o proces analýzy alternativních možností regulace rizika, spočívající v integraci výsledků zhodnocení [assessment] rizika, dalších aplikovatelných údajů a sociálních, ekonomických a politických záměrů, a následný výběr nejvhodnější z těchto možností. **Je to tedy v principu specifická aktivita s cílem minimalizovat možnost vzniku krize** nebo jinak řečeno **"minimalizovat společenské ztráty, plynoucí z existujícího nebo potenciálního (latentního) rizika".** ⁽⁶¹⁾

Podstatnou roli při výběru metod risk managementu bude sehrávat skutečnost, zda jde o rizika *ovlivnitelná* či *neovlivnitelná*, resp. do jaké míry platí obojí. Ovlivnitelná rizika se většinou budou týkat zajištění svrchovanosti, územní celistvosti, demokratických základů státu (nebo-li vnější bezpečnosti), dále vnitřní bezpečnosti, ochrany životů a zdraví obyvatelstva, majetkových hodnot a životního prostředí, podnikatelských zájmů právnických a podnikajících fyzických osob vlastními silami, silami státu, orgánů krizového řízení nebo silami podnikatelů a jejich spolupracovníků (tj. aktivních subjektů), kdežto neovlivnitelná rizika budou dílem nepřítele (potencionálního agresora, diverzantů, apod.), nositelů bezpečnostních hrozeb (teroristů, pašeráků, nacionalistů, kriminálních živlů, hackerů, konkurence, změn trhu, atd.), anebo rizik přírodního charakteru, a také některých typů antropogenních havárií (tj. pasivních subjektů). Praxe prokazuje, že ovlivnitelnost či neovlivnitelnost rizik je často podmíněna nejen objektivně, ale i subjektivním postojem orgánů krizového řízení nebo jiných věcně odpovědných "rozhodovatelů" k riziku. V úvahu přichází nejen psychická dispozice těchto "rozhodovatelů" přijmout riziko a za jakých okolností, ale i jejich motivace, profesní a kvalifikační připravenost k rozhodovacím procesům, závislost na spolupracovnících, podmíněnost rozhodování prostředky informační techniky a technologie, atd..

Klíčové místo v přípravě orgánů krizového řízení a jiných "rozhodovatelů" má z hlediska moderního managementu *úsilí o racionální snížení rizika*. Jak již naznačuje slovo "racionální", nejde tedy o snižování rizika za jakoukoliv cenu, ale o snížení v rozumné míře, odpovídající poměru odhadovaných nákladů, spojených s tímto úsilím ve srovnání s odhadovanými výnosy (efekty, výsledky, snížením ztrát či dalších důsledků rizika).

V současné manažerské literatuře existuje řada *metod a doporučení*, jak rizika racionálně snižovat. Obvykle jde o postupy zaměřené na:

- vyloučení příčin vzniku rizika ⁽⁶²⁾;
- snížení výskytu rizika (snížení frekvence v rámci uvažovaného časového období);
- snížení (prevence a redukce) nepříznivých důsledků rizika (snížení ztrát či jiných negativních dopadů).

Jde především o:

⁶¹ Zeman, P.: Riziko a hrozba jako klíčové konceptuální pojmy. ÚZSI, Praha 2000, s. 9

⁶² Naprostá eliminace rizika je v některých případech (zejména u tzv. "zbytkových" rizik) nemožná, a v řadě jiných případů, neracionální. Výsledku lze dosáhnout spíše pomocí realistické a efektivní optimalizace kalkulovaných rizik, než-li snahou o dosažení totální bezrizikovitosti.

- *pojištění proti riziku*, a to formou smluvního vztahu s podnikatelskými subjekty, které takové služby poskytují (především pojišťovací společnosti);
- *přenos (transfer) rizika* na další subjekty, jako jsou například dodavatele či odběratele obecně (nebo v systému hospodářských opatření pro krizové stavy - dodavatelé nezbytné dodávky ⁽⁶³⁾ mobilizační dodávky ⁽⁶⁴⁾, uchovatelé výrobních schopností, ⁽⁶⁵⁾ atd. (např. podmínkami uzavíraných smluv, formou pronájmu - leasingu, termínovanými obchody garantujícími neměnnost určitých cen a pod.);
- *zlepšení informačního zajištění* předpokládaných krizových operací (jako např. různé systémy včasného varování, vyšší kvalita informací a možnosti jejich lepšího vyhodnocení, lepší přístup k informacím účastí v orgánech krizového řízení či krizových štábech, místech, kde jsou k dispozici, atd.);
- *vytváření přiměřeně velkých a rozložených zásob a rezerv* (jako např. pohotovostní zásoby, ⁽⁶⁶⁾ zásoby pro humanitární pomoc, ⁽⁶⁷⁾ hmotné rezervy, ⁽⁶⁸⁾ mobilizační rezervy, ⁽⁶⁹⁾ zásoby zdrojů proti přechodnému nedostatku, zajištění činnosti proti možným výpadkům výroby apod.);
- *rozložení (diverzifikace) rizika na co nejširší základnu* [např. širší spektrum podnikatelských činností, větší počet dodavatelů či odběratelů, větší teritoriální rozmístění zdrojů pro řešení krizových situací do tuzemska a do zahraničí (např. nouzové zásoby ropy)] apod.;
- *větší záměnnost (pružnost) zařízení a možnosti substituce zdrojů* pro výrobní, obslužné a logistické procesy (např. větší univerzálnost ekonomické, obranné a výrobní základny státu, záměnnost dodavatelů apod.);
- *dělení rizika mezi dva či více partnerů* (např. společné rizikové podnikání typu "joint venture" s domácími či zahraničními partnery, různé strategické aliance v oblasti výzkumu, vývoje, projekce, výroby, prodeje apod.);
- *promyšlené zvyšování profesní a kvalifikační úrovně orgánů* krizového řízení, armády, bezpečnostních sborů, složek integrovaného záchranného systému, podniků, atd.;
- *přípravu a budování krizové infrastruktury a infrastruktury systému hospodářských opatření pro krizové stavy*;

⁶³ **Nezbytná dodávka** - je dodávka výrobků, prací a služeb pro zajištění základních životních potřeb obyvatel státu a pro zajištění potřeb ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů, nutných pro jejich činnost za krizových stavů. Zdrojem nezbytné dodávky je podnikatel, který v rámci své podnikatelské činnosti je schopen dodat výrobek, práci nebo službu, které jsou předmětem nezbytné dodávky. Nezbytnou dodávku hradí její odběratel.

⁶⁴ **Mobilizační dodávka** - je nezbytná dodávka pro podporu ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů uskutečňovaná po vyhlášení stavu ohrožení státu a válečného stavu. Objednavatel mobilizační dodávky o jejím zajištění uzavře s dodavatelem písemnou smlouvu.

⁶⁵ **Uchování výrobních schopností** - je v souladu se Zákonem č. 240/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, věcným opatřením hospodářské mobilizace, jehož účelem je udržet u subjektů hospodářské mobilizace nevyužívaná výrobní zařízení v provozuschopném stavu tak, aby umožnily znovuzahájením nebo zvýšením produkce uhradit rychlý nárůst spotřeby ozbrojených sil a ozbrojených bezpečnostních sborů za krizových stavů a jejich případné válečné ztráty.

⁶⁶ **Pohotovostní zásoby** tvoří vybrané základní materiály a výrobky (vytvořené a skladované ze státních prostředků), určené k zajištění nezbytných dodávek pro podporu obyvatelstva, činnosti havarijních služeb a záchranných sborů po vyhlášení krizových stavů, v systému nouzového hospodářství, které nelze zajistit obvyklým způsobem.

⁶⁷ **Zásoby pro humanitární pomoc** tvoří vybrané základní materiály a výrobky vytvářené státem v rámci systému nouzového hospodářství a určené k bezplatnému poskytnutí po vyhlášení krizových stavů fyzickým osobám vážně materiálně poškozeným.

⁶⁸ **Hmotné rezervy** jsou vybrané základní strategické suroviny, materiály, polotovary, výrobky, stroje a jiné majetkové hodnoty, určené pro zajištění obranyschopnosti státu, pro odstraňování následků krizových situací a pro ochranu životně důležitých hospodářských zájmů státu.

⁶⁹ **Mobilizační rezervy** tvoří vybrané základní suroviny, materiály, polotovary, výrobky, stroje, zařízení, náhradní zdroje a jiné majetkové hodnoty, které jsou určené pro zajišťování mobilizačních dodávek.

- přípravu a realizaci "regulačních opatření" ⁽⁷⁰⁾ po vyhlášení krizových stavů a jiné.

Tato ale i další opatření ke snižování rizika mohou mít řadu modifikací a mohou být kombinována. Součástí tvůrčí invence vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení, manažerů podniků a krizových manažerů je nejen hledat nová výhodná řešení, ale především je uvádět do života. Východiskem k tomu by měla být včasná analýza rizik, správná kategorizace rizik, důsledné zpracování krizových plánů a personálně i materiálně zajištěná implementace těchto plánů v praxi.

2.2 Krizová situace, krize, krizový stav

Podobně, jako u pojmu hrozba a riziko, existuje i u pojmů krizová situace, krize, krizový stav terminologická nejasnost. Všechny tři pojmy se často zaměňují, různě kombinují nebo staví do konfrontační polohy. Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, ve svém § 2 jde dokonce tak daleko, že pro účely tohoto zákona pod krizovou situací rozumí "mimořádnou událost" (ve znění hierarchicky o stupeň nižší právní normy - Zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému), *při níž je vyhlášen stav nebezpečí nebo nouzový stav nebo stav ohrožení státu (dále jen "krizové stavy")*. Tato definice nejenže opomíjí hrozby společenského a sociálního charakteru, ale i tu skutečnost, že ne každá krizová situace bude pro své vyřešení (její zvládnutí) vyžadovat vyhlášení krizového stavu, o mimořádné události ani nemluvě. *Mimořádná událost je iniciačním prvkem, způsobujícím následnou disharmonii systému, která může přerůst do krizové situace a ne naopak*. Rovněž tak zavádějící je i tvrzení, že se při mimořádné události vyhlašuje krizový stav.

Vycházejí z výše uvedeného, doporučujeme za *krizovou situaci [crisis situation]* považovat: *nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení (zvládnutí) těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje*. Je to takové narušení života společnosti, kdy hrozí jeho výrazná degradace. Může být vyvolána (iniciována) živelní pohromou, antropogenní havárií nebo eskalací sociálních a společenských forem hrozeb a ohrožení.

Podívejme se tedy, jak vůbec "vznikne" krizová situace. Společenství, jako živý systém, prochází při svém fungování a vývoji určitými základními stavy. Působí na něj určité mechanismy fungování a vývoje, které lze odvodit z přírodních a společenských zákonitostí. Uvedené zákonitosti působí objektivně (spontánně, živelně) a vytvářejí pozadí, na kterém uplatňují svou činnost lidé. V západní literatuře, zejména dokumentech EU a NATO se tak rozlišují tři diametricky odlišné stavy společnosti: *mír, krize a válka*. V naší odborné literatuře, politických a právních dokumentech se spíše hovoří o *běžném stavu, krizových stavech (stavu nebezpečí, nouzovém stavu, stavu ohrožení státu a válečném stavu) a válce*. Za výchozí

⁷⁰ **Regulační opatření** jsou opatření, vyhlášená oprávněnými orgány krizového řízení, které slouží ke snížení spotřeby nedostatkových surovin, výrobků a energií nebo usměrňování spotřeby v souladu s krizovými plány v případech, kdy krizová situace nabývá takového rozsahu, že běžné ekonomické nástroje nejsou při zajišťování nezbytných dodávek účinné.

stav společnosti vezmeme tedy *běžný (mírový) stav*. Je to stav určité dynamické rovnováhy systému, ve kterém nedochází k narušení života společnosti (fungování systému) a ve kterém přípustná míra narušení nevybočuje z rámce přijatých norem (v obecném pojetí), jeho relativně stabilní stav. Jsou v něm zřejmé určité normy jeho fungování. Fluktuační fungování (chování) jeho části se jeví jako nahodilé konflikty, systém je schopen svou autoregulační činností tuto disharmonii fungování utlumit.⁽⁷¹⁾ Hrozby a rizika (latentní i reálná) se pohybují v rozmezí, kterému se říká *přijatelná úroveň rizika [PÚR]*⁽⁷²⁾ nebo také *mez sladění systému [MSS]*.⁽⁷³⁾ Časem se ale podmínky fungování změní natolik, že se v systému začíná projevovat větší disharmonie, než je přijatelná úroveň. Disharmonie systému vlivem eskalace určitého rizika narůstá a nelze ji již dále utlumovat běžnými způsoby řízení a běžně dostupnými prostředky. Začíná se projevovat nedostatek zdrojů (prostředků) na snižování rizika, a v některých případech vedoucí pracovníci orgánů krizového řízení (nebo manažeři) již nemají dostatek kompetencí k tomu, aby situaci zvládli sami, bez pomoci nadřízených, bez dotace dalších (jiných) prostředků a zdrojů. Je stále zřejmější, že dosavadní uspořádání, podmínky a způsoby fungování přestávají vyhovovat. *Napadený systém se ocitá v krizové situaci [KS]*. V závislosti na původci (zdroji, příčině) disharmonie systému, tyto situace mohou mít charakter *krizových situací, spojených s vnějším ohrožením (vojenské krizové situace); situací, spojených s ohrožením vnitřní bezpečnosti a pořádku státu (bezpečnostní krizové situace); krizových situací, vyvolaných přírodními (živelními) pohromami, antropogenními haváriemi nebo některými formami ekonomických, globalizačních, proliferačních a destabilizačních rizik (nevojenské krizové situace)*.

Jestliže tyto závěry zobecníme na podmínky České republiky, pak *krizové situace spojené s vnějším ohrožením ČR* mohou být způsobeny:

- *agresí nebo hrozbou agrese cizí moci na území ČR při prosazování politických, ekonomických, ekologických, majetkoprávních, historických a jiných požadavků;*
- *vtažením nebo hrozbou vtažení ČR do lokálního či regionálního válečného konfliktu při plnění spojeneckých závazků nebo nutností bránit státní suverenitu narušovanou v souvislosti s válečným konfliktem vedeným mimo území ČR.*

⁷¹ Existuje mnoho definic systému. Pro potřeby této publikace budeme brát za základ následující definici systému: *Systém* je složitý reálný nebo abstraktní objekt, v němž rozlišujeme části, vztahy mezi nimi a vlastnosti. Vůči okolí vystupuje systém jako celek. Části systému jsou ve vzájemné interakci a integrují se systémem jako celek. Označujeme je jako prvky systému a vztahy mezi nimi nazýváme vazbami systému. Každý systém má určitou množinu vstupů, procesů a výstupů. Procesy v systému mohou nebo nemusí regulovat samy sebe. Systém, který se sám reguluje, se nazývá *systém s uzavřenou smyčkou* a má své výstupy spojené se vstupy. V *systémech s otevřenou smyčkou* není výstup propojen k měření výstupem. Regulační mechanismy systému s uzavřenou smyčkou se nazývají *dopředná vazba a zpětná vazba*. *Dopředná vazba* se objevuje před událostí a je součástí *plánovací smyčky* při přípravě budoucích možností. Poskytuje informace o očekávaném chování a simuluje vlastní proces. Je to část předběžného řízení systému podle existujícího vnitřního modelu, který vztahuje současné vstupy s jejich očekávanými výsledky. *Zpětná vazba* je základní strategie, která umožňuje systému se vyrovnat s nečekaným rušivým vlivem a je často definována jako *přenos signálu z pozdějšího do dřívějšího stavu*. Může být pozitivní nebo negativní.

⁷² *Přijatelná úroveň rizika* je přípustná úroveň disharmonie systému [úroveň ohrožení (společnosti, rodiny, člověka, podniku, životního prostředí), atd.], stanovená na jedné straně odborným (vědeckým) poznáním negativních dopadů ohrožení systému, na straně druhé možnostmi těchto systémů (objektů působení negativních jevů) vyčlenit dostatek prostředků (zdrojů) na trvalé snižování (řízení) těchto rizik. Tato hodnota vymezuje rozhraní mezi běžnou situací a krizovou situací, mezi preventivními a zásahovými opatřeními společnosti vůči danému ohrožení.

⁷³ *Mez sladění systému* je zlomový bod (kritický, bifurkační bod) ve vývoji krizové situace, za nímž je fungování systému únosné pouze pro omezené časové období, nikoliv trvalé či dlouhodobé.

Mohou se projevovat:

- nárůstem napětí v příhraničních oblastech ČR;
- úmyslným narušováním vzdušného prostoru ČR;
- rozsáhlou diverzní činností, zaměřenou na znehodnocení obranného systému ČR;
- pokusy o destabilizaci situace v ČR s použitím vojensky organizovaných sil a vojenské výzbroje;
- přímou vojenskou agresí ozbrojených sil cizí mocnosti na území ČR.

Dále:

- hrozbami od států, nevládních skupin a organizací, které nerespektují mezinárodní pořádek a pro které jsou válka, násilí a potlačování základních lidských práv a svobod prostředkem prosazování zájmů;
- hrozbami použití jaderných zbraní a dalších zbraní hromadného ničení (dále je ZHN), zejména vzrůstajícím nebezpečím, vyplývajícím ze snahy řady státních i nestátních subjektů získat a zneužít ZHN a prostředky jejich dopravy na cíl (jaderný terorismus);
- významný potenciál pro vznik vojenských krizí vytvářejí etnické a náboženské spory, ekonomické a sociální problémy uvnitř tzv. "nestabilních" států, které se mohou dotýkat bezpečnostních zájmů NATO a vyskytovat se v oblastech bezprostředně sousedících s euroatlantickým prostorem;
- zneužitím a nezákonným šířením moderních technologií dvojího použití mimo sféru vojenského využití nebo do nestabilních regionů či států, a jiné.

Krizové situace, spojené s ohrožením vnitřní bezpečnosti a pořádku v ČR, mohou vzniknout jako reakce na:

- operace mezinárodního organizovaného zločinu, antiglobalizačních uskupení, drogových mafií, nezákonných obchodů a toků financí, včetně praní špinavých peněz, transfery osob, ohrožení státní infrastruktury, narušení informačních a komunikačních systémů, apod.;
- *ohrožení stability politické situace v ČR v souvislosti s terorismem a prorůstáním ostatních forem organizovaného zločinu do státní správy, mocenských a politických struktur;*
- *ohrožení stability hospodářské a finanční soustavy ČR v souvislosti s tunelováním peněžních, výrobních a jiných institucí, narušováním produkčních schopností některých odvětví nebo celé ekonomiky státu realizací individuálních nebo skupinových zájmů, vedení "obchodní války", zavedení embarg na dovoz důležitých surovin, destabilizací měny, celního a devizového systému, růstu "šedé" ekonomiky a pod.;*
- *násilné prosazování politických, ekonomických, ekologických, majetkoprávních, historických požadavků vnitrostátními nebo zahraničními politickými a jinými strukturami;*
- *prudký nárůst počtu spáchaných násilných a majetkových trestných činů, terorismus, množící se útoky na ústavní zřízení, rasové, náboženské nebo občanské nepokoje a celkové vyhrocení politické, ekonomické nebo sociální situace ve státě;*
- *masovou (násilnou a hospodářskou) migraci osob z jiných států a pod.*

Nevojenské krizové situace mohou být vyvolané živelnými pohromami, které vznikají zpravidla nezávisle na lidské existenci a mají svůj původ mimo společenské dění, na rozdíl od krizových situací, spojených se vznikem antropogenních havárií, které přímo souvisejí s razantními zásahy člověka do přírody a jejích procesů a rostoucím množstvím a koncentrací

lidmi vytvořených technických a technologických provozů. Tyto situace mohou vznikat buďto nezávisle na lidské existenci v lidskou činností narušených přírodních nebo lidmi nevhodně vytvořených technických a technologických systémech nebo mohou být přímo způsobeny chybami lidské obsluhy příslušných zařízení. Nevojenské *krizové situace ekonomického charakteru* mohou být vyvolány, kromě jiného, rozsáhlými přepravními kolapsy, embargy životních surovinových zdrojů, masivním pohybem krátkodobého kapitálu - tzv. "Hot Money", existenčními potížemi makroekonomicky významných podniků, strmým nárůstem zadluženosti, nevyváženou platební bilancí, hyperinflací, prohranými mezinárodními soudními spory a tzv. "žraločímí efekty" (Shark Effect), neschopností adekvátního výběru daní, neúměrným zadlužením a zaostalostí regionů a pod..

Krizová situace sama o sobě ještě neznamena katastrofu. Skutečnost, že míra disharmonie systému překročila určitou hranici (PÚR nebo MSS), ještě neznamena, že se už nic nedá dělat. Fungování systému je tedy narušeno, systém vykazuje značný stupeň neuspořádanosti, ale stále ještě plní svůj účel. Vyžaduje však uplatnění proaktivních opatření, protikrizovou aktivitu manažerů (vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení, krizových manažerů) a uplatnění "standardních" opatření, připravených k tomuto účelů v procesu krizového plánování. Jsou-li tato opatření provedena rázně a s dostatečnou (či přiměřenou) intenzitou - systém se zklidní a postupně se vrátí do podmínek fungování před narušením jeho stability. Z tohoto pohledu je krizovou situací třeba považovat za *výzvu [Challenge]* a *příležitost [Opportunity]* k nápravě, k *pozitivní změně [Change]* fungování systému. Nevyužijeme-li však tuto příležitost, vývoj pokračuje negativním, destruktivním způsobem. *Uspořádání systému se dostává do krize.* ⁽⁷⁴⁾ Standardní opatření již nejsou dostatečně účinná, zdroje připravené v běžném stavu nepostačují, kompetence orgánů krizového řízení neumožňují použít další zdroje, zásoby a rezervy, které by pomohly zvrátit negativní (destruktivní) vývoj situace. *Nastává doba, kdy je nutno přejít k jiným metodám řízení (ke krizovému řízení), k použití sil, prostředků zdrojů k tomuto účelu předurčených.*

Je nutno vyhlásit krizový stav. ⁽⁷⁵⁾ Právo vyhlásit krizový stav má pouze *orgán krizového řízení* ⁽⁷⁶⁾, a to za podmínek, přesně stanovených zákonem. ⁽⁷⁷⁾ Vyhlášení krizového stavu lze tedy považovat:

⁷⁴ **Krize** (obecně) - je složitá, kombinovaná krizová situace. Souhrnný pojem pro označení situace po vyhlášení krizového stavu.

Websterův slovník definuje krizi jako "bod obratu k lepšímu nebo horšímu", jako "rozhodující moment" nebo "kritickou dobu", ale také jako "situaci, která dosáhla kritickou fázi";

- je určitá nestabilní doba či stav věci, ve kterém se blíží rozhodující změna, a to buď změna obsahující distinktivní možnost vysoce nežádoucího výsledku, nebo vysoce žádoucího a krajně pozitivního výsledku. Je to záležitost 50 : 50 s tím, že tento poměr lze zlepšit proaktivním jednáním nebo zhoršit pasivním jednáním;

- je ohrožení bezproblémového pokračování činnosti orgánů státní správy, samosprávy, podnikohospodářské sféry;

- je vážné narušení základních struktur nebo disparita základních hodnot a standardů společenského systému;

- je především krizí řízení, tj. narůstáním neschopnosti či neochoty především subjektů řízení správně reagovat.

⁷⁵ **Krizový stav** - je (právní) kategorie vyhlášená Parlamentem ČR (*stav ohrožení státu, válečný stav*) vládou ČR (*nouzový stav*), nebo hejtmanem kraje (*stav nebezpečí*) za účelem řešení krizové situace. Cílem vyhlášení krizového stavu je, kromě jiného, legalizace (potvrzení zákonem) změn kompetencí jednotlivých orgánů krizového řízení, jakož i rozsahu, způsobů a forem získávání zdrojů, potřebných k překonání dané krizové situace (krize).

⁷⁶ **Orgány krizového řízení** - jsou věcně příslušné rozhodovací a pracovní orgány, které ve prospěch svého zřizovatele zabezpečují analýzu a vyhodnocování rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností, prováděných v souvislosti s přípravnými opatřeními a řešením krizových situací. V souladu se Zák. č. 240/2000 Sb. to jsou: vláda, ministerstva a jiné správní úřady, orgány krajů a ostatní orgány s územní působností (Hasičské záchranné sbory krajů a krajské orgány Policie ČR), orgány obcí.

- a) za oficiální potvrzení (uznání) skutečnosti, že dané jevy odpovídají kritériím pro naplnění pojmu krizová situace,
- b) za právní akt, kterým stát (nebo kraj) přebírá odpovědnost, včetně finančního vyřádkování, za řešení dané krize.

Charakteristika jednotlivých krizových stavů je uvedena v tabulce č. 5 na str. 43.

Součástí vyhlášení jednotlivých krizových stavů jsou i tzv. **regulační opatření**. Tato opatření budou sloužit k regulaci (omezení či snížení) spotřeby nedostatkových surovin, výrobků a energií nebo k usměrnění spotřeby v souladu s krizovými plány v případech, kdy krizová situace nabývá takového rozsahu, že běžné ekonomické nástroje nejsou při zajišťování potřebných zdrojů dostatečně účinné. V souladu s platnými zákony mohou být přijata jen v případě, že účinku s nimi spojeného nelze dosáhnout jinak. Mohou být vyhlášena jen na nezbytně nutnou dobu a k jejich zrušení musí dojít nejpozději při zrušení krizových stavů. Pokud na již vyhlášený krizový stav bezprostředně navazuje vyhlášení jiného (vyššího) krizového stavu, může orgán oprávněný k vyhlášení krizového stavu rozhodnout o ponechání některých dříve vyhlášených regulačních opatření v platnosti.

V případě, že z jakýchkoli příčin k vyhlášení krizového stavu nedojde, daná krizová situace zůstane i nadále předmětnou záležitostí toho systému (nebo subjektu), uvnitř kterého nebo na teritoriu kterého, vznikla. Vzhledem k profilujícímu zaměření Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, tj. na řešení nevojenských krizových situací přírodního a antropogenního charakteru, lze předpokládat, že tímto státním "nezájmem" budou postiženy především krizové situace ekonomického charakteru soukromých podnikohospodářských subjektů. Za určitých okolností nelze vyloučit, že ani opatření, spojená s vyhlášením určitého krizového stavu, nebudou dostatečně účinná, anebo realizovaná opatření jdou "mimo těžiště krize", další vývoj se odehrává víceméně spontánně (neřízeně), disharmonie systému postupuje dál, systém se dostává k "*mezi své únosnosti*", do bodu, který nazýváme "*práh katastrofy*" [PK].⁽⁷⁸⁾ Hrozí dlouhodobá (někdy i trvalá) degradace systému. Nejsou-li základní hodnoty uchráněny - dochází k zániku systému.

2.2.1 Vývojová stádia (anatomie) krize

Každá krize má svou anatomii, svá vývojová stádia. Teorie krizového managementu rozeznává **čtyři stádia vývoje (eskalace) krize**:

□ **stádium symptomů krize**, ve kterém se více či méně zřetelně projevují signály (příznaky) toho, že chod systému se stává nestabilním, objevují se drobné "trhliny", lze zaregistrovat zřetelné třecí plochy. Charakter symptomů dovoluje v této fázi krizi přehlednout

⁷⁷ Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR, čl. 2, odst. 1 - stav ohrožení státu a válečný stav; odst. 2 - nouzový stav. Ústavní zákon č. 300/2000 Sb., o změně Ústavy ČR a změně Zákona č. 110/1998 Sb., čl. 1, odst. 1 - upřesňuje podmínky pro možnost vyhlášení válečného stavu; Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, § 3, odst. 1 - 9 - stav nebezpečí.

⁷⁸ **Práh katastrofy (mez únosnosti systému)** - představuje úroveň ohrožení (hodnotu v naturálním vyjádření), za kterou jsou negativní dopady hrozby trvalé, které již nelze eliminovat a všechny potenciální prostředky záchrany přestanou být účinné. Za tímto bodem (touto mezí) je disharmonie systému vyostřena do polohy konfrontace (boje).

a ignorovat ji, dovoluje ji však postřehnout a s předstihem se náležitě připravit na její další průběh nebo dokonce její další průběh zastavit a krizi odvrátit. Pro toto stádium platí několik charakteristik:

Tabulka č. 5: Charakteristika krizových stavů

Stav nebezpečí - je právní kategorie pro označení stavu, který se jako bezodkladné opatření může vyhlásit na území celého kraje nebo jeho části hejtmánem kraje (v Praze primátorem hlavního města Prahy), jsou-li v případě živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiného nebezpečí ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsah, a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů a složek Integrovaného záchranného systému. Vyhláší se na dobu

30-ti dnů. Tuto dobu může hejtmán prodloužit jen se souhlasem vlády. Není-li možné účelně odvrátit vzniklé ohrožení v rámci stavu nebezpečí, hejtmán neprodleně požádá vládu o vyhlášení nouzového stavu. Rozhodnutí o vyhlášení stavu nebezpečí se vyhláší stejně jako jiná nařízení kraje a nabývá účinnosti okamžikem, který se v něm stanoví. Vyvěšuje se na úřední desce krajského úřadu a na úředních deskách obecních úřadů na území, kde je stav nebezpečí vyhlášen. Krajský úřad zveřejní rozhodnutí též dalšími způsoby v místě obvyklými, zejména prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků a místního rozhlasu. Stav nebezpečí nelze vyhlásit z důvodů stávky vedené na ochranu práv a oprávněných hospodářských a sociálních zájmů. Stav nebezpečí končí uplynutím doby, na kterou byl vyhlášen, pokud hejtmán nebo vláda nerozhodnou o jeho zrušení před uplynutím této doby. Vláda stav nebezpečí zruší též, pokud nejsou splněny podmínky pro jeho vyhlášení. Rozhodnutí o zrušení stavu nebezpečí se vyvěsí na úřední desce krajského úřadu a na úředních deskách obecních úřadů na území, kde byl stav nebezpečí vyhlášen, zveřejní se v hromadných sdělovacích prostředcích a vyhlásí se ve Sbírce zákonů. Účinnosti nabývá okamžikem, který se v rozhodnutí stanoví.

Nouzový stav - je právní stav, vyhlášený vládou ČR (v případě nebezpečí z prodlení - předsedou vlády, jehož rozhodnutí vláda do 24 hodin od vyhlášení schválí nebo zruší) při krizových situacích, které mohou nastat v důsledku rozsáhlých živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují životy, zdraví občanů nebo majetkové hodnoty, anebo vnitřní pořádek a bezpečnost. Vyhláší se na celém území státu nebo pouze v ohrožených regionech. Může se vyhlásit nejdéle na dobu 30-ti dnů. Uvedená doba se může prodloužit jen po předchozím souhlasu Poslanecké sněmovny. Současně s vyhlášením nouzového stavu musí vláda vymezit, která práva stanovená ve zvláštním zákoně a v jakém rozsahu se v souladu s Listinou základních práv a svobod omezují a které povinnosti a v jakém rozsahu se ukládají.

Stav ohrožení státu - je právní stav, vyhlášený při bezprostředním ohrožení státní svrchovanosti nebo územní celistvosti státu nebo jeho demokratických základů. Je vyhlášen Parlamentem ČR na návrh vlády a k přijetí usnesení o vyhlášení stavu ohrožení státu je třeba souhlasu nadpoloviční většiny všech poslanců a souhlasu nadpoloviční většiny všech senátorů.

Válečný stav - je právní kategorie pro pojmenování stavu, který na území celého státu může vyhlásit podle Ústavy ČR Parlament ČR v případě, hrozí-li státu bezprostřední napadení nebo je-li napaden nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně. Umožňuje použít veškeré síly a prostředky státu, právnických a fyzických osob k odražení agrese. Je to právní stav, při kterém je centrálně řízen výkon státní správy, chod národního hospodářství i činnost ozbrojených sil. Hromadně se povolávají vojáci v záloze k mimořádné službě v ozbrojených silách a činí se opatření v národním hospodářství k zajištění potřeb ozbrojených sil a civilního obyvatelstva. Vyhláší se a odvolává se zákonem a je posledním krokem k možnému odvrácení války. Z hlediska mezinárodního práva vzniká mezi nepřátelými stranami (státy nebo jinými subjekty mezinárodního práva) vypuknutím ozbrojeného konfliktu, a to bez ohledu na to, zda byla vypovězena válka.

* **signály slabé** - tj. zlomkovité (fragmentované), špatně strukturovatelné a nejednoznačné zprávy, jež jsou jako informace o blížící se krizi rozlišitelné pouze odbor-

níky se speciálními předběžnými znalostmi (zpravodajské orgány nebo různá specializovaná pracoviště). Krizový potenciál narůstá pomalu, možnost vyvolat vůči němu odezvu (zahájit fázi kontrakce) je poměrně velká;

* **signály silné** - tj. úplnější, strukturovatelnější a jednoznačnější zprávy, jež jsou jako informace o možné blížící se krizi a jejích důsledcích rozlišitelné odborníky bez speciálních znalostí. Krizový potenciál narůstá poměrně rychle, možnost vyvolat vůči němu odezvu je spojená s nutností vyvolat ji bezodkladně;

* **signály velmi silné** - tj. prakticky úplné, dobře strukturovatelné a jednoznačné zprávy, které jako informace o blížící se krizi je schopen rozlišit i laik. Krizový potenciál je v kritickém bodě, v němž se může začít uvolňovat. Možnosti odezvy jsou již velmi malé, často prakticky žádné.

□ **akutní stádium krize**, které nastupuje ve chvíli, kdy se nesoulad mezi zájmy daného subjektu a jejího vnějšího okolí prohloubí natolik, že je již zcela zřejmý a v jeho důsledku dochází k jasnému poškozování zájmu subjektu a ohrožení jeho další existence. Je nutná okamžitá protikrizová intervence a nasazení všech dostupných prostředků.

Pro akutní stádium krize platí:

- následky takového narušení již nelze odvrátit "bezplatně", tj. určitá škoda již vznikla, její výše a doba trvání krize bude záležet na efektivnosti opatření protikrizové intervence a opatření redukce krizové situace;

- zmíněné následky porušení rovnováhy mají charakter prudkého vyostření hrozeb (eskalace rizik) nebo náhlého otevření nových šancí pro další prosperitu a fungování systému;

- potřebná rozhodnutí je nutno přijímat i za situace, kdy řídicí management je pod tlakem času, a informace potřebné pro přijetí rozhodnutí jsou do určité míry neúplné;

- důležité je rovněž správně identifikovat tzv. "**těžiště krize**" (*centre of gravity crisis*) a v co nejkratším termínu **dostat krizi pod kontrolu**;

- v **akutním stádiu krize je nutno jednat!** Nerozhodnost nemá v krizovém řízení místo. Cílem takového jednání je **redukovat rozsah škod (ztrát) a minimalizovat dobu trvání akutního stádia krize.**

□ **Chronické stádium krize**, které nastává v případě, že první pokus zvládnutí krize nebyl dostatečně účinný. Došlo sice k utlumení, snížení napětí, ale příčina (těžiště) krize, konfliktu nebyla správně lokalizovaná a dostatečně paralyzovaná. Z tohoto důvodu se intenzita krize po počátečním snížení opětovně zvyšuje. Průběh krize může být nepřímocárý, může se odehrávat ve vlnách nebo i několika směrech.

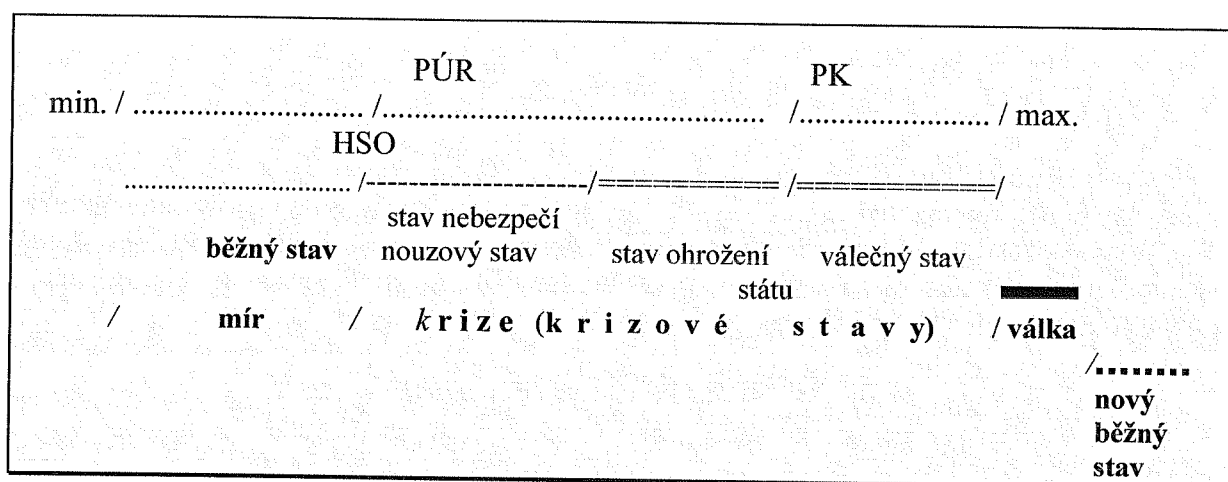
□ **Stádium vyřešení krize** - znamenající nabytí a stabilizování rovnováhy systému, tj. realizaci v praxi fáze obnovy.

Základní filosofie zvládnutí krizí tak spočívá v tom, že se sice těmto jevům nelze zcela vyhnout, že však lze připravit většinu zdrojů (především znalosti a schopnosti lidí) k tomu, aby bylo možno minimalizovat nepříznivé dopady krizových situací (stavů) pro společnost. Čím méně je předem neznámých alternativ vývoje, tím jistěji lze zvládat krize a urychlit tak přechod systému do nového běžného stavu.

Krise má taky svou *dynamiku vývoje*,⁽⁷⁹⁾ která je charakterizována: *faktory ovlivňující průběh krize; sousledností fází krize a rychlostí průběhu krize.*

Faktory ovlivňující průběh krize jsou: *vnitřní* - tj. stupeň odolnosti systému (společnosti, podniku) vůči krizím, úroveň vnitřní konsolidovanosti daného systému, flexibilita, možnosti diverzifikace hrozeb, atd. a *vnější* - tj. politické, legislativní vlivy, vliv sousedních systémů, států, spojenecké závazky, vazby na instituce (orgány) mezinárodního krizového managementu, atd.

Obrázek č. 2: *Obecné krizové kontinuum*



kde:

PÚR - je přijatelná úroveň rizika (mez sladění systému). Tato hodnota vymezuje rozhraní mezi preventivními a zásahovými (krizovými) opatřeními společnosti proti danému ohrožení.

PK - je práh katastrofy (mez únosnosti systému).

HSO - jako hranice standardních opatření je rozhraním mezi standardním a krizovým vývojem situace, které má svůj význam při ovlivňování (snížování) ohrožení. Teoreticky se HSO pohybuje v rozmezí bodů vyznačených PUR a PK, bod PK je však v praxi obtížně určitelný.

Krize - je složitá, kombinovaná krizová situace. Souhrnný pojem pro označení situace po vyhlášení krizového stavu;

Válka - je podle rozsahu a svých důsledků nejtěžší forma společenské krize. Na rozdíl od krizových stavů se řídí válečným právem, mezinárodním humanitárním právem, zákony a obyčejí války, což ji vyděluje z běžně používaného pojmu "krize" (viz poznámka v předchozím textu: mír, krize, válka);

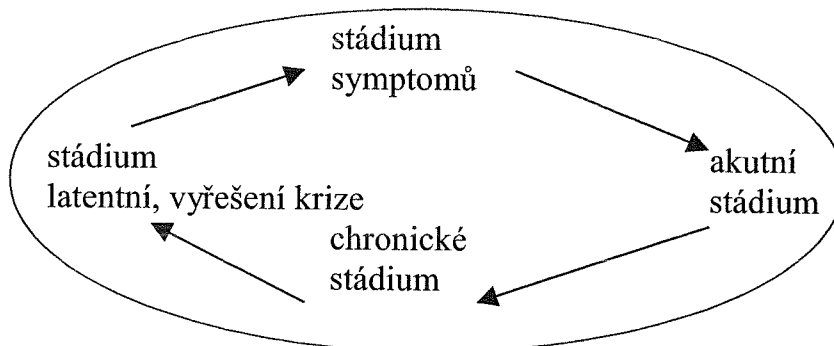
- je dlouhodobé použití ozbrojených sil mezi státy nebo skupinami států. Zahrnuje nasazení pravidelných a nepravidelných sil ve vzájemně souvisejících bitvách a taženích k dosažení důležitých státních cílů. Může být vědomě omezená ve zdrojích a cílech nebo všeobecná s využitím všech zdrojů, kdy je v sázce další přežití válčících stran. Podle rozsahu válčiště, na kterém je vedena, může být globální, regionální nebo lokální; podle charakteru použitých zbraní může být konvenční nebo jaderná; podle doby trvání může být válka krátká nebo vleklá. Vedení války je zabezpečováno produkcí válečné ekonomiky. Stát i ozbrojené síly se řídí pomocí válečného systému řízení, tzv. **válečným managementem [war management]**.

Nový běžný stav - je stav nově nabyté rovnováhy systému, ve kterém již nedochází k narušení života společnosti (fungování systému) a ve kterém přípustná míra narušení opět nevybočuje z rámce přijatých norem. Vzhledem k trvalé snaze o souslednost jednotlivých fází vývoje krize, teorie krizového managementu požaduje, aby nový běžný stav byl *stav s lepším vnitřním uspořádáním systému, než původní běžný stav.*

⁷⁹ Dynamikou krize označujeme způsob, kterým systém (společnost) krizí prochází.

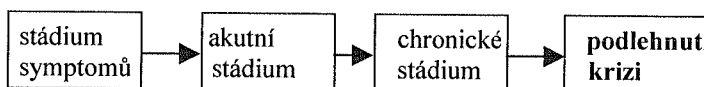
Souslednost fází krize spočívá v následující cykličnosti:

Obrázek č. 3: *Souslednost vývojových fází krize*



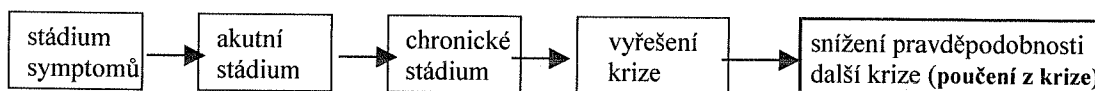
Rychlost průběhu krize je limitovaná následujícími skutečnostmi: je dokázáno, že krize probíhající živelně, tedy "bez řízení" (nebo-li "neřízené krize") nebo se zásahy nahodilými, neprofesionálními, řízená amatérským způsobem a nesystémově, nebo řízené intuitivně - pomocí metody zvané "trouble shooting" ⁽⁸⁰⁾ má tendenci k přímočarému, rychlému průběhu, na jehož konci je podlehnutí krizi (viz obrázek č. 4).

Obrázek č. 4: *Schéma neřízené krize*

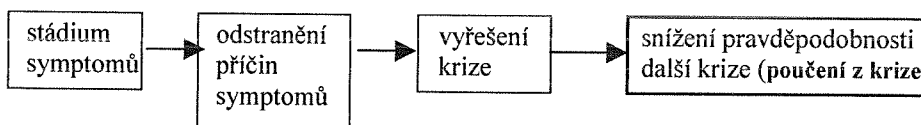


Snahou a úkolem krizového managementu je však dosáhnout průběhu krize, který je pod kontrolou, je zřetelný, a to buď pomocí tzv. řetězce úplného řízení krize, nebo tzv. krokem utlumení krize ve stádiu symptomů (viz obr.č. 5 a 6).

Obrázek č. 5: *Schéma úplně řízené krize*



Obrázek č. 6: *Schéma utlumení krize ve stádiu symptomů*

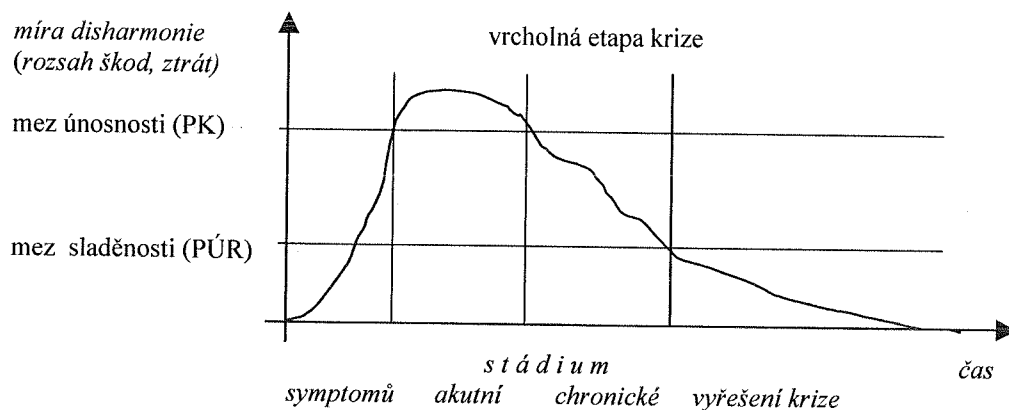


Doba trvání jednotlivých fází krize je velmi individuální a závisí jednak na konkrétním obsahu vnitřních a vnějších ovlivňujících faktorů, jednak na konkrétní souslednosti fází krize. Je pochopitelné, že délka jednotlivých fází může být uvedena pouze relativně, tedy ve vzá-

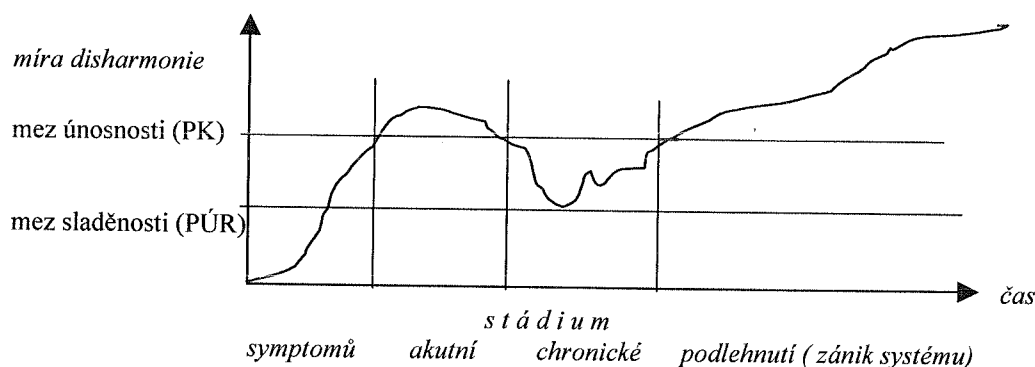
⁸⁰ **Trouble shooting** - metoda řešení krizových situací (krizí) systémem ad-hoc, která se dá uplatnit po vzniku krizových situací (krizí), které byly spíše nepravděpodobné a v případě jejich vzniku nedochází k zásadnímu ohrožení systému (zdraví a životů lidí, škodám na majetku, ekologickým škodám a pod.).

jemném poměru. Jejich absolutní trvání je zcela závislé na konkrétním obsahu krize. Následující obrázky ukazují tzv. hladký průběh krize v čase a průběh neřízené krize.

Obrázek č. 7: Hladký průběh krize v čase



Obrázek č. 8: Průběh neřízené krize v čase



Řízení či ovlivňování vývoje krize je spojeno s přechodem od pasivního přístupu (pouhého respektování nahodilosti) k aktivnímu přístupu (snaze ovlivňovat pravděpodobnosti nastoupení jednotlivých událostí - aktivaci a eskalaci konkrétních hrozeb a rizik). Vyjádřeno pojmy synergetiky - *synergetickým účinkem činnosti lidí a nahodilých událostí je vyvolávána vědomě fluktuace ve směru k určitému vývoji systému. Tímto způsobem se nahodilost v jistém smyslu posunuje směrem k nutnosti.*⁽⁸¹⁾

⁸¹ Kohoutek, M.: Způsoby eliminace vybraných negativních vlivů v podnikové činnosti v oboru chemie. Doktorská disertace. VŠCHT v Praze, 1997, s. 103

SHRNUTÍ

Terminologie krizového managementu doposud nebyla ujednocena. Pracovníci jednotlivých pedagogických zařízení, resortů státní správy (orgánů krizového řízení), právnických a podnikajících fyzických osob, zabývajících se problematikou krizového řízení, si vytvářejí (nebo si již vytvořili) potřebné výrazové prostředky, které jsou však poplatné jejich pohledu na určitou oblast krizového managementu, a proto se jednotlivé pojmy v některých případech obsahově rozcházejí nebo jsou z hlediska etymologického problematické (nevhodné). Z tohoto pohledu by měla tato práce mít i sjednocující charakter.

Mezi základní pojmy teorie krizového managementu řadíme následující: *hrozba*, *riziko*, *krizová situace*, *krize*, *krizový stav*.

Hrozba [threat] - je libovolný subjekt, jenž svým působením (činností) může poškodit nebo zničit konkrétní chráněnou hodnotu nebo zájem jiného subjektu (tzv. hrozba intencionální) nebo jev či událost jako bezprostřední příčina poškození nebo zničení konkrétní chráněné hodnoty nebo zájmu (tj. tzv. hrozba neintencionální).

Riziko [risk] je veličina spíše abstraktní (nehmotná) a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby; představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností. Je to tedy kvantifikovaná nejistota.

Krizová situace [crisis situation] je nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení (zvládnutí) těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje. Je to takové narušení života společnosti, kdy hrozí jeho výrazná degradace. Může být vyvolaná (iniciována) živelní pohromou, antropogenní havárií nebo eskalací sociálních a společenských forem hrozeb a ohrožení.

Krize [crisis] je složitá, kombinovaná krizová situace. Je to souhrnný pojem pro více krizových situací po vyhlášení krizového stavu.

- Websterův slovník definuje krizi jako "bod obratu k lepšímu nebo horšímu", jako "rozhodující moment" nebo "kritickou dobu", ale také jako "situaci, která dosáhla kritickou fázi";
- je to tedy určitá nestabilní doba, či stav věcí, ve kterém se blíží rozhodující změna, a to buď změna obsahující distinktivní možnost vysoce nežádoucího výsledku, nebo vysoce žádoucího a krajně pozitivního výsledku. Je to záležitost 50 : 50 s tím, že tento poměr lze zlepšit proaktivním jednáním nebo zhoršit pasivním jednáním; jde o ohrožení bezproblémového pokračování činnosti orgánů státní správy, samosprávy, podnikohospodářské sféry; jde o vážné narušení základních struktur nebo disparitu základních hodnot a standardů společenského systému; jde především o krizi řízení, tj. narůstáním neschopnosti či neochoty především subjektů řízení správně reagovat.

Krizový stav [crisis state] je (právní) kategorie vyhlášená Parlamentem ČR (*válečný stav*, *stav ohrožení státu*), vládou ČR (*nouzový stav*), nebo hejtmanem kraje (*stav nebezpečí*)

za účelem řešení krizové situace. Cílem vyhlášení krizového stavu je, kromě jiného, legalizace (potvrzení zákonem) změn kompetencí jednotlivých orgánů krizového řízení, jakož i rozsahu, způsobů a forem získávání zdrojů, potřebných k překonání dané krizové situace (krize). Právo vyhlásit krizový stav má pouze *orgán krizového řízení*, a to za podmínek přesně stanovených zákonem. Vyhlášení krizového stavu lze tedy považovat:

a) za oficiální potvrzení (uznání) skutečnosti, že dané jevy odpovídají kritériím pro naplnění pojmu krizová situace,

b) za právní akt, kterým stát (nebo kraj) přebírá odpovědnost, včetně finančního vyřádkání, za řešení krize.

Každá krize má svou anatomii, svá vývojová stádia (stádium symptomů, akutní stádium, chronické stádium, stádium vyřešení krize (podlehnutí krizi) a rovněž tak svou dynamiku vývoje, která je charakterizována: faktory ovlivňujícími průběh krize; sousledností fází krize a rychlostí průběhu krize.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hrozba, riziko, událost, mimořádná událost, vada, závada, porucha, nehoda, havárie, závažná havárie, pohroma, katastrofa, kataklyzma, apokalypsa, živelní pohroma, antropogenní havárie, vojenské a nevojenské ohrožení, krizová situace, krize, krizový stav, fáze krize, dynamika vývoje krize, regulační opatření.

KONTROLNÍ OTÁZKY

1. Definujte pojmy: hrozba, riziko, krizová situace, krizový stav.
2. Co se skrývá pod pojmem "riskmanagement"?
3. Jak lze riziko racionálně snižovat?
4. Jaký je rozdíl mezi vojenskou a nevojenskou krizovou situací?
5. Které zákony tvoří tzv. "základní krizovou legislativu"?
6. Charakterizujte jednotlivé krizové stavy (podle jaké právní normy se vyhlašují, který orgán krizového řízení je vyhlašuje, z jakého důvodu, na jakém území a na jakou dobu).
7. Co představují tzv. regulační opatření?
8. Charakterizujte jednotlivé fáze vývoje krize a stanovte nejdůležitější činnosti (operace), které je nutno v každé z nich provést, abychom dostali krizi "pod kontrolu".
9. Co ovlivňuje rychlost průběhu krize?

3 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a počet organizovaných skupin se neustále zvětšoval, vzrůstal význam řízení i lidí, kteří se řízením profesně zabývali.

Cílem této práce není objasňovat teoretické základy řízení. To je náplní jiných předmětů.⁽⁸²⁾ Naopak, naše práce vychází z toho, že čtenáři znají obecné principy řízení a my budeme stavět na těchto základech. Z tohoto důvodu jsme zvolili i osvědčené uspořádání znalostí o řízení, tj. jeho dezintegraci do pěti základních manažerských funkcí (plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola). V této části našich skript se budeme především zabývat první z těchto funkcí - krizovým plánováním.

Vycházíme rovněž z předpokladu, že krizové řízení (krizový management) je součástí obecného řízení, je jeho specifickou formou, uplatňovanou ve dvou rovinách: 1) v běžném stavu (v míru) - jako součást managementu daného celku (organizace) a projevující se zejména v oblasti prevence a korekce krizových situací; 2) za krizových situací a zejména po vyhlášení některého z krizových stavů - jako specifický postup managementu, uplatňovaný v rámci protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize, který má manažerům, řešícím krizové situace poskytnout nové (překračující běžné, tj. zvýšené) kompetence a dát jim možnost použít ke zvládnutí krizové situace další, doplňující zdroje a prostředky. Nelze rovněž přehlédnout, že krizové řízení probíhá nejen ve vnitřním prostředí orgánů krizového řízení, právnických a fyzických osob, ale i ve vnějším prostředí, ve kterém se daná organizace (firma) nachází. Z tohoto pohledu se tato studie zabývá pouze částí z celého spektra možností, a řeší zejména makroekonomický přístup (tj. přístup vyplývající z krizové legislativy ČR⁽⁸³⁾ na proces zvládnutí krizových situací, jejichž původ se odvíjí od eskalace hrozeb a rizik přírodního, antropogenního či sociálního a společenského charakteru). Mikroekonomický pohled (tj. pohled na řešení těchto krizí v podnikohospodářské sféře), jakož i makro a mikroekonomický pohled na řešení ekonomických krizí, bude předmětem dalších skript.

⁸² V podmínkách VŠE v Praze studium krizového managementu navazuje na znalosti předmětů, které studenti získají na bakalářském stupni studia v rámci povinného celoškolského základu studia, zejména pak předmětu PM_101 Management - základy. Pro ty čtenáře, kteří neměli to štěstí studovat na VŠE, jako studijní materiál doporučujeme práci: Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2000

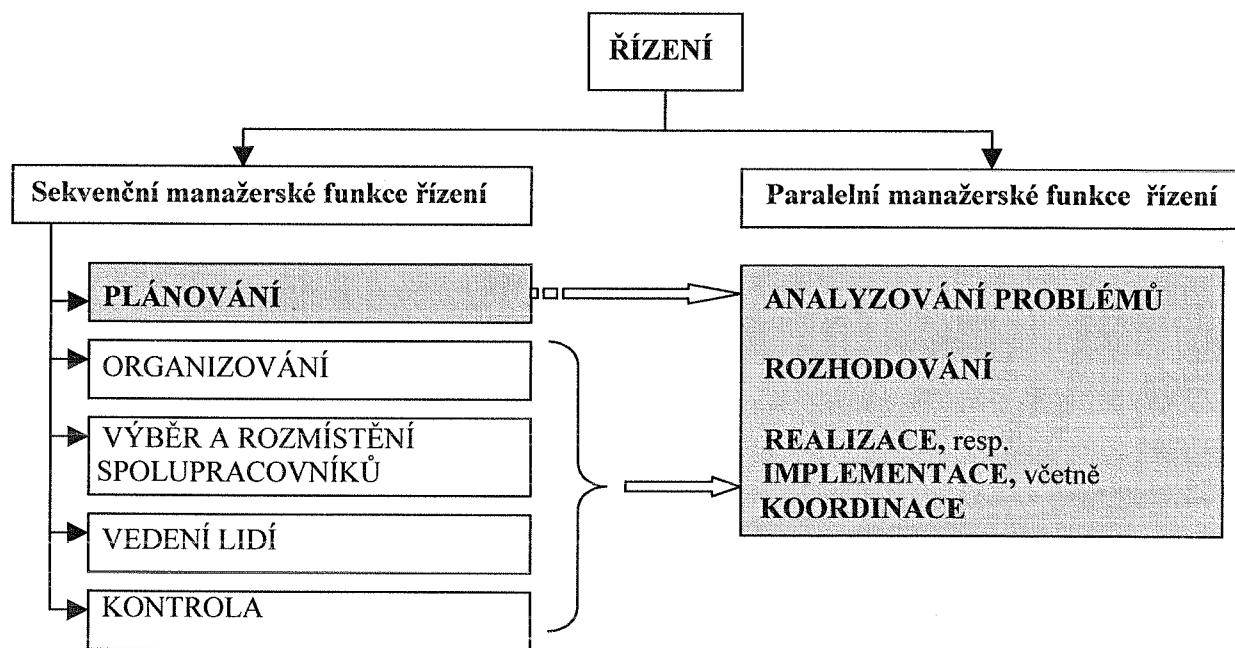
⁸³ Ústavní zákon č. 1/1993, Ústava ČR; Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR; Ústavní zákon č. 300/2000 Sb., kterým se mění Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR a Ústavní zákon č. 110/1998 Sb.; Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizového zákona); Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy; Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR; Zákon č. 239/2000 Sb., o Integrovaném záchranném systému; Zákon č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií; Nařízení vlády ČR č. 462/2000 Sb., k provedení krizového zákona, které mimo jiné konkretizuje §28, odst.5 písmeno b, Zákona 240/2000 Sb., o náležitostech krizového plánu, plánu krizové připravenosti a způsobu jejich zpracování; Nařízení vlády č. 463/2000 Sb., k provedení některých ustanovení zákona o IZS; Usnesení Bezpečnostní rady státu ze dne 30. května 2000 č. 87, které stanovuje obecné zásady krizového plánování ČR; Vyhláška SSHR č. 498/2000 Sb., o plánování a provádění hospodářských opatření pro krizové stavy; Usnesení vlády č. 423 z 3.5.2000, o jednacím řádu Bezpečnostní rady státu, Výboru pro obranné plánování, Výboru pro civilní nouzové plánování, Výboru pro koordinaci zahraniční a bezpečnostní politiky, Výboru pro koordinaci zpravodajských služeb; Usnesení vlády č. 204 z 26.2.2001, o jednacím řádu Ústředního krizového štábu; Usnesení BRS č. 295 ze dne 14.5.2002, harmonogram zpracování krizových plánů.

3.1 Krizové plánování

3.1.1 Obecné pojetí funkce plánování

Při vytváření prostředí pro efektivní zvládnutí krizí je *nejdůležitějším úkolem* vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení, manažerů, krizových manažerů podniků či jiných institucí *dosáhnout jistoty, že každý účastník pochopil účel (smysl a poslání) a cíle (úkoly) tohoto procesu, včetně metod pro jejich dosažení*. Jestliže má být proces zvládnutí krizí úspěšný a efektivní, musí lidé vědět, co je třeba udělat. To je funkce **plánování**, které je *první sekvenční manažerskou funkcí řízení*, je východiskem pro všechny ostatní manažerské funkce, a zahrnuje *výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení*. Vyžaduje současnou realizaci paralelních manažerských funkcí, tj. *analýzu* výchozí situace (hrozeb a rizik), respektive minulosti, přítomnosti, jako startovacího můstku pro další činnost, a to včetně zdrojových předpokladů možných postupů (scénářů) realizace, *rozhodování* o výběru některého z přípustných postupů (scénářů) jako definitivního plánu (tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností) a *implementací*, resp. postupnou realizací v konkrétních, často se i měnících podmínkách, na které musí umět reagovat účelnými změnami a koordinací změněného souboru činností.

Obrázek č. 9: Plánování jako sekvenční manažerská funkce řízení



Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky proto, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Jen zřídka se nám však podaří přesně předvídat budoucnost, faktory náhody mohou změnit i ty nejlepší plány. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt. Vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech. Plánování bude naplňovat své poslání pouze tehdy, když jako součást každého plánu

budou také stanovena a v účelných časových intervalech prověřována kritéria jeho plnění. Předpokládá tedy nejen jasné stanovení cílů,⁽⁸⁴⁾ ale také způsobů hodnocení míry a postupu jejich dosažení. Plánování je tedy informačním procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení. *Plánování však představuje také ekonomickou koordinaci, ve které dominují vertikální vztahy a tržní síly a procesy zaujímají podřadné postavení. Předpokladem pro plánování je existence centrální rozhodovací autority, která na základě centralizovaných informací vytyčuje a realizuje základní ekonomické cíle společnosti (organizace).*⁽⁸⁵⁾

Podstata plánování spočívá v následujících charakteristikách:

- přispívá k dosažení záměrů a cílů;
- je prioritní mezi manažerskými funkcemi;
- vztahuje se na veškeré aktivity;
- umožňuje efektivní provádění činností.

Příspěvek plánování k dosažení cílů procesu zvládnání krizí⁽⁸⁶⁾ vychází z podstaty tohoto procesu. Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě tedy zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. *Výsledkem plánování je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí jednotlivé orgány krizového řízení a právnické a fyzické osoby (firmy) uskutečnit.* Proces uskutečňování jednotlivých akcí ale musí být maximálně racionální a ekonomicky co nejefektivnější. Proto se vyžaduje, aby plány byly efektivní. *Efektivnost* plánů je dána stupněm dosažení vytyčených záměrů či cílů. Na druhé straně - je efektivnost plánu dána také tím, do jaké míry přispěl k dosažení záměrů či cílů, vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizaci. Plán sice někdy může přispět ke zkvalitnění požadovaných cílů, ale za cenu nepřiměřeně vysokých nákladů. Plán je tedy možné považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin. Krizový plán tedy bude možné považovat za efektivní tehdy, jestliže cílů řízení rizik (riskmanagementu): minimalizovat či zamezit možnosti vzniku krize, a cílů vlastního procesu řízení (zvládnání) krizových situací: redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize - bude dosaženo při vynaložení přiměřených nákladů a zabezpečí, že ochrana svrchovanosti a územní celistvosti ČR, ochrana jejich demokratických základů, ochrana životů, zdraví, majetkových hodnot občanů a životního prostředí ČR nebude narušena víc, než stanovují tzv. přijatelné úrovně rizik u jednotlivých typů hrozeb či krizových situací.

Priorita plánování vyplývá z toho, že plánování (planning) logicky předchází výkon všech dalších manažerských funkcí [organizování (organizing), výběru a rozmístování spolupracovníků (staffing), vedení lidí (leading) a kontrole (controlling)]. I když v praxi všechny manažerské funkce vytvářejí systém, který funguje jako celek, plánování je svým způsobem

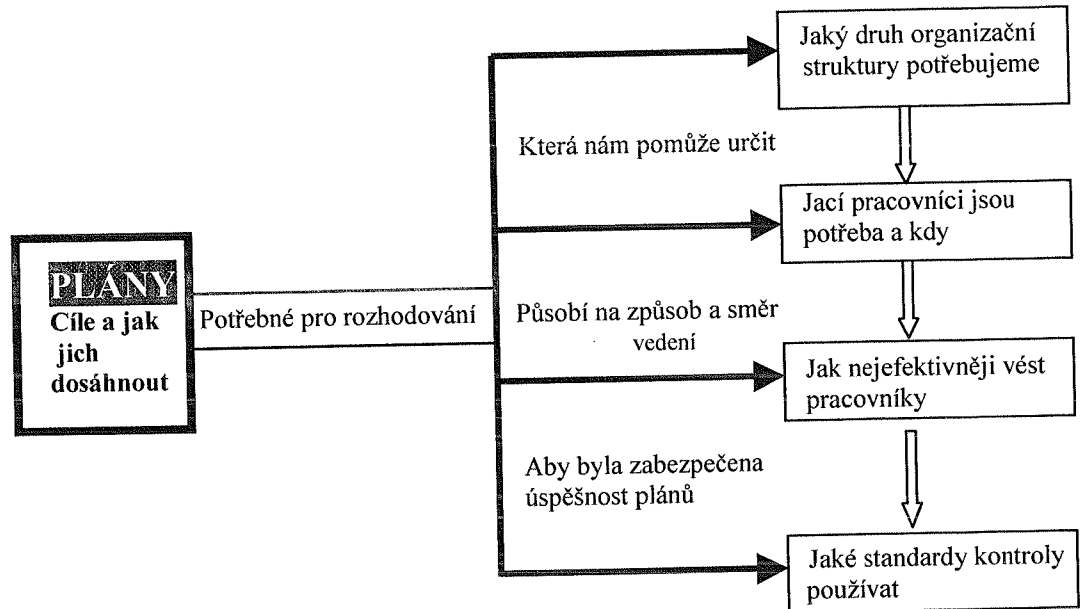
⁸⁴ V západním managementu má český pojem "cíl" různá vyjádření. Jde o slovo "goal", čemuž v češtině asi nejlépe odpovídá význam "základní cíl", dále slovo "objective", kde jde obvykle o "cíl průběžný nebo dílčí", a nakonec, slova "target" a "aim", čímž se rozumí "cílový výstup, koncovka". Používání jednotlivých termínů bohužel není jednoznačné. In: Vodáček, L. - Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 3. vydání. Management Press, Praha 1999, s. 75

⁸⁵ Žák, M. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie. Linde Praha, a. s., 1999, s. 526

⁸⁶ Cílem řízení rizik (riskmanagementu) je minimalizovat možnost vzniku krize, kdežto cílem řízení krize je redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize (především akutního stádia krize).

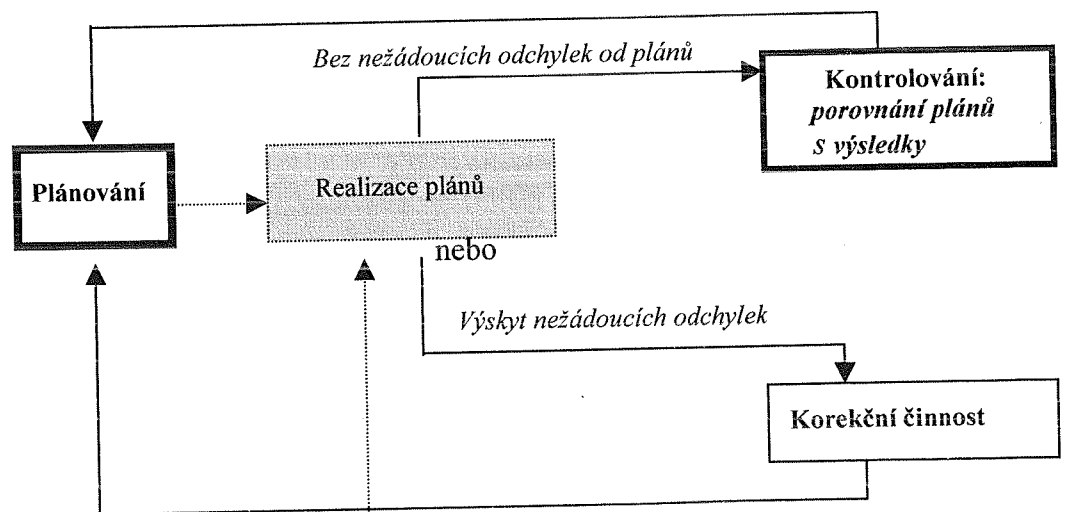
unikátní, protože zahrnuje stanovení cílů, potřebných pro skupinové úsilí. Orgány krizového řízení, manažeři, musí plánovat také proto, aby poznali, jaká je potřeba vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalita pracovníků je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný a potřebný.

Obrázek č. 10: Plány jako základ managementu



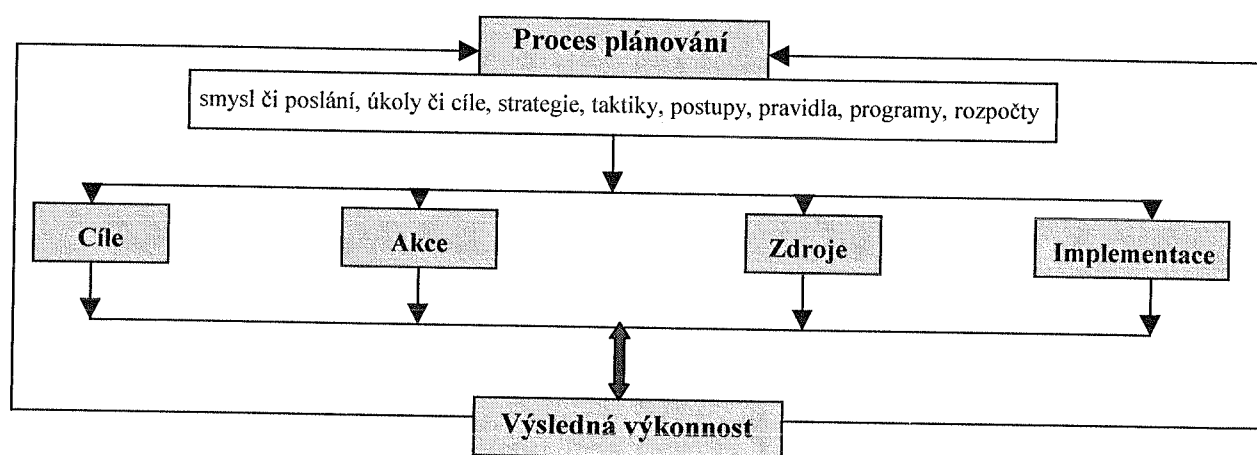
Plánování a kontrolování je *neoddělitelné* - jsou to siamská dvojčata managementu. Jakýkoli pokus o kontrolu bez existence plánu je nesmyslný, protože neexistuje žádná jiná možnost, jak odpovědět na otázku, zda jdeme tam, kam chceme (to je výsledek kontrolní úlohy), pokud si nestanovíme cíl cesty (což je úkolem plánování). Plánování tak vytváří standardy pro kontrolu.

Obrázek č. 11: Vztah mezi plánováním a kontrolováním



Plánování vyžaduje na manažerech (vedoucích pracovních orgánů krizového řízení), aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí, týkající se základních prvků plánování: cílů,⁽⁸⁷⁾ akcí,⁽⁸⁸⁾ zdrojů⁽⁸⁹⁾ a implementace.⁽⁹⁰⁾ Pro určení cílů a volbu vhodných aktivit na jejich dosažení je třeba mít k dispozici předpověď /predikci/ budoucnosti. Nelze vytvářet plány, aniž se zná předpověď budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivňovat průběh plánovaných aktivit a dosahování cílů. Plánování vyžaduje také rozhodování, tj. výběr mezi možnými způsoby budoucího průběhu činnosti. V případě, že si manažeři (vedoucí pracovníci orgánů krizového řízení) uvědomí příležitost, zahajují plánování stanovením cílů, pokračují analyzováním problémů, hledáním a vyhodnocováním alternativních možností postupu činností a výběrem vhodné alternativy (rozhodnutím o nejvhodnější alternativě). Dále pokračují vypracováním podpůrných plánů (v procesu krizového řízení - typových a operačních plánů) a navrhuji rozpočet.

Obrázek č. 12: Funkce plánování



Všeobecně platí, že plánují všichni manažeři (vedoucí pracovníci orgánů krizového řízení), přesto je rozdíl mezi plánováním na vrcholové (ústřední) úrovni a nižších úrovních řízení, mezi plánováním "dohlížitelů" na nejnižší úrovni dané organizace a mezi vytvářením strategických plánů vrcholovými manažery. Zatímco vrcholoví manažeři plánují hlavní směry rozvoje, musí manažeři na všech ostatních úrovních zpracovávat své plány tak, aby přispívaly k celkovému úsilí organizace. Vztah mezi hierarchií cílů a hierarchií organizace je uveden na obrázku č. 13, na str. 57.

Plánovací aktivity mají široké spektrum podob. Od velmi složitých plánovacích systémů až k velmi jednoduchým plánovacím postupům. I když se formy plánování mohou v jednotlivých resortech a organizacích značně lišit, jejich podstata musí být stejná. Obecně, plány mohou mít různé podoby, a to jako: smysl či poslání, úkoly či cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty (viz tabulka č. 6, na str. 56). V závislosti na typu by

⁸⁷ Cíle - jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy.

⁸⁸ Akce - jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů.

⁸⁹ Zdroje - představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat.

⁹⁰ Implementace - zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů, zaměřených na realizaci plánu.

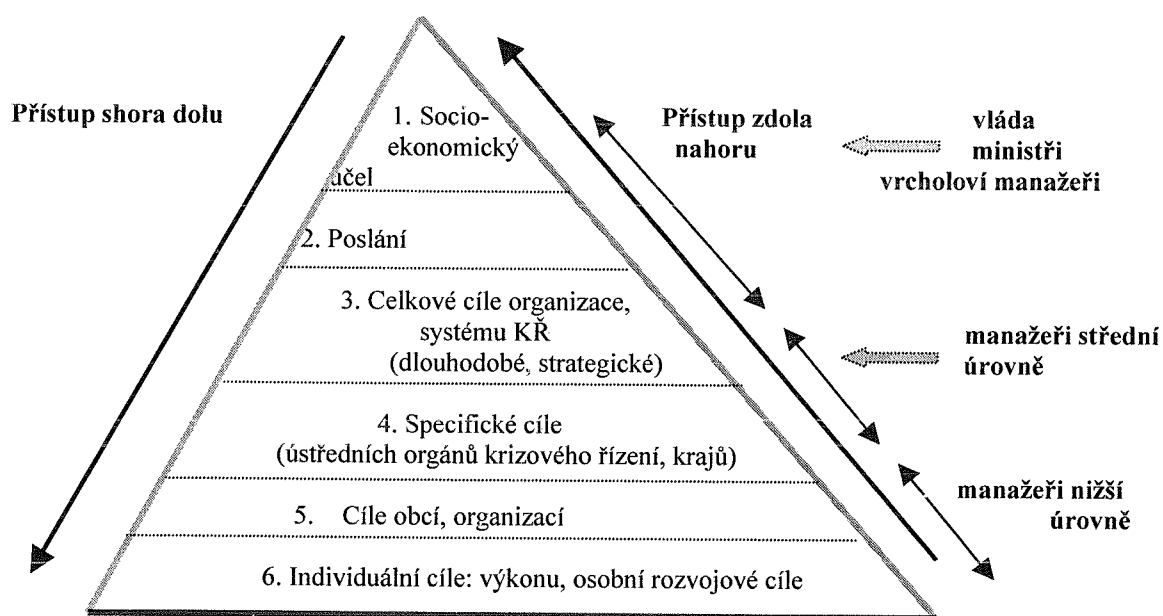
plán měl zahrnovat takové plánovací období, které je natolik dlouhé, aby se v jeho průběhu splnily závazky, zahrnuté v rozhodnutích. Je však nutné, aby krátkodobé plány korespondovaly s dlouhodobými.

Tabulka č. 6: *Obecné podoby plánů*

Podoba plánu	Náplň (Obsah)
Smysl či poslání	Identifikuje základní funkci, respektive úlohu jakékoli organizace. Jakýkoli druh organizované činnosti, má-li být účelný, by měl přinejmenším mít nějaký smysl či poslání. Každý sociální systém, každá organizace má základní funkci či úlohu, která je mu přiřazena společností (kompetenčním zákonem apod.).
Úkoly či cíle	Představují konec, ke kterému činnosti směřují. Nepředstavují však pouze koncový bod plánování, ale také konec, ke kterému směřují zbývající manažerské funkce (tj. organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola).
Strategie	Představuje určení dlouhodobých základních cílů jednotlivých orgánů krizového řízení, organizací, podniků a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Účelem strategie je určit a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky vyjádřit předvídaný obraz budoucnosti. Účelem strategie není přesně určit to, jak organizace dosáhne svých cílů, protože to je úkolem nespočetného množství hlavních a vedlejších podpůrných programů. Strategie vytvářejí rámec pro uvažování a činnost. Jejich užitečnost z hlediska praxe a jejich význam z hlediska potřeb plánování umožňují chápat je jako určitý typ plánů pro analytické úkoly.
Taktiky	Všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování. Nejsou vždy obecně platné, často jsou zaměřeny pouze na činnost manažerů (vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení). Definují oblast, v jejímž rámci mají být rozhodnutí prováděna, aby byla jistota, že budou z hlediska cílů konzistentní a že budou přispívat k jejich dosažení. Taktiky pomáhají rozhodnout sporné otázky dříve, než se z nich stanou problémy, eliminují nezbytnost analyzovat tutéž situaci, kdykoli se znovu vyskytne, a sjednocují plány. Tím vytvářejí pro manažery (vedoucí pracovníky) možnost delegovat pravomoci a současně provádět kontrolu práce svých podřízených. Obvykle existují na všech organizačních úrovních, a to v rozsahu od hlavních taktik (konceptů) organizace (ministerstva, úřadu), přes taktiky odborů, oddělení, až k vedlejším taktikám, používaným v nejnižších segmentech (úrovních) organizace. Mohou se vztahovat k určitým funkcím (jako například prevence, korekce, protikrizová intervence, redukce či obnova), nebo se mohou týkat pouze projektů (jako např. tvorba pohotovostních či humanitárních zásob apod.). Taktika ale nesmí být chápána jako určitý druh "desatera", které nenechávají žádný volný prostor pro účastníky plánovacího procesu. Taktika znamená podporu volnosti jednání a iniciativy, avšak v rámci určitých limitů. Množství svobody bude přirozeně záviset na taktice a bude též odrážet pozici a pravomoc v organizaci.
Postupy	Jsou plány, které určují a vyžadují metody provádění budoucích činností. Mají podobu chronologických posloupností požadovaných činností. Představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti prováděny. Postupy často zahrnují činnosti, které procházejí napříč řídicími liniemi organizace.
Pravidla	Určují specifické požadavky na činnost a jiné záležitosti, které vylučují jakoukoli volnost. Obvykle představují nejjednodušší typ plánu. Lidé si často pletou pravidla s taktikami či postupy. Pravidla na rozdíl od postupů určují způsob provádění činností bez specifikace jejich časové posloupnosti. Ve skutečnosti je možné postup chápat jako posloupnost pravidel. Pravidlo však může, ale nemusí být součástí postupu. Například "Zákaz vstupu, ohrožený prostor" je pravidlo, které nemá vztah k žádnému postupu. Je rovněž potřebné odlišit pravidla od taktik. Účelem taktik je dát návod na rozhodování vyznačením oblastí, ve kterých mohou manažeri (vedoucí pracovníci orgánů krizového řízení) využít svou volnost. Pravidla také představují návody, nedávají však žádnou volnost při jejich aplikaci.

Programy	Jsou souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané posloupnosti činností. Obvykle bývají podporovány rozpočtem. Základní program může vyžadovat řadu podpůrných programů. Programy musí být koordinovány a časově provázány, protože selhání jakékoli části sítě podpůrných programů má za následek zpoždění hlavního programu, vznik nežádoucích nákladů a ztrátu zisku (ztráty materiální, lidské). Některé programy, zejména ty, které zahrnují najímání a školení personálu, by neměly být dokončeny ani příliš brzy, ani příliš pozdě. Například - je zbytečné mít k dispozici malíře pokojů, jestli ještě neskončili svou práci hasiči apod.
Rozpočty	Představují numerické stanovení očekávaných výsledků. Je možné o nich hovořit jako o "numerizovaných programech". Existují různé druhy rozpočtů. Pro potřeby krizového managementu jsou například výhodné tzv. proměnlivé nebo pružné rozpočty, specifické pro jednotlivé orgány krizového řízení (vláda až obec).

Obrázek č. 13: Vztah mezi hierarchií cílů a hierarchií organizace



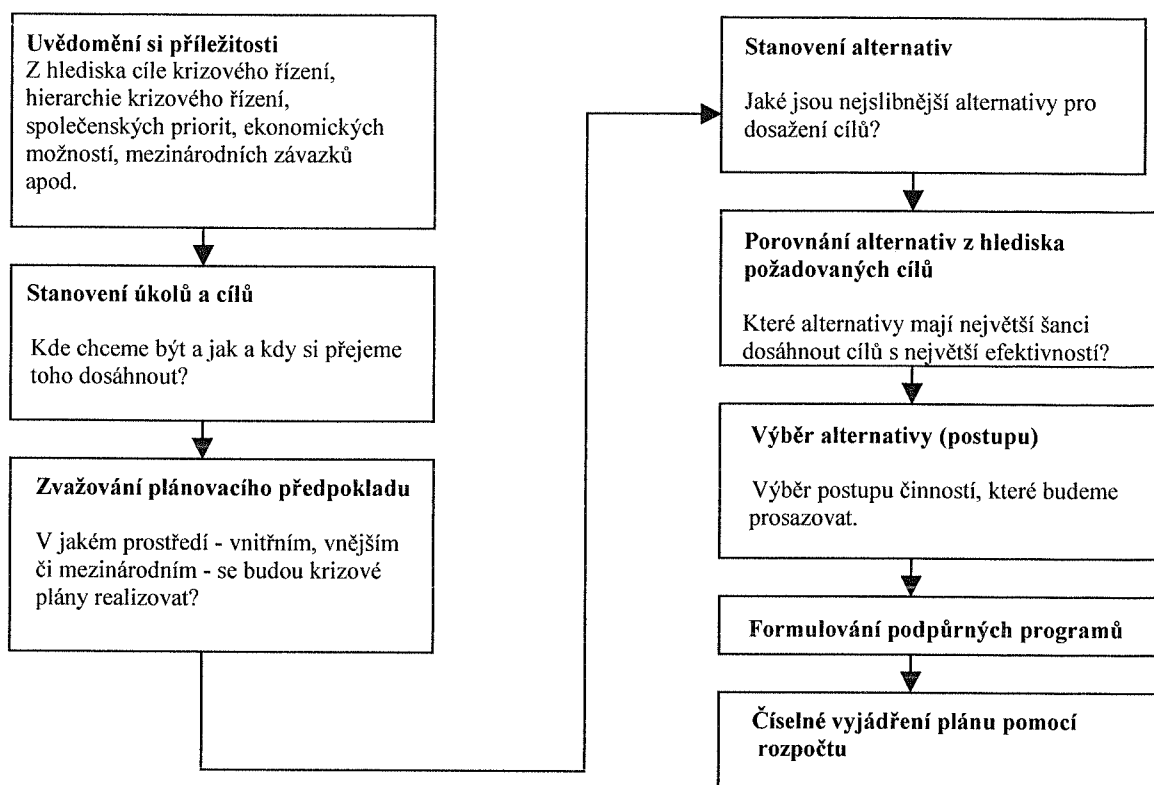
Každý z výše uvedených typů plánů bude mít svůj postup tvorby. Malé plány jsou obvykle jednodušší a některé kroky při jejich sestavování jsou mnohem snadněji realizovatelné. Přesto, na obrázku č.14 schematicky zobrazené praktické kroky, by měly mít charakter obecného algoritmu a měly by platit všeobecně.

Postup plánování:

Uvědomování si příležitostí - předchází skutečné plánování a není proto součástí plánovacího procesu. Je však nepochybné, že uvědomování si příležitostí - jak ve vnějším prostředí, tak v rámci organizace (resortu) - je skutečným začátkem plánovacího procesu. Všichni vrcholoví manažeři (vedoucí pracovníci orgánů krizového řízení - dále jen vedoucí pracovníci OKŘ) by se měli nejprve zabývat otázkou možných budoucích příležitostí a vidět je jasně

a kompletně, měli by znát svou situaci z hlediska svých silných i slabých stránek, vědět, které problémy je třeba řešit a proč.

Obrázek č.14: *Obecný algoritmus postupu plánování*



Stanovení úkolů a cílů pro celý systém, celý resort, celou organizaci na jedné straně, a pro každou podřízenou složku, zařízení na druhé straně - to je základní povinnost vrcholového vedení. Cíle mohou být jak dlouhodobé, tak krátkodobé. Specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, jak jich má být dosaženo, na co má být kladen důraz především a čeho má být dosaženo pomocí sítě strategií, taktik, postupů, pravidel a programů. Tak například cíl krizového řízení ČR musí dávat směr krizovým plánům ústředních orgánů krizového řízení (ministerstvům a jiným ústředním správním úřadům). Hlavním cílem těchto orgánů je určovat cíle podřízeným (nižším) orgánům krizového řízení (krajům, základním složkám IZS⁹¹, ozbrojeným silám ČR), atd. Jinými slovy řečeno, cíle vytvářejí hierarchickou strukturu.

Vývoj předpokladů. Třetím logickým krokem při plánování je stanovení, zveřejnění a získání souhlasu k využití rozhodujících plánovacích předpokladů [analýzy hrozeb a rizik,

⁹¹ **Základními složkami Integrovaného záchranného systému (IZS)** jsou Hasičský záchranný sbor ČR, jednotky požární ochrany, zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami PO, Zdravotnická záchranná služba a Policie ČR. **Ostatními složkami IZS** jsou vyčleněné síly a prostředky ozbrojených sil, ostatní ozbrojené bezpečnostní sbory, ostatní záchranné sbory, orgány ochrany veřejného zdraví, havarijní, pohotovostní, odborné a jiné služby, zařízení Civilní ochrany, neziskové organizace a sdružení občanů, která lze využít k záchranným a likvidačním pracím. Tyto složky poskytují svou pomoc a služby na vyžádání. V době krizových stavů se stávají ostatními složkami IZS také odborná zdravotnická zařízení na úrovni fakultních nemocnic pro poskytování specializované péče obyvatelstvu. In: Zákon č. 239/2000 Sb., o IZS, § 4, odst. 1 - 3.

prognózy vzniku možných krizových situací, aplikovatelné základní taktiky zvládnání jejich vývoje (typové plány jednotlivých predikovaných krizových situací)]. Jde o předpoklady, týkající se prostředí, ve kterém budou plány realizovány. Je důležité, aby všichni manažeři (vedoucí pracovníci OKŘ) zahrnuli do procesu plánování *dohodu o předpokladech*. Ve skutečnosti platí zásada: čím více budou jednotlivci při plánování ochotně přistupovat na využití konzistentních plánovacích předpokladů, tím více bude resortní (regionální) či podnikové (složek IZS) plánování koordinovanější.

Při vytváření předpokladů hraje významnou roli *prognózování*: které hrozby a rizika eliminovat, které diverzifikovat, které snížit, atd.?; jakými prostředky?; jaká je účinnost a nákladovost těchto prostředků?; jaké jsou alternativní možnosti tohoto ovlivňování?; z čeho tyto prostředky financovat?; jaké subjekty budou zahrnuty do procesu řešení vybraných variant krizových situací?; kdo bude mít na starosti koordinaci řízení, kdo jednotlivé úkony, kdo bude mít jiné odpovědnosti, jaká bude poslušnost plnění úkolů?; jakých zdrojů (materiálních, lidských, finančních) bude zapotřebí, kde a jak je získat?; jaký způsob krizové komunikace zvolit v době symptomů krize, jaký v akutním stádiu krize?; jakým způsobem účinně hledat těžiště krize?; kdo a kde bude pracovat?; v jakém krizovém štábu? apod.

Vzhledem k tomu, že budoucnost je velice složitá, bylo by finančně příliš náročné (nebo nereálné) vytvářet předpoklady o každé podrobnosti, týkající se budoucího prostředí realizace krizového plánu. Z praktického důvodu jsou proto předpoklady omezovány pouze na ty, které mají největší vliv na jeho realizaci.

Určování (zkoumání) alternativních postupů, zvláště těch, které se zdají být reálné, je dalším krokem plánování. Jenom zřídka se vyskytují plány, které by nebylo možné alternativně realizovat, přitom velmi často některá z nevyzkoušených alternativ bývá nejlepší. Nejběžnějším problémem nebývá nalézání alternativ, ale jejich redukování na počet těch nejslibnějších pro další analýzu. Dokonce ani matematické postupy a využití počítačů neumožňují dokonalou analýzu příliš velkého počtu alternativ. Proto musí krizoví manažeři obvykle provést jejich předběžné hodnocení pro nalezení nejvhodnějších příležitostí, a ty potom předložit k dalšímu zkoumání v procesu krizového plánování.

Hodnocení alternativních postupů je další krok v plánování, který slouží k nalezení a posouzení silných a slabých stránek zvolené varianty typového plánu řešení krizové situace. Některý postup se může zdát nejlepší, může však vyžadovat neúměrné finanční, lidské či materiální zdroje. Jiný může být optimální z hlediska zdrojů, ale cesta k tomu, abychom krizi dostali pod kontrolu je příliš dlouhá, atd.

Hodnocení alternativ bývá v praxi složité. Většinou přichází v úvahu mnoho alternativních postupů a současně se vyskytuje mnoho proměnných a mnoho omezení. Dochází k tomu, že hodnocení alternativ může být neobyčejně obtížné. Proto zde doporučujeme, aby se orgány krizového řízení obrátily na instituce, které znají nejnovější metody a aplikace operačního výzkumu a operační analýzy, a nechaly si hodnocení alternativ řešení jednotlivých krizových situací od nich vypracovat.

Výběr postupu - zde se jedná o okamžik, kdy byl výběr alternativ zúžen na minimum a nyní nastává skutečný okamžik rozhodování - odpovědný pracovník (manažer) musí rozhodnout, která z nich bude přijata.

I když je rozhodnutí uskutečněno, jen zřídka je plánování ukončeno. Zpravidla je potřeba dalšího kroku - **formulovat podpůrné programy (plány)**, které jsou zpravidla zapotřebí pro podporu hlavního plánu.

Jakmile je rozhodování ukončeno a plány jsou sestaveny, nastává poslední krok - **numerizování plánů pomocí rozpočtíctví**. Dobře připravený rozpočet je integrující složkou každého plánu a současně vytváří standardy, jejichž pomocí je možné vyhodnocovat a kontrolovat přínos celého plánovacího procesu.

3.1.2 Specifika krizového plánování

Plánování, jehož hlavním cílem jsou aktivity orgánů krizového řízení zaměřené na minimalizaci (prevenci) možnosti vzniku krizových situací přírodního, antropogenního nebo sociálního a společenského charakteru, hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence, optimalizaci metod a forem zvládání těchto nežádoucích jevů (tj. redukci dopadů krizových situací) a stanovení nejracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest obnovy postižených systémů a jejich návratu do nového běžného stavu - se nazývá *krizovým plánováním*.

Vychází z obecných zásad a principů plánování, z norem a zásad krizového plánování v EU a NATO, a dále z obecně platných právních aktů, které tvoří rámec bezpečnostního systému a krizového řízení v České republice.

Krizové plánování, jako základní sekvenční funkce a subsystém krizového řízení má své cíle, obsah, své okolí a orgány, které jej uskutečňují. **Jeho výsledkem jsou krizové plány**. Tyto by z hlediska funkčnosti a praktické využitelnosti neměly být monstrózní, nepřehledná literární díla, ale ve formě stručné, přehledné a v praxi využitelné směrnice (instrukce).

Cílem krizového plánování je:

- vytvořit účelný a efektivní systém předcházení vzniku (prevenci) krizových situací, postavený na smysluplném řízení, odborně připravených lidských zdrojích, racionálně vytvářených a účelně spotřebovávaných materiálních a finančních zdrojích;
- vytvořit akceschopný systém regulace (tlumení či eliminace) nežádoucích dopadů přírodních, antropogenních, společenských a sociálních forem hrozeb a ohrožení na vnější bezpečnost a základy státu, jeho ekonomický systém, životní prostředí, kritické prvky civilní a obranné infrastruktury státu, vnitřní pořádek a bezpečnost, životy, zdraví a majetkové hodnoty obyvatelstva;
- vytvořit efektivní a ekonomicky přijatelný systém zvládání vybraných krizových situací, založený na proaktivním přístupu všech zákonem stanovených orgánů krizového řízení, základních a ostatních složek IZS a včasném a promyšleném vyhlášení právních norem (krizových stavů), vytvářejícím nové možnosti a kompetence

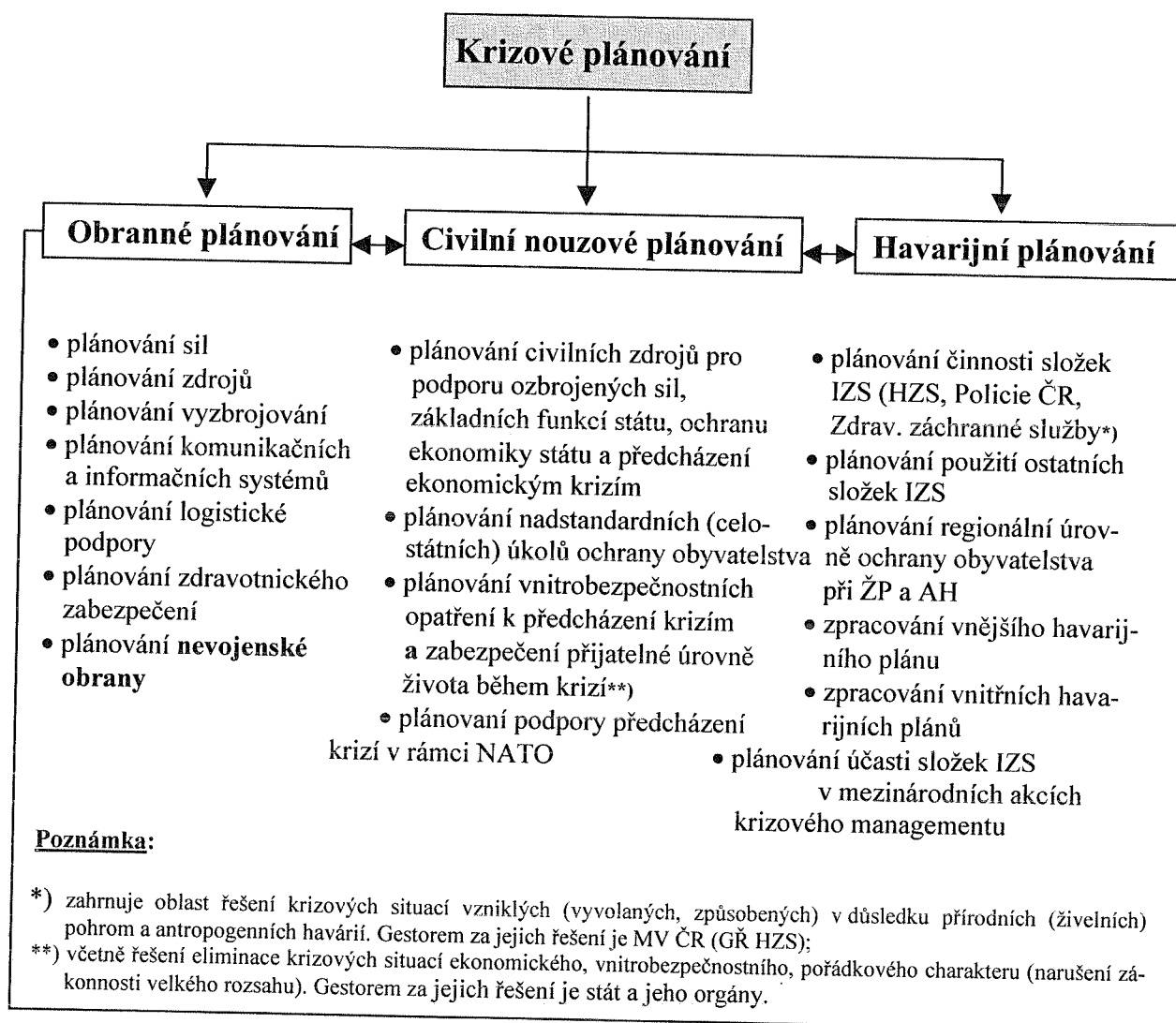
výše uvedeným orgánům a umožňujícím využívání jiného (rozšířeného) spektra zdrojů;

- sladit a koordinovat proces obranného plánování, civilního nouzového plánování a havarijního plánování, jakož i vytvořit podmínky pro vzájemnou součinnost mezi jednotlivými orgány krizového řízení a koordinovanou činnost výkonných složek systému krizového řízení ČR.

Systém krizového plánování ČR tvoří tři relativně samostatné prvky (oblasti):

- *obránné plánování,*
- *civilní nouzové plánování,*
- *havarijní plánování.*

Obrázek č. 15: Prvky (oblasti) krizového plánování ČR



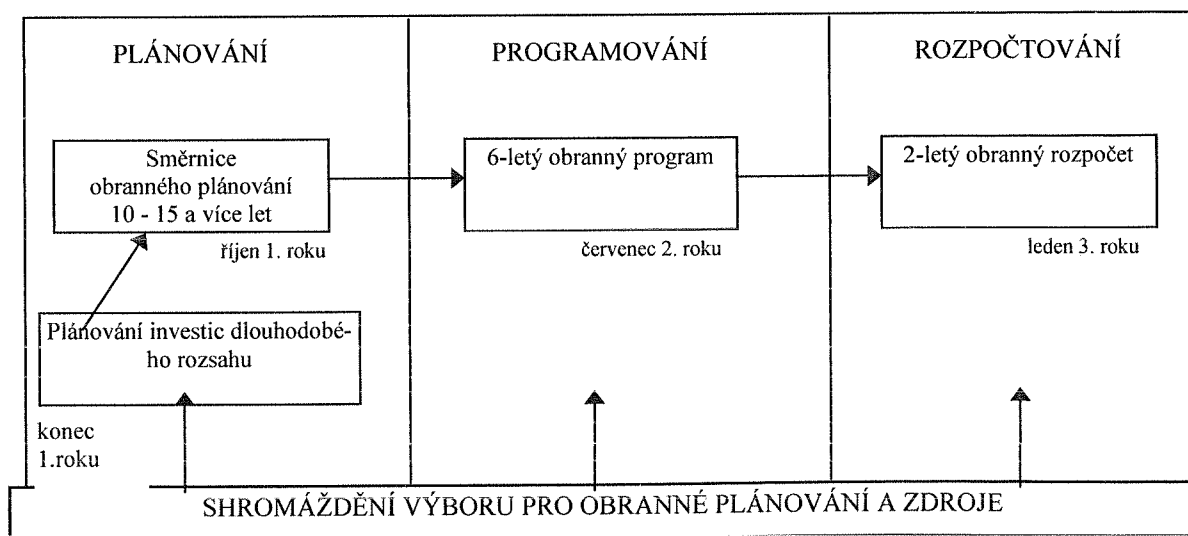
Obranné plánování (OP) - je podsystém krizového plánování a představuje souhrn činností, procedur a vazeb, uskutečňovaných vládou ČR, resortem obrany (gestorem OP)

a ostatními ústředními orgány krizového řízení k realizaci cílů a úkolů obrany státu a z nich plynoucích závazků, postupů a termínů jejich plnění při respektování politických, vojenských, ekonomických a technologických požadavků a při souběžném, co nejefektivnějším využívání lidských, věcných a finančních zdrojů v době míru, za krizových stavů a v době války.

Obranné plánování ČR se odvíjí od tradic, institucí, zákonů a plánovacích procesů České republiky a přitom je organizačně, obsahově i institucionálně provázáno se systémem obranného plánování v rámci kolektivní obrany NATO. Nekopíruje systém obranného plánování NATO, ale využívá jednotlivých aliancí po dlouhou dobu vyvíjených postupů a dokumentů a své časové horizonty přizpůsobuje tak, aby umožňovaly aktivní podíl České republiky na aliančním plánování a přitom zabezpečovaly národní potřeby a zájmy. Návaznost obranného plánování ČR a obranného plánování NATO se zabezpečuje aktivní činností delegátů ČR v jednotlivých výborech NATO, souladem obsahu plánovacích oblastí obranného plánování ČR s plánovacími oblastmi v NATO a stanovením subjektů (gestorů) odpovědných za jednotlivé plánovací oblasti jak na národní, tak i na alianční úrovni.

Obranné plánování se uskutečňuje na třech úrovních: *nadnárodní, národní a úroveň resortu obrany* a představuje systém tzv. klouzavého plánování obranných zdrojů, resp. zdrojů (lidských, věcných a finančních) vyčleněných pro obranu. Zahrnuje tři fáze - plánování, programování a rozpočtování. Jednotlivé fáze se od sebe liší z časového, funkčního a obsahového hlediska. Platí, že *fáze plánování* je plánováním dlouhodobým (s časovým horizontem 10 a více let), *fáze programování* je plánováním střednědobým (s časovým horizontem 5 - 6 let) a *fáze rozpočtování* je plánováním krátkodobým (s časovým horizontem 1 rok - tedy ročním plánováním). Podstatou klouzavého plánování je skutečnost, že po uplynutí 1. cyklu dochází ve 2. cyklu k posunu o jeden rok dopředu. Projevuje se v tom, že všechny tři fáze si neustále zachovávají svůj charakter.

Obrázek č. 16: Princip obranného plánování



Na nadnárodní úrovni proces OP rámcově spočívá na principech, které jsou základem kolektivní bezpečnosti. Východiskem je aktuálně platná *strategická koncepce Aliance*, která obecně stanoví cíle Aliance a prostředky k jejich dosažení. Podrobnější vodítko na každé dva roky poskytuje tzv. *Ministerská směrnice*, která je vodítkem pro plánování obrany vůbec a zejména pro plánování sil. K dalším dokumentům, usměrňujícím proces OP patří: *Směrnice*

vojenského výboru pro realizaci strategické koncepce NATO - MC 400, Směrnice vojenského výboru pro obranné plánování NATO - MC 299 a Směrnice pro strukturu sil - MC 317.

Posuzování (implementace) výsledků OP se provádí každoročně v tzv. "Výročním obranném posudku", který Výboru pro obranné plánování NATO (Defence Planning Committee - DPC) předkládají vlády členských států Aliance v tzv. "Dotazníku obranného plánování" (Defense Planning Questionnaire - DPQ). V DPQ vlády předkládají svoje plány národního systému OP, plány obranných výdajů pro následující pětileté období a hodnocení tzv. "posudku". Posudek obdrží každá země od DPC a tento má za úkol zhodnotit příspěvek dané země ke společné obraně. Národní odpovědi na dotazník DPQ hodnotí zároveň Mezinárodní sekretariát (International Staff - IS) a další vojenské orgány NATO. Mezinárodní sekretariát připravuje návrh "národních kapitol" pro OP každé členské země. V nich jsou podrobně uvedeny všechny nevyřešené rozdíly mezi vojenskými cíli NATO a národními plány včetně rozsahu, v jakém národní plány souhlasí s požadavky na tzv. *out - of area operations* a operace pod vedením EU (tj. operace mírové, záchranné a humanitární). Návrhy národních kapitol jsou zvažovány v "mnohostranných hodnoceních", které potom obsahují posouzení rozsahu, v jakém daný stát splnil své závazky vůči NATO přijaté pro daný kalendářní rok.

Ministerstvo obrany na základě schválené "národní kapitoly", posudku Vojenského výboru NATO, Všeobecné zprávy Výboru pro obranné plánování NATO a Ministerské směrnice uskutečňuje národní proces obranného plánování. *Disciplínami obranného plánování* jsou: plánování sil,⁽⁹²⁾ plánování zdrojů,⁽⁹³⁾ plánování vyzbrojování, komunikačních a informačních systémů, logistiky, zdravotnictví a plánování nevojenské obrany.⁽⁹⁴⁾

Základním řídicím dokumentem pro obranné plánování na *národní úrovni* je **Zpráva o stavu zajištění obrany státu** projednávaná každoročně ve vládě ČR. Stálým pracovním orgánem Bezpečnostní rady státu, který odpovídá za koordinaci a plánování opatření k zajištění obrany ČR je **Výbor pro obranné plánování**.

⁹² Základní obsah plánování sil tvoří: a) *hodnocení rizik* ohrožení vnější bezpečnosti státu, analýza možného způsobu vzniku a průběhu konfliktu zasahujícího nebo ohrožujícího území ČR a dalších okolností, majících vliv na obranyschopnost státu; b) *plánování implementace cílů výstavby* ozbrojených sil, tj. hodnocení a posuzování požadavků na výstavbu, vybavení a výcvik vojsk, vyčleňovaných pro zajištění kolektivní obrany ČR a podílu na mezinárodních mírových, záchranných a humanitárních operacích; c) *roční revize obrany*, tj. zpracování ministerstvem obrany, vnitra a financí odpovědi na Dotazník obranného plánování NATO, spočívajících v informacích o vyčlenění sil pro společné operace NATO, o plánech "národní" obrany ČR a finančních plánech; d) stanovení potřeb na *zabezpečení ozbrojených sil* v oblasti vyzbrojování, logistiky, zdravotnictví, infrastruktury, komunikačních a informačních systémů; e) posuzování potřeb na *zajištění podpory* ozbrojených sil ze zdrojů civilního sektoru (doprava, komunikace, zdravotnictví, atd.), na zabezpečení materiálních potřeb ozbrojených sil, na použití věcných prostředků pro zajištění obrany a tvorby obranných rezerv státu (lidských, materiálních, výrobních a přepravních) a jejich uplatňování.

⁹³ **Plánování zdrojů** zahrnuje plánování materiálních, finančních a lidských zdrojů, infrastruktury. Plán věcných zdrojů zpravidla obsahuje: druhy věcných zdrojů; celkový počet jednotlivých okamžitě disponibilních věcných zdrojů; nabídky věcných zdrojů nakoupených a k nákupu zamýšlených; agregovaný počet jednotlivých druhů věcných zdrojů v časovém období celé plánovací fáze s požadavky na finanční zdroje.

⁹⁴ **Plánování nevojenské obrany státu** zahrnuje opatření k zajištění vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku na teritoriu státu, ochrany obyvatelstva, plnění základních funkcí hospodářské soustavy státu a plnění základních správních a dalších funkcí státu. Vybranými správními úřady, orgány samosprávy, hospodářskými a jinými subjekty musí být zajištěna ochrana stability finanční a devizové soustavy státu; válečná výroba nezbytných hmotných a nehmotných prostředků, včetně fungování energetické, vodohospodářské, dopravní a komunikační soustavy státu a redukce nepotřebných výrob a služeb; optimalizace využití profesní struktury obyvatelstva a vytvořených strategických zásob z hlediska potřeb válečného hospodářství; regulace spotřeby a poskytování služeb obyvatelstvu a hospodářským subjektům, včetně zajištění nouzového zásobování obyvatelstva základními druhy potravin, pitnou vodou, léčivými a zdravotnickými potřebami, pohonnými hmotami a palivy; obnova zničených nebo poškozených objektů a zařízení nezbytných pro zajištění bezpečnosti státu za války.

Civilní nouzové plánování (CNP) - je podsystem krizového plánování, který zajišťuje koordinované a efektivní vyčleňování civilních zdrojů pro podporu ozbrojených sil a pro realizaci opatření uskutečňovaných v zájmu podpory základních funkcí státu, ochrany ekonomiky státu a obyvatelstva, předcházení krizím a řešení vnitrobezpečnostních problémů při narušení zákonnosti velkého rozsahu.

V souvislosti s přijetím nové strategické koncepce NATO v roce 1999 byly revidovány zásadní principy CNP a v současné době základní cíle CNP na nadnárodní úrovni (úrovni NATO) **spočívají:**

- v podpoře předcházení krizí v rámci systému krizového řízení NATO;
- v podpoře spolupráce s ozbrojenými silami členských zemí NATO v době míru, v době krize i v době války;
- v zabezpečení funkčnosti vlády každé členské země během krize a války;
- v zabezpečení přijatelné úrovně společenského a hospodářského života během krize;
- v podpoře a ochraně obyvatelstva během krize a války.

V rámci těchto cílů na nadnárodní úrovni a úrovni NATO jsou obsaženy 3 prioritní oblasti: efektivní zabezpečení krizového managementu, civilně vojenská spolupráce a spolupráce s partnerskými zeměmi.

Podpora preventivních krizových opatření a systému řízení

Mechanismy preventivních krizových opatření a krizového řízení v širším smyslu jsou sestaveny tak, aby vybavily nositele rozhodnutí nejlepšími možnými informacemi, na základě kterých učiní rozhodnutí s pokud možno co největším výběrem možností, jak reagovat na krizi. Plánovači civilní připravenosti přispívají informacemi a variantami reakce, týkající se civilních zdrojů, k obecným mechanismům krizového managementu NATO.

Podpora a spolupráce s vojenskými složkami v době míru, během krize a v době války

Civilní podpora vojenským složkám bude mít prioritní význam při dosahování požadované pružnosti a mobility jednotek spojenců a při plnění úkolů rychlého posílení Aliance. Doprava a přesun jednotek a následně i jejich podpora, budou vykonávány všeobecně v režii jednotlivých zemí a civilní dopravní prostředky tak mohou být nejlépe zajištěny v maximálním rozsahu za použití běžných obchodních praktik. Ovšem v případě neschopnosti trhu vyhovět požadavkům, nastoupí státní pohotovostní krizové orgány, určené pro období krize a války. Státy ve spolupráci s civilními a vojenskými složkami NATO musí vytyčit, jak - a co možná nejlépe - zpřístupnit, koordinovat a prakticky provést použití civilních a vojenských leteckých složek, prostředků pro dopravu po moři i pro pozemní dopravu.

Zajištění funkčnosti vlády během krize a války

Další stěžejní oblastí civilního nouzového plánování je zabezpečení funkčnosti vlády každého členského státu během možných krizí a za války. Úkol spočívá v zabezpečení schopnosti těchto vlád, aby mohly pokračovat ve své činnosti a udržovat kontrolu nad funkčností státu (plněním tzv. základních funkcí státu).

Zajištění přijatelné úrovně společenského a ekonomického života během krize

Nový strategický plán Aliance konstatuje, že narušení toku životně důležitých zdrojů může přímo ovlivnit bezpečnost Aliance. Zajistit dostupnost životně důležitých zdrojů se nazývá "řízení zdrojů". Řízení zdrojů obsahuje identifikaci stěžejních odvětví průmyslu a analýzu jejich požadavků. Hlavním úkolem v tomto ohledu je vyhodnocení bezpečnostních hrozeb a rizik pro Alianci tam, kde mohou vyplýnout z možného narušení toku životně důležitých zdrojů a vypořádat se s důsledky takových narušení, ke kterým by mohlo dojít.

Podpora a ochrana obyvatelstva během krize a války

Civilní ochrana je pravděpodobně nejznámější oblastí civilního nouzového plánování. Chránit obyvatele proti přímým účinkům války byl úkol v působnosti civilní ochrany. Mechanismy civilní ochrany obsahují systém pátrání, varování a ochrany obyvatelstva a záchranných služeb, včetně ambulancí a požárních brigád. V současné době může být ve většině zemí civilní ochrana využívána v době míru i k eliminaci hrozeb přírodního a antropogenního charakteru většího rozsahu.

Civilní podpora vojenským operacím

Včasná a efektivní civilní podpora vojenské operaci, včetně operací na podporu míru, tvoří jádro funkcí CNP. Severoatlantická rada vzala na vědomí, že "pohotovostní" orgány k řešení nouzových situací v dobách krizí a za válečného stavu by byly aktivovány v případě, kdy trh není schopen vyhovět požadavkům včasného přístupu k nutným civilním zdrojům.

Vojenská podpora civilním operacím

Vojenské orgány jsou ve stále větší míře vyzývány k pomoci civilním orgánům, zejména při likvidaci rozsáhlých živelních pohrom, rozsáhlých technických, technologických havárií, epidemií a epizootií, ekologických katastrofách apod. Další důležité oblasti, kde existuje potenciál pro zvýšení vojenské podpory civilním operacím jsou civilní a humanitární aspekty operací na podporu míru.

Operace na podporu míru

Zkušenosti NATO z bývalé Jugoslávie ukazují, že úspěšné dokončení určitých civilních a humanitárních úkolů je podstatné pro celkový úspěch jakékoliv mírové mise. I když OSN a dalším organizacím zůstává primární odpovědnost za nevojenské aspekty mírových operací, je důležité podporovat plánování a operační kapacitu takovým způsobem, aby tyto činnosti probíhaly paralelně s vojenským plánováním a operacemi. Stávající civilní možnosti plánovat a řídit zvládání neštěstí zahrnují mnohé požadavky a velkou část znalostí potřebných pro civilní a humanitární aspekty.

Neméně důležité úkoly plní systém CNP v oblasti tzv. *Partnerství pro mír* (Partnership for Peace - PFP). Jejich podstata spočívá v :

- rozvoji struktur krizového plánování v zemích, které přijaly program PFP, pod civilní a demokratickou kontrolou;

- bezpečnosti a ochraně obyvatelstva prostřednictvím rozvoje profesionálních schopností potřebných k vyhodnocování rizik, prevenci krizových situací, zdokonalování reakce a usnadnění obnovy; vypracování civilních aspektů krizového řízení; další civilní a vojenské spolupráci;
- pomoci dosáhnout "regionální soběstačnost", zajištěnou prostřednictvím dvoustranných a vícestranných smluv v oblasti CNP;
- plánování optimálního využití státem vlastněných (civilních a vojenských) i soukromých zdrojů v případě krizové situace.

Nejvyšším orgánem pro CNP na nadnárodní úrovni je *Vyšší výbor pro CNP (Senior Civil Emergency Planning Committee - SCEPC)*, který se schází dvakrát do roka na plenárním zasedání. SCEPC dále kontroluje a řídí činnost devíti podřízených plánovacích komisí a výborů, které jsou odpovědné za koordinované plánování CNP v jednotlivých oblastech. Jde

o následující komise a výbory:

- Plánovací komisi pro Evropskou vnitrozemskou pozemní dopravu (PBEIST);
- Plánovací komisi pro námořní loďstvo (PBOS);
- Plánovací výbor pro civilní letectví (CAPC);
- Plánovací výbor pro zemědělství a výživu (FAPC);
- Průmyslový plánovací výbor (IPC);
- Ropný plánovací výbor (PPC);
- Společný zdravotnický výbor (JMC);
- Plánovací výbor pro civilní spoje (CCPC);
- Výbor pro ochranu civilního obyvatelstva (CPC).

Kromě těchto komisí a výborů pracuje pod vedením Direktorátu CNP s personálem z omezeného počtu zainteresovaných členských a partnerských zemí a také zástupců vojenských orgánů NATO i tzv. *Euroatlantické koordinační středisko reakce na katastrofy* (Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centre - EADRCC), které v úzké spolupráci s Úřadem OSN pro koordinaci humanitární pomoci (UNOCHA) odpovídá za koordinaci reakce zemí EAPC (Euro-Atlantic Partnership Council) na katastrofy, k nimž by došlo v zeměpisném prostoru EAPC.

Plánovací a hodnotící cyklus civilního nouzového plánování pokrývá období čtyř let. V návaznosti na postup plánovacího a hodnotícího cyklu civilního nouzového plánování rozhodují ministři zahraničních věcí členských zemí NATO o základní linii pro specifické plánovací období. Tato směrnice nastiňuje cíle a obsah nejen pro civilní nouzové plánování na úrovni NATO, ale i pro plánování v rámci jednotlivých států. SCEPC schvaluje (určuje) jednotlivé pracovní programy, založené na ministerské směrnici u každého z technických podvýborů. Tyto podvýbory zase naopak podávají zprávy o dosaženém postupu. Dalším důležitým krokem v tomto cyklu je vydání dotazníku civilního nouzového plánování, který SCEPC posílá jednotlivým státům, aby byl určen stupeň pokroku a stav jejich civilní připravenosti. Odpovědi jednotlivých států na dotazník jsou posílány na ústředí NATO, kde se na jejich podkladu spolu se zprávami z podvýborů tvoří podklady pro zprávu o stavu civilní připravenosti. Tato zpráva se pak postupuje ke schválení Radě na ministerské úrovni spolu s navrženou ministerskou směrnicí CEP na další plánovací období.

Na národní úrovni představuje CNP podsystém krizového plánování pro dosahování a udržování připravenosti orgánů krizového řízení a jiných správních úřadů na zvládnání (řešení) nevojenských krizových situací (vzniklých v důsledku eskalace závažných hrozeb a rizik ekonomického, společenského a sociálního charakteru), nadstandardní (na státní úrovni zabezpečovanou) ochranu obyvatelstva^a zajišťování civilních zdrojů pro zvládnání (řešení) jak nevojenských, tak i vojenských krizových situací.

Podpora a ochrana ekonomiky státu a ekonomická bezpečnost státu patří mezi základní úkoly civilního nouzového plánování. Eliminace a řešení krizových situací spojených s narušením finančního a devizového hospodářství státu, měnové politiky a bankovníctví, narušením dodávek ropy a ropných produktů, elektrické energie, plynu nebo tepelné energie, narušením dodávek potravin, pitné vody, léčiv a zdravotnického materiálu velkého rozsahu, narušení funkčnosti dopravní soustavy státu, veřejných telekomunikačních vazeb a sítí - to jsou úkoly, které přímo vyplývají ze základních funkcí státu a jejich řešení je na bedrech státu a jeho orgánů.

Příprava na zvládnání krizových situací, vzniklých v důsledku narušení zákonnosti velkého rozsahu, migračních vln či jiných narušení veřejného pořádku při jednáních nejvyšších orgánů Světové banky, Mezinárodního měnového fondu, NATO, ale i jiných událostí sportovního či kulturního charakteru, protestních akcí různých politických či profesních uskupení⁽⁹⁵⁾ - je rovněž uloha CNP.

Stálým pracovním orgánem Bezpečnostní rady státu, který odpovídá za koordinaci a plánování opatření k zajištění ochrany vnitřní bezpečnosti státu, ochrany obyvatelstva a ochrany ekonomiky státu s důrazem na oblast *zachování základních funkcí státu, ochrany obyvatelstva a plánování civilních zdrojů* je **Výbor pro civilní nouzové plánování**. Opatření CNP jsou součástí krizového plánu.

Havarijní plánování (HP) - je podsystém krizového plánování a představuje souhrn činností, procedur a vazeb uskutečňovaných Ministerstvem vnitra (jako gestorem za celou oblast krizového řízení ČR), Generálním ředitelstvím Hasičského záchranného sboru ČR (GŘ HZS), Policejním prezídiem ČR, ředitelstvími Územních středisek Zdravotnické záchranné služby.⁽⁹⁶⁾ a orgány krajů^s cílem dosažení připravenosti ke zvládnání (řešení) krizových situací (včetně ochrany obyvatelstva na regionální úrovni), vzniklých v důsledku eskalace hrozeb a rizik přírodního charakteru, závažných havárií a rozsáhlých mimořádných událostí technického, technologického, environmentálního, radiačního, chemického, epidemiologického, epizootického a epifytického charakteru, vyžadujících nasazení sil a prostředků základních i ostatních složek IZS.⁽⁹⁷⁾ Výsledkem havarijního plánování je **Ústřední poplachový plán IZS** a dále **Poplachový plán IZS kraje**.

Pokud zóna havarijního plánování zahrnuje území více než jednoho správního obvodu obce s rozšířenou působností vlastního kraje nebo zasahuje na území kraje z území jiného

⁹⁵ Takovými krizovými situacemi mohou být i hrozby nebo provedení závažných teroristických akcí, závažné narušení veřejného pořádku, extrémní nárůst závažné majetkové a násilné kriminality či vážné narušení demokratických základů státu extremistickými politickými silami apod.

⁹⁶ Zdravotnická záchranná služba, jako základní složka IZS, nemá centrální plánovací orgán. Ministerstvo zdravotnictví pouze koordinuje činnost územních středisek Zdravotnické záchranné služby.

⁹⁷ IZS se použije v přípravě na vznik mimořádné události a při potřebě provádět současně záchranné a likvidační práce dvěma nebo více složkami IZS. In: Zákon č. 239/2000 Sb., o IZS, §3

kraje, zpracovává krajský úřad ve spolupráci s dotčenými obecními úřady obcí s rozšířenou působností *plán k provádění záchranných a likvidačních prací v okolí zdroje nebezpečí* (dále jen: "*vnější havarijní plán*"). V případě, že zóna havarijního plánování zasahuje území více krajů, zabezpečuje koordinaci zpracování vnějšího havarijního plánu a společné řešení krizové situace krajský úřad, na jehož území se zdroj nebezpečí nachází. *Vnější havarijní plán je součástí krizového plánu kraje.*⁽⁹⁸⁾

Přesahuje-li mimořádná událost územní obvod kraje, pro který bylo zařízení Zdravotnické záchranné služby zřízeno, nebo je-li nutné z odborných nebo kapacitních důvodů, a nedohodnou-li se kraje na společném řešení vzniklé krizové situace, koordinuje činnost zařízení Zdravotnické záchranné služby a Zdravotnické dopravní služby na vyžádání kraje Ministerstvo zdravotnictví ČR. V tomto případě jsou střediska Zdravotnické záchranné služby povinna uposlechnout pokynů Ministerstva zdravotnictví a územních středisek Zdravotnické záchranné služby ve správních obvodech obecních úřadů obcí s rozšířenou působností.

Nedílnou součástí havarijního plánování je komplex opatření, vyplývající ze Zákona č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií, způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky. § 11 tohoto zákona stanovuje, že každý provozovatel, který zpracovává podle § 8 a 9 tohoto zákona *Bezpečnostní zprávu*,⁽⁹⁹⁾ je povinen zpracovat *vnitřní havarijní plán*.⁽¹⁰⁰⁾ Tento stanoví preventivní bezpečnostní opatření k minimalizaci následků závažné havárie, která musí být provedena uvnitř objektu nebo zařízení.

3.2 Krizový plán - hlavní produkt krizového plánování

Výsledkem krizového plánování je dokument, který nazýváme **krizový plán (KP)**. Je to tedy výsledek práce týmu lidí, která se provádí dlouho před začátkem vlastní krize, v době, kdy je všechno v klidu a věci běží hladce, bez zjevných problémů.

Efektivní krizový plán předpokládá určitá klíčová rozhodnutí v oblasti *mechanické části krize* (tj. v aspektech, které se zřídka mění) a poskytuje vedoucím pracovníkům OKŘ a jiným manažerům potřebné metodické rady pro řešení *obsahové části krize* (tj. specifickým aspektům, které budou vlastní a neopakovatelné, pro každou krizovou situaci a krizi). Je to tedy obecně řečeno jakási příručka (silniční mapa) ukazující cestu, kterou je možno se dostat z nebezpečného prostoru. Měl by poskytovat návod k řešení jednotlivých typů krizí.

⁹⁸ **Vnější havarijní plán**, kromě jiných obecných údajů, by měl obsahovat: popis možných závažných havárií, které mohou vzniknout na teritoriu kraje; přehled možných následků (důsledky) těchto havárií; přehled preventivních opatření k minimalizaci následků závažných havárií; seznam a popis technických prostředků využitelných při odstraňování následků možných havárií; další nezbytné údaje.

⁹⁹ **Bezpečnostní zpráva** je dokument zpracovaný provozovatelem, který obsahuje program s podrobným zpracováním hodnocení rizika závažné havárie, hodnocení rozsahu možných škod a popis preventivních bezpečnostních opatření v objektu nebo zařízení.

¹⁰⁰ **Vnitřní havarijní plán**, kromě jiných obecných údajů, by měl obsahovat: popis možných havárií, které mohou vzniknout činností podniku; popis možných následků závažných havárií a vyjádření škod, které mohou být způsobeny; popis preventivních bezpečnostních opatření na ochranu života a zdraví občanů, hospodářských zvířat, životního prostředí a majetku; popis činností nutných k minimalizaci následků havárií; přehled ochranných zásahových prostředků, se kterými disponuje provozovatel (podnik); způsob vyrozumění dotčených orgánů státní správy a varování občanů; plán havarijních evakuací v podniku; další potřebné údaje.

V žádném případě by to neměl být monstrózní, složitý a v praxi těžko použitelný almanach všech možných údajů.⁽¹⁰¹⁾

Krizové plány se dělí na:

1. *Krizové plány ústředních orgánů krizového řízení* (Kanceláře prezidenta ČR, Kanceláře Senátu, Kanceláře Poslanecké sněmovny, Úřadu vlády, Nejvyššího kontrolního úřadu, Bezpečnostní informační služby, ministerstev, ČNB) a jiných správních úřadů);
2. *Územní krizové plány krajů a obcí*⁽¹⁰²⁾;
3. *Krizové plány (Plány krizové připravenosti) právnických a podnikajících fyzických osob.*⁽¹⁰³⁾

Krizový plán obsahuje plánovací, výkazové a další dokumenty, stanovující opatření a postupy, kterými jsou plněny úkoly orgány státu a veřejné správy, právníckými a podnikajícími fyzickými osobami při hrozbě vzniku nebo po vzniku krizové situace.

Krizový plán rozpracovává opatření a postupy v oblasti:

- řízení činnosti orgánů moci zákonodárné, výkonné a soudní a zabezpečování základních funkcí státu při řešení krizových situací,
- ochrany zdraví a životů osob, zvířat, majetku a životního prostředí,
- ochrany vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku,
- vybraných podpůrných aktivit ozbrojených sil,
- realizace hospodářských opatření pro krizové stavy a plnění dalších základních funkcí,
- hospodářské soustavy státu (ochrana ekonomiky),
- plnění základních správních a dalších funkcí státu.

Krizový plán se zpracovává ve standardizované podobě (zpravidla písemně a v elektronické podobě). Obecná struktura krizového plánu je stanovená. Nařízením vlády ČR č. 462/2000 Sb., § 15. V souladu s platnou krizovou legislativou ČR je základním dokumentem pro oblast krizového řízení pro všechny orgány krizového řízení. **Skládá se ze základní a přílohouvé části** (obecná struktura krizového plánu je uvedena na obrázku č. 17 na str. 72).

ZÁKLADNÍ ČÁST tvoří:

I. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZPRACOVATELI (stručně)

1. Název (obchodní jméno) a působnost organizace daná právními normami (místní, věcná).
2. Systém krizového řízení zpracovatele (struktura, prvky, vazby, odpovědnost, krizové pracoviště, způsob pronikání informací a jejich šíření apod.).

¹⁰¹ **Krizový plán** je: a) souhrnný plánovací dokument, který zpracovávají zákonem určené orgány krizového řízení (Zákon č.240/2000 Sb., o krizovém řízení, § 9 - 28), a kterým tyto orgány plánují ve své věcné a územní působnosti opatření a postupy potřebné pro zvládnání vytypovaných krizových situací; b) účelový dokument, který by měla mít každá organizace, každý podnik (i když mu to zákon nepředepisuje).

¹⁰² Jedná se o obce určené podle § 15, odst.č 4, písm. a) Zákona č. 240/2000 Sb.

¹⁰³ Právnícké a podnikající fyzické osoby se podílí na zpracování územních krizových plánů krajů a obcí na výzvu příslušného orgánu krizového řízení. V případě, že jde o právnícké a podnikající fyzické osoby, které zajišťují plnění opatření, vyplývajících z krizových plánů těchto orgánů, jsou tyto osoby dále povinny zpracovávat vlastní Plán krizové připravenosti.

II. ANALÝZA HROZEB A RIZIK

1. Výčet a analýza možných hrozeb a rizik a z nich vyplývajících krizových situací, za které nese zpracovatel krizového plánu přímou (gesční) odpovědnost, včetně typových plánů.⁽¹⁰⁴⁾
2. Přehled hrozeb a rizik spoluřešených (tj. těch, které jsou v gesci jiného subjektu krizového řízení, ale zpracovatel KP na jejich řešení bude participovat).
3. Přehled ostatních hrozeb a rizik (tj. těch, které zpracovatel KP přímo neřeší, ani na jejich řešení neparticipuje, ale které mohou činnost zpracovatele KP nějakým způsobem ovlivnit, tj. musí se před nimi chránit nebo je alespoň vést v patrnosti).

III. HLAVNÍ ZÁSADY PRO ŘÍZENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ a ZÁKLADNÍ METODIKA ČINNOSTI ZPRACOVATELE KP PŘI ŘÍZENÍ KRIZE.

1. Popis základních činností řídicího funkcionáře, krizového štábu a pracoviště krizového řízení při řešení profilových typových krizových situací (vyplývajících z bodu II/1).
2. Zásady součinnosti s jinými orgány krizového řízení při zvládnání ostatních krizových situací (vyplývajících z bodu II/2).
3. Metodické pokyny, jak využívat přílohou část KP, odkazy na jednotlivé operační plány, atd.

PŘÍLOHOVOU ČÁST tvoří:

I. OPERAČNÍ PLÁNY zvládnání typových krizových situací

1. Stanovení konkrétních postupů při řešení krizových situací podle bodu II.odst. 1, včetně nezbytných krizových opatření, předpokládaného (nezbytného) nasazení sil a prostředků.⁽¹⁰⁵⁾
2. Rozpracování úkolů, zadaných pro zpracovatele krizového plánu v oblasti obranného plánování, civilního nouzového plánování a havarijního plánování.⁽¹⁰⁶⁾

II. PŘEHLED ZDROJŮ PRO ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ

1. Popis a zhodnocení disponibilních zdrojů - tj. přehled sil, prostředků a zdrojů, kterými zpracovatel krizového plánu disponuje, jakož i způsob, jejich využití v konkrétních situacích.
2. Popis a zhodnocení indisponibilních sil, prostředků a zdrojů - tj. těch zdrojů, které zůstávají nepokryté, a které jsou nutné k úspěšnému zvládnutí předpokládaných krizových situací a které si zpracovatel krizového plánu musí zajistit smluvní cestou.

¹⁰⁴ **Typový plán** stanoví pro konkrétní druh krizové situace doporučené typové scénáře, zásady a opatření pro její řešení a je základem pro zpracování operačních plánů.

¹⁰⁵ **Operační plán** upřesňuje předpokládaný postup pro řešení konkrétní krizové situace na konkrétním území, pro konkrétního původce krizové situace nebo pro konkrétní nasazované síly a prostředky typové postupy a zásady řešení krizové situace, včetně způsobu aktivace, nasazení a zabezpečení potřebných sil. Operační plány se budou zpracovávat zejména pro krizové situace, ke kterým může dojít v důsledku kumulace několika hrozeb a které nejsou řešeny v jiných plánech. Míra podrobnosti operačního plánu a v něm obsažených údajů závisí na úrovni řízení, pro kterou je záměr zpracován. Pro celostátní úroveň bude zpracován velmi obecně, pro krajskou a obecní úroveň bude zpracován podrobněji.

¹⁰⁶ Tento úkol není obsažen v nařízení vlády, autoři dané práce si však myslí, že je nezbytný. Pokud zpracovatel krizového plánu není účastníkem procesu daného podsystému krizového plánování, tak v této oblasti žádné úkoly neuvádí.

III. SPECIÁLNÍ (ODBORNÉ) PLÁNY:

- a) Typové plány – tj. doporučené postupy řešení jednotlivých typů krizových situací, zpracované gesčním resortem za danou problematiku (univerzální pro jednotlivé druhy ohrožení – jeho konkretizací do určitého prostoru a na určité podmínky vznikne operační plán);
- b) Plán akceschopnosti zpracovatele;
- c) Katalog krizových opatření (obsahující zásady a postup realizace krizových opatření);
- d) Povodňový plán;
- e) Nákazový plán;
- f) Plán evakuace;
- g) Mediální plán (tj. způsoby, zásady a pravidla vnitřní a vnější krizové komunikace);⁽¹⁰⁷⁾
- h) Plán hospodářské mobilizace;⁽¹⁰⁸⁾
- i) Plán nezbytných dodávek;⁽¹⁰⁹⁾
- j) Vnější havarijní plán;
- k) Vnitřní havarijní plán;
- l) Poplachový plán IZS;
- m) Plán spojení;
- n) Plán materiálně technického zabezpečení;
- o) Plán zdravotnického zabezpečení;
- p) Plán topografického zabezpečení;
- q) Případně další dokumentace, potřebná pro zvládání krizových situací.

IV. PODKLADOVÉ MATERIÁLY

- a) **Předpisy** (zákony, nařízení vlády, vyhlášky, normy, odborné publikace apod., vztahující se ke krizovému řízení), statuty, jednací řády, technická dokumentace.

¹⁰⁷ **Medioplán (plán krizové komunikace)** - je výsledkem analýzy a manažerské práce v oblasti informační podpory pro proces zvládání krizových situací. Jeho obsah tvoří zejména:

- způsoby, zásady a pravidla vnější a vnitřní krizové komunikace zpracovatele krizového plánu;
- způsob tvorby veřejných informací a pravidla pro vnitřní součinnost organizace;
- pravidla pro poskytování veřejných, odborných a citlivých informací veřejným (soukromým) médiím -TV, rozhlasu, tisku;
- povinnost a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace při poskytování odborných informací a přípravě odborných podkladů pro tvorbu informací pro veřejnost tiskovým střediskem nebo tiskovým mluvčím v jednotlivých fázích komunikace;
- rozsah, způsob a metodika poskytování informací veřejnosti v jednotlivých fázích řešení krizové situace v návaznosti na celkový plán řízení krize.

¹⁰⁸ **Plán hospodářské mobilizace** zpracovává objednatel mobilizační dodávky (zpravidla ústřední orgán státní správy) v systému hospodářské mobilizace. Uvede v něm všechny informace, které jsou nezbytné pro přípravu, kontrolu a plnění mobilizačních dodávek. Jsou to zejména:

- a) údaje o objednateli,
- b) základní údaje o finálním dodavateli,
- c) další údaje o finálním dodavateli,
- d) údaje o smlouvě, bez označení odběratele,
- e) údaje o všech poddodavatelích podle jednotlivých kooperačních stupňů.

¹⁰⁹ **Plán nezbytných dodávek** zpracovává správní úřad v systému nouzového hospodářství podle § 10 Zákona č 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy. Plán nezbytných dodávek schvaluje vedoucí správního úřadu a zpravidla bude obsahovat následující údaje:

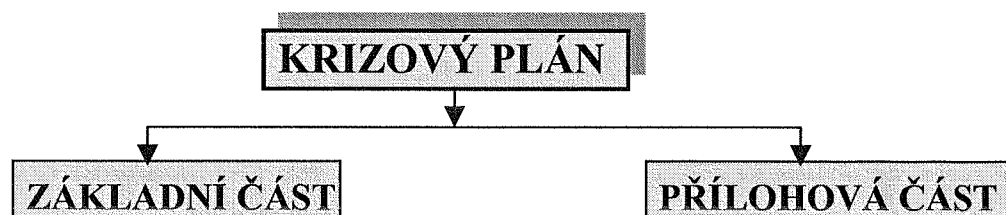
- a) seznam nezbytných dodávek, vyplývajících z operačního plánu příslušného stupně,
- b) ke každé nezbytné dodávce údaje o dodavatelích jejího předmětu na územním či správním obvodu nebo v okruhu svěřené působnosti správního úřadu;
- c) seznam nezbytných dodávek, které správní úřad nemohl zajistit a předal je postupem podle § 10, odst. 4 Zákona č. 241/2000 Sb.;
- d) seznam pohotovostních zásob, které jsou vytvořeny na základě jeho požadavku, s uvedením osoby, která je ochraňuje, a místa uložení.

- b) Další - Topografické mapy s vyznačenými riziky, plány vedení produktovodů, prázdné topografické mapy zájmových prostorů, plány objektů apod.

V. FORMALIZOVANÉ DOKUMENTY

- statuty, jednací řády, vzory řídicích dokumentů a hlášení, předpisy, dohody o spolupráci a další pomůcky;
- uzavřené dohody o spolupráci při řešení krizových situací, smlouvy s právníckými a podnikajícími fyzickými osobami, vztahující se k řešení krizových situací;
- vzory řídicích aktů, hlášení, tiskopisy (potvrzení o využití dopravního prostředku, pracovní příkazy, potvrzení o provedené pracovní výpomoci apod.).

Obrázek č. 17: Schéma obecné struktury krizového plánu



- Základní údaje o zpracovateli krizového plánu
- Analýza hrozeb a rizik
- Hlavní zásady řízení krizových situací (krize)
- Operační plány zvládnutí typových krizových situací
- Speciální (odborné) plány
- Přehled zdrojů potřebných pro řešení krizových situací
- Podkladové materiály
- Formalizované dokumenty

Pokud se jedná o **právnícké a fyzické podnikající osoby (PFPO)**, jsou tyto na výzvu příslušného orgánu krizového řízení povinny podílet se na zpracování krizového plánu tohoto orgánu. V případě, že jde o právnícké osoby nebo podnikající fyzické osoby, které zajišťují plnění opatření, vyplývajících z krizového plánu tohoto orgánu, jsou tyto osoby, v souladu s § 29 Zákona č. 240/2000 Sb., povinny zpracovat vlastní **Plán krizové připravenosti (PKP)**, jehož struktura musí být srovnatelná s krizovým plánem orgánů krizového řízení a bude rovněž obsahovat **základní a přílohovou část**.

Základní část Plánu krizové připravenosti bude mít obdobnou strukturu jako u orgánů krizového řízení s tím rozdílem, že je nutno vzít do úvahy místo a úlohu podnikatelských subjektů v systému krizového managementu ČR.⁽¹¹⁰⁾

Přílohovou část Plánu krizové připravenosti mohou tvořit:

¹¹⁰ V části "Základní údaje o zpracovateli PK" je třeba uvést navíc vymezení předmětu podnikání, které bylo důvodem pro zpracování PKP a v analytické části - výčet možných hrozeb a rizik, vytvářející daný typ krizové situace a analýzy jejich dopadů - se budou muset podrobně analyzovat, kromě "čistých rizik (statutárních, veřejných rizik)" i rizika podnikatelská (ekonomická, výrobní, tržní, finanční). Pod pojmem "čistá rizika" je třeba chápat ta rizika, která se obvykle vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizací (právníckých osob) a jednotlivců (podnikajících fyzických osob), poškození zdraví, resp. ztrátám životů, vyvolaným živelními pohromami, antropogenními haváriemi či v důsledku eskalace sociálních a společenských forem ohrožení. Podrobněji viz: Fotr, J.: Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. Management Press, Praha 1992

- Výpis z "Krizového plánu" územně příslušného orgánu krizového řízení;
- Mediální plán (tj. způsoby, zásady a pravidla vnitřní a vnější krizové komunikace);
- Plán akceschopnosti zpracovatele PKP pro zajištění připravenosti a pohotovosti k plnění krizových opatření a ochrany před účinky krizových situací;
- Plán opatření hospodářské mobilizace; ⁽¹¹¹⁾ u stanovených subjektů hospodářské mobilizace, ⁽¹¹²⁾
- Výpis z "Vnějšího havarijního plánu" spádového orgánu krizového řízení;
- Vnitřní havarijní plán;
- Přehled uzavřených smluv a dalších dokumentů, ve kterých jsou stanoveny obchodní, finanční, sankční a další ekonomické vztahy mezi zpracovatelem PKP a příslušným územním orgánem krizového řízení;
- Plány spojení, materiálně technického zabezpečení, zdravotnického zabezpečení, topografického zabezpečení a případně další dokumentace, potřebná pro zvládání krizových situací;
- Formalizované dokumenty - statuty, jednací řády, vzory řídicích dokumentů a hlášení, předpisy, dohody o spolupráci a další pomůcky.

V případě, že správní úřad zahrne do svého krizového plánu konkrétní PFPO, je tato povinna bezplatně poskytnout a aktualizovat požadované podklady uvedené v § 15, odst. 3, Zákona č. 240/2000 Sb. a další související údaje. PFPO po projednání s příslušným orgánem krizového řízení jsou povinny označit písemnosti, nosná média a jiné materiály pojednávající o krizovém řízení jako "*zvláštní skutečnosti*". Správní úřady, územní správní úřady nebo obce mohou uzavřít s PFPO smlouvy ke splnění úkolů vyplývajících z krizových plánů. Na druhé straně jsou PFPO povinny na výzvu oprávněného orgánu poskytnout věcné prostředky potřebné k řešení krizové situace. Tuto povinnost PFPO ukládá hejtman, nebo v případě nebezpečí z prodlení starosta obce (s následující povinností informovat hejtmana). Ten, kdo uložil PFPO povinnost poskytnout věcný prostředek, musí zabezpečit jeho vrácení, a současně PFPO vydá potvrzení o využití tohoto prostředku.

¹¹¹ **Plán opatření hospodářské mobilizace** zpracovává v systému hospodářské mobilizace:

- a) dodavatel mobilizační dodávky, jejímž odběratelem je objednatel mobilizační dodávky (dále jen „finální dodavatel“),
- b) dodavatel mobilizační dodávky, podmiňující nebo kompletující předmět dodávky finálního dodavatele (dále jen „poddodavatel“).

Za objednavatele mobilizační dodávky se považuje i odborně příslušný ústřední správní úřad, na základě jehož návrhu byl jmenován subjekt hospodářské mobilizace podle § 16, odstavce 1, věty druhé Zákona č. 241/2000 Sb.

Plán opatření hospodářské mobilizace, kromě jiného, **obsahuje zejména:**

- a) údaje o objednavateli mobilizační dodávky,
- b) základní údaje o dodavateli mobilizační dodávky,
- c) základní údaje o předmětu mobilizační dodávky,
- d) základní údaje o ceně mobilizační dodávky,
- e) základní údaje o smluvním zajištění mobilizační dodávky,
- f) údaje o všech poddodavatelích, vůči nimž zpracovatel plánu opatření HM vystupuje jako odběratel,
- g) údaje o výrobní činnosti v běžném provozu a změnách v produkční sféře v případě plnění mobilizační dodávky za stavu ohrožení a válečného,
- h) údaje o požadavcích na zajištění zdrojů materiálu, energie a pracovních sil pro zajištění předmětu mobilizační dodávky, údaje o požadavcích na zajištění dopravy pro vstupy nutné pro plnění mobilizační dodávky a výstupy pro expedici mobilizační dodávky s členěním na dopravu,
- ch) údaje o požadavku zajištění mobilizační dodávky pracovními silami.

¹¹² § 16 Zákona č. 241/2000 Sb.

3.3 Orgány krizového řízení (plánování)

Pod pojmem orgány krizového řízení se rozumí zákonem jmenované orgány veřejné správy (státní správy a samosprávy), předurčené k řešení krizových situací, které mohou vzniknout na území ČR. Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, ve své hlavě II, díl 1- 7, § 4 - 28 pojednává o orgánech krizového řízení. V souladu s touto právní normou za orgány krizového řízení se považují: **vláda, ministerstva a jiné správní úřady, orgány kraje a ostatní orgány s územní působností a orgány obce**. Vláda ČR, orgány kraje a orgány obce v souladu se zákony (Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR a Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení) k plnění úkolů krizového řízení si vytvářejí **stále pracovní orgány (bezpečnostní rady)** a zřizují **krizové štáby**. Obecná struktura orgánů krizového řízení ČR je uvedena na obrázku č. 18 na str. 76.

VLÁDA

- ✓ ● je ústředním výkonným orgánem státní moci, který uskutečňuje bezpečnostní politiku ČR;
- ✓ ● je odpovědná za realizaci základní povinnosti státu ve smyslu Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR - zajištění svrchovanosti a územní celistvosti ČR, ochranu jejích demokratických základů a ochranu životů, zdraví a majetkových hodnot;
- ✓ ● je odpovědná za funkčnost systému krizového řízení ČR;
- ✓ ● ukládá úkoly ostatním orgánům krizového řízení a kontroluje jejich činnost;
- určuje ministerstvo nebo jiný ústřední správní úřad pro koordinaci přípravy na řešení konkrétní krizové situace v případě, kdy příslušnost ke koordinující funkci nevyplývá z působností stanovených ve zvláštním právním předpisu (v tzv. kompetenčním zákoně);
- zřizuje Ústřední krizový štáb jako svůj pracovní orgán k řešení krizových situací;
- rozhoduje o vyhlášení nouzového stavu;
- předkládá Parlamentu ČR návrh na vyhlášení stavu ohrožení státu a válečného stavu;
- při přípravě na krizové situace a při jejich řešení projednává s Českou národní bankou opatření, které se týkají působnosti této banky.

PO VYHLÁŠENÍ KRIZOVÉHO STAVU ⁽¹¹³⁾ VLÁDA JE OPRÁVNĚNA

a) na nezbytně nutnou dobu a v nezbytně nutném rozsahu omezit:

- právo na nedotknutelnost osoby a nedotknutelnost obydlí při evakuaci osoby z místa, na kterém je bezprostředně ohrožena na životě nebo zdraví;
- vlastnické a užívací právo právnických a fyzických osob k majetku;
- svobodu pohybu a pobytu ve vymezeném prostoru území státu ohroženého nebo postiženého krizovou situací;
- právo pokojně se shromažďovat ve vymezeném prostoru území ohroženého nebo postiženého krizovou situací;
- právo provozovat podnikatelskou činnost, která by ohrožovala prováděná krizová opatření nebo narušovala, popřípadě znemožňovala jejich provádění;
- právo na stávku, pokud by tato stávka vedla k narušení, případně znemožnění záchranných a likvidačních prací.

¹¹³ nouzového stavu, stavu ohrožení státu, válečného stavu

b) za nouzového stavu:

- nařídit evakuaci osob a majetku z vymezeného území;
- zakázat vstup, pobyt a pohyb osob na vymezených místech nebo území;
- rozhodnout o ukládání pracovní povinnosti, pracovní výpomoci nebo povinnosti poskytnout věcné prostředky k řešení krizové situace (tuto povinnost lze uložit pouze tehdy, pokud nelze tyto činnosti a věci zajistit smluvně, subjekt plnění klade zjevně finančně a časově nevýhodné podmínky nebo plnění odmítne a přitom hrozí nebezpečí z prodlení ;
- rozhodnout o bezodkladném provádění staveb, stavebních prací, terénních úprav nebo odstraňování staveb za účelem zmírnění nebo odvrácení veřejného ohrožení vyplývajícího z krizové situace;
- nařídit povinné hlášení přechodné změny pobytu osob;
- přijmout opatření k ochraně státních hranic, k pobytu cizinců nebo osob bez státní příslušnosti, v oblasti zbraní, výbušnin, nebezpečných chemických látek a přípravků, jaderných zařízení a zdrojů ionizujícího záření
- nařídit přemístění osob ve vazbě nebo ve výkonu trestu odnětí svobody do jiné věznice nebo vyloučit volný pohyb těchto osob mimo věznici;
- nařídit použití občanů povinných civilní službou a vojáků v činné službě k provádění krizových opatření;
- nařídit vykonávání péče o děti a mládež, pokud tuto péči nemohou v krizové situaci vykonávat rodiče nebo jiný zákonný zástupce;
- zajistit přednostní zásobování dětských a zdravotnických zařízení, ozbrojených bezpečnostních a hasičských záchranných sborů;
- zabezpečit náhradní způsob rozhodování o dávkách sociálního zabezpečení a o jejich výplatě.

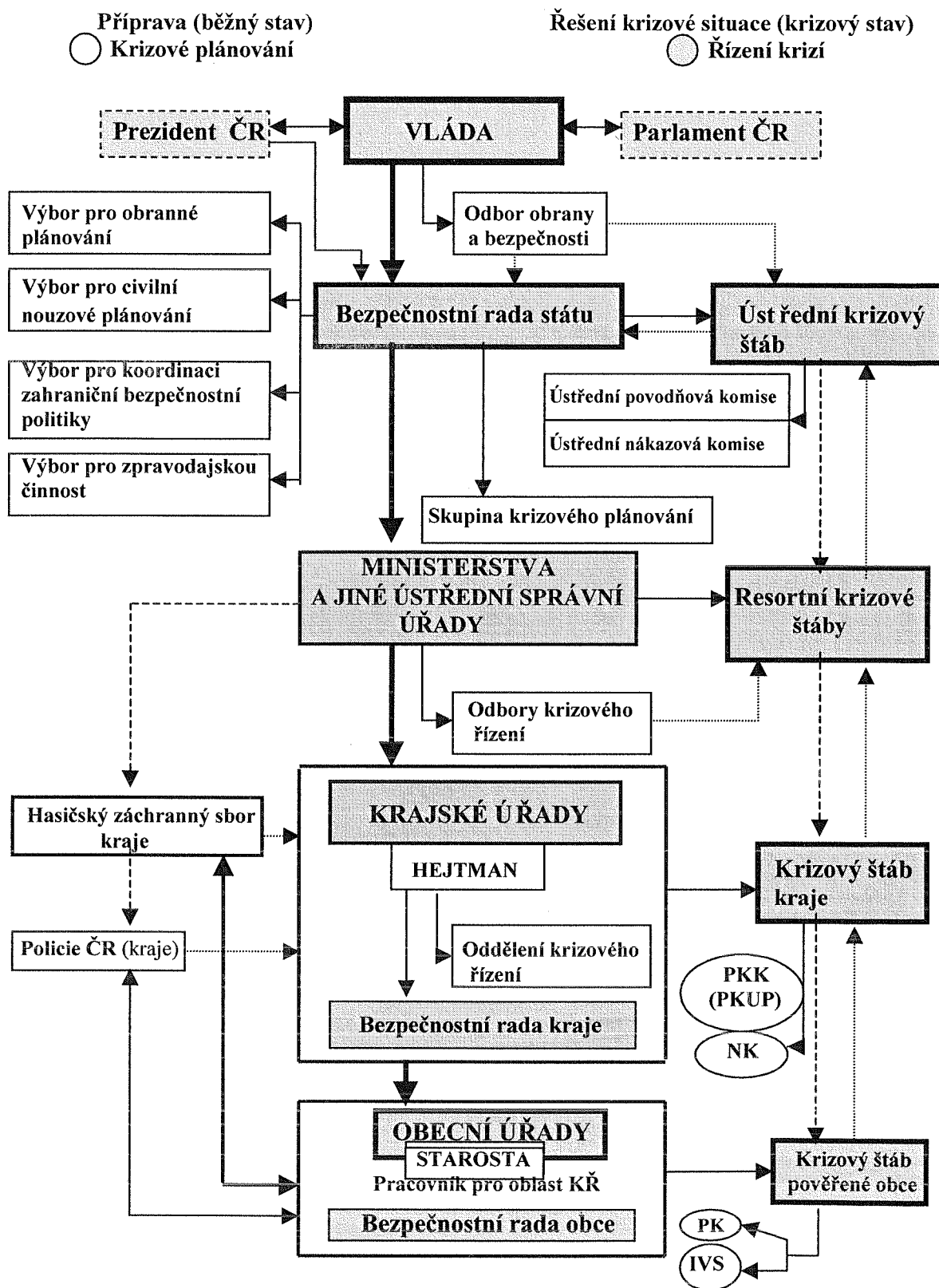
c) za stavu ohrožení státu navíc nařídit:

- omezení vstupu na území ČR osobám, které nejsou občany ČR;
- povinné hlášení místa trvalého pobytu, popřípadě i místa, kde se osoba dočasně zdržuje;
- omezení držení a nošení střelných zbraní a střeliva;
- zvýšenou kontrolní činnost na úseku zabezpečení skladovaných střelných zbraní, střeliva, munice, výbušnin, jaderných materiálů a zdrojů ionizujícího záření, nebezpečných chemických a jiných nebezpečných látek.

Rozhodnutí o těchto opatřeních vláda zveřejní v hromadných sdělovacích prostředcích
0a vyhlásí jako zákon. Účinnosti nabývají okamžikem, který se v rozhodnutí stanoví.

Stálým pracovním orgánem vlády v oblasti bezpečnostní problematiky je **Bezpečnostní rada státu** a pracovním orgánem vlády k řešení krizových situací je **Ústřední krizový štáb**.

Obrázek č. 18: Obecná struktura orgánů krizového řízení



Poznámka k obr. č. 18:

Z obecné struktury vyplývá, že existuje jediný systém orgánů krizového řízení. Diferenciace ale spočívá v tom, že krizovým plánováním se budou zabývat ty orgány krizového řízení, které existují (jsou zákonem nebo vládou jmenované) v běžném stavu (v míru) + poradní (plánovací) výbory, na obrázku č. 18 uvedené v rámečku bez výplně na levé straně, tj. formální organizační struktury, které jsou součástí běžného procesu řízení státu (kraje, obce) a zabývají se plánováním procesu řízení rizik (riskmanagementu), jakož i plánováním procesu vlastního zvládnutí krizových situací (stavů). Na druhé straně, za orgány řízení krizí budou pak považovány ty orgány krizového řízení, které se budou bezprostředně zabývat procesem zvládnutí reálných krizových situací (krizí), tj. statutární orgány krizového řízení + krizové štáby (na obrázku č. 18 uvedeny v rámečku s šedou výplní).

BEZPEČNOSTNÍ RADA STÁTU (BRS)

- je stálým pracovním orgánem vlády ČR pro koordinaci problematiky bezpečnosti ČR a přípravu návrhů opatření k jejímu zajištění, a zejména:
- je zřízená podle čl. 9 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR,
 - zabezpečuje meziresortní koordinaci plánovacích, přípravných a realizačních opatření v oblasti zajištění bezpečnosti ČR;
 - posuzuje záměry plánovacích, přípravných a realizačních opatření v oblasti zajištění bezpečnosti ČR předkládané ústředními správními úřady, výbory BRS, Ústředním krizovým štábem a orgány samosprávy;
 - analyzuje bezpečnostní hrozby a rizika, které mohou být příčinou krizových situací, a činí nebo předkládá vládě návrhy na nezbytná opatření ke snížení, popřípadě eliminaci těchto rizik;
 - posuzuje souhrnné požadavky ústředních správních úřadů, uplatňované v rámci zajištění bezpečnosti ČR;
 - projednává a doporučuje vládě ke schválení Zásady plánování, rozpočtování a financování obranných výdajů státu na daný finanční rok;
 - projednává a schvaluje Zprávu o stavu zajištění obrany státu - jakožto základního dokumentu obranného plánování státu,
 - projednává a posuzuje jiné aktuální materiály, týkající se bezpečnosti státu.

Složení BRS:

- Předseda: • předseda vlády,
Místopředseda: • 1. místopředseda vlády a ministr vnitra,
Další členové: • místopředseda vlády a ministr zahraničních věcí
• místopředseda vlády, ministr spravedlnosti a předseda Legislativní rady,
• ministr obrany,
• ministr financí,
• ministr průmyslu a obchodu,
• ministr dopravy,
• ministryně zdravotnictví,
• ministr informatiky.

- Schůzi se dále účastní - guvernér České národní banky,
- předseda Správy státních hmotných rezerv (všichni bez hlasovacího práva)
- vedoucí Úřadu vlády ČR.

Prezident republiky má právo účastnit se schůzi BRS podle svého uvážení. Funkční období členů BRS je shodné s funkčním obdobím vlády. V oblasti zajištění bezpečnosti ČR může žádat informace a analýzy od všech ministrů a vedoucích jiných správ, úřadů a ukládat jim úkoly spojené se zajišťováním bezpečnosti ČR.

Statut BRS a Jednací řád BRS byl schválen usnesením vlády č. 813 ze dne 22.8. 2001, poslední úprava - usnesení vlády č. 164 ze dne 12. 2. 2003.

Pracovními orgány BRS jsou čtyři stálé pracovní výbory, a to: Výbor pro obranné plánování (v gesci ministra obrany), Výbor pro civilní nouzové plánování (v gesci 1. místopředsedy vlády a ministra vnitra), Výbor pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky (v gesci místopředsedy vlády a ministra zahraničních věcí) a Výbor pro zpravodajskou činnost (v gesci předsedy vlády). Kromě těchto výborů pracovním orgánem BRS pro zabezpečení řešení krizových situací nebo jiných závažných situací, týkajících se bezpečnostních zájmů ČR, je Ústřední krizový štáb (v gesci ministra obrany - v případě vnějšího vojenského ohrožení ČR, při plnění spojeneckých závazků v zahraničí a při účasti ozbrojených sil ČR v mezinárodních operacích na obnovení míru a udržení míru nebo v gesci ministra vnitra - v případě ostatních druhů ohrožení ČR, při poskytování humanitární pomoci většího rozsahu do zahraničí a při zapojení ČR do mezinárodních záchranných operací v případě havárií a živelních pohrom). Statut BRS je zveřejněn na internetových stránkách vlády: <http://www.vlada.cz>.

VÝBOR PRO OBRANNÉ PLÁNOVÁNÍ (VOP)

- stálý pracovní orgán BRS pro koordinaci a plánování opatření k zajištění obrany ČR,
- zřízen usnesením vlády ČR č. 391 ze dne 10. 6. 1998, ve znění usnesení vlády č. 813 ze dne 22. 8. 2001 a usnesení vlády č. 164 ze dne 12. 2. 2003, statut a jednací řád výboru schválen usnesením vlády č. 423 ze dne 3. 5. 2000,
- výbor má 13 členů: předseda: ministr obrany,
výkonný místopředseda: 1. náměstek ministra obrany,
členové: náměstci MZV, MV, MF, Mze., MPO, MD, MPSV, MZdrav.,
MI, viceguvernér ČNB, místopředseda SSHR,
- schůzi se pravidelně zúčastňuje ředitel sekretariátu BRS (ředitel odboru obrany a bezpečnosti Úřadu vlády ČR),
- statut VOP je zveřejněn na internetových stránkách vlády (<http://www.vlada.cz>).

VÝBOR PRO CIVILNÍ NOUZOVÉ PLÁNOVÁNÍ (VCNP)

- **stálý pracovní orgán BRS** pro koordinaci a plánování opatření k zajištění ochrany vnitřní bezpečnosti státu, obyvatelstva a ekonomiky státu a koordinaci požadavků na civilní zdroje, které jsou nezbytné pro zajištění bezpečnosti ČR,
- zřízen usnesením vlády ČR č. 391 ze dne 10. 6. 1998, ve znění usnesení vlády č. 813 ze dne 22. 8. 2001 a usnesení vlády č. 164 ze dne 12. 2. 2003, statut a jednací řád výboru schválen usnesením vlády č. 423 ze dne 3. 5. 2000,
- výbor má 19 členů: předseda: 1. místopředseda vlády a ministr vnitra;
výkonný místopředseda: náměstek MV, v jehož působnosti je oblast
CNP;
členové: náměstci MZV, MZe, MO, MF, MPO, MD, MPSV, MK, MŽP,
MŠMT, MZdrav., Mspravedl., MI, předsedkyně SÚJB, vicegu-
vernér ČNB, předseda SSHR, ředitel NBÚ,
- schůzí VCNP se pravidelně zúčastňuje ředitel sekretariátu BRS, zástupce ředitele Bezpeč-
nostní informační služby (BIS) a Vojenského zpravodajství (VZ),
- statut VCNP je zveřejněn na internetových stránkách vlády (<http://www.vlada.cz>).

VÝBOR PRO KOORDINACI ZAHRANIČNÍ BEZPEČNOSTNÍ POLITIKY (V KZBP)

- **stálý pracovní orgán BRS** pro vnitrostátní koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky ČR,
- zřízen usnesením vlády č. 32 ze dne 11.1. 1999, ve znění usnesení vlády č. 813 ze dne 22. 8. 2001, statut a jednací řád schválen usnesením vlády č.423 ze dne 3. 5. 2000,
- výbor má 16 členů: předseda - místopředseda vlády a ministr zahraničí;
výkonný místopředseda: náměstek ministra zahraničních věcí;
členové: náměstci MO, MV, MF, MZdrav., MZe, MI, ředitel Sekce pro
obrannou a bezpečnostní politiku Úřadu vlády, místopředseda
SSHR, viceguvernér ČNB, zástupce Kanceláře prezidenta re-
publiky, ředitel Národního bezpečnostního úřadu (NBÚ), ře-
ditel Úřadu pro zahraniční styky a informace (ÚZSI), ředitel
BIS, ředitel VZ,
- schůzí VKZBP se pravidelně zúčastňuje ředitel sekretariátu BRS,
- statut VKZBP je zveřejněn na internetových stránkách vlády (<http://www.vlada.cz>).

VÝBOR PRO ZPRAVODAJSKOU ČINNOST (VZČ)

- **stálý pracovní orgán BRS** pro koordinaci činnosti zpravodajských služeb ČR a plánování opatření k zajištění zpravodajské činnosti a spolupráci státních orgánů, které získávají, shromažďují a vyhodnocují informace nezbytné pro zajištění bezpečnosti ČR. Výbor samostatně nevyvíjí zpravodajskou činnost,
- zřízen usnesením vlády č. 423 ze dne 3. 5. 2000, ve znění usnesení vlády č. 813 ze dne 22. 8. 2001 a usnesení vlády č. 741 ze dne 24. 7. 2002, statut a jednací řád schválen usne-
sením vlády ČR č. 423 ze dne 3. 5. 2000,

- výbor má 7 členů: předseda - předseda vlády ČR;
výkonný místopředseda: 1. místopředseda vlády a ministr vnitra, který řídí jednání a činnost výboru, nerozhodne-li předseda Výboru jinak;
- členové: místopředseda vlády a ministr zahraničních věcí, ministr obrany, ředitel BIS, ředitel NBÚ, ředitel ÚZSI,
- schůzi Výboru se pravidelně zúčastňuje ředitel Vojenského obranného zpravodajství (VOZ), náčelník Vojenské zpravodajské služby (VZS) a vedoucí sekretariátu Výboru (vedoucí Samostatného sekretariátu VZČ Úřadu vlády),
- statut VZČ je zveřejněn na internetových stránkách vlády (<http://www.vlada.cz>).

ÚSTŘEDNÍ KRIZOVÝ ŠTÁB (ÚKŠ)

- pružný (ad hoc aktivovaný) **pracovní orgán vlády ČR k řešení krizových situací**,
- štáb byl zřízen usnesením vlády č. 33 ze dne 11. 1. 1999, ve znění usnesení č. 53 ze dne 10. 1. 2001 a vládou zařazen do systému orgánů BRS,
- Statut ÚKŠ schválen usnesením vlády č. 164 ze dne 12. 2. 2003,
- **ÚKŠ má 36 členů:** ▪ **předsedou ÚKŠ** jmenuje předseda vlády a BRS podle charakteru krizové situace: - *ministra obrany* - v případě vnějšího vojenského ohrožení státu, při plnění spojeneckých závazků v zahraničí a při účasti OS ČR v mezinárodních operacích na udržení a obnovení míru;
- *ministra vnitra* - v případě ostatních druhů ohrožení ČR, při poskytování humanitární pomoci většího rozsahu do zahraničí nebo při potřebě zapojení ČR do mezinárodních záchranných operací v případě havárií a živelních pohrom;
▪ **místopředsedou ÚKŠ** je náměstek toho ministra, který je jmenován předsedou ÚKŠ.

O aktivaci ÚKŠ rozhoduje předseda vlády a BRS, v době jeho nepřítomnosti v ČR, nebo z jiných závažných důvodů, jím pověřený místopředseda vlády. Návrh na aktivaci ÚKŠ může předsedovi vlády a BRS nebo pověřenému místopředsedovi vlády podat člen vlády. Při potřebě poskytování humanitární pomoci většího rozsahu do zahraničí nebo při potřebě zapojení ČR do mezinárodních záchranných operací v případě havárií a živelních pohrom návrh na aktivaci ÚKŠ podává ministr zahraničních věcí.

Další členové ÚKŠ: náměstci MZV, MO, MV, MS, MF, MPO, MZe, MD, MPSV, MZdrav, MMR, MK, MŠMT, MI, ředitel NBÚ, ředitel Sekce pro obrannou a bezpečnostní politiku Úřadu vlády, ředitel Úřadu Ministerstva životního prostředí, předseda Státního úřadu pro jadernou bezpečnost, místopředseda SSHR, viceguvernér ČNB, (vedoucí Kanceláře prezidenta republiky, předseda Českého telekomunikačního úřadu, nejvyšší státní zástupce ČR, náčelník Generálního štábu AČR, policejní prezident ČR, generální ředitel HZS ČR, ředitel BIS, ředitel ÚZSI, ředitel VZ - ředitel VOZ, náčelník VZS, generální ředitel Vězeňské služby ČR, ústřední ředitel Státní veterinární správy, hlavní hygienik ČR, ředitel Českého hydrometeorologického ústavu, ředitel Úřadu Českého červeného kříže) ⁽¹¹⁴⁾.

¹¹⁴ Členové ÚKŠ uvedení v závorce mají pouze poradní hlas.

Na zasedání ÚKŠ je trvale přítomen ředitel sekretariátu BRS, pouze ve výjimečných případech může být zastoupen pověřeným pracovníkem sekretariátu BRS.

MINISTERSTVA a jiné správní úřady

- ministerstva a jiné správní úřady (dále jen "správní úřady") jsou výkonné orgány státní moci, které k zajištění připravenosti na řešení krizových situací v oboru své působnosti:
 - zřizují pracoviště krizového řízení,
 - zpracovávají krizový plán,
 - zřizují resortní krizový štáb jako pracovní orgán k řešení vzniklých krizových situací,
 - zajišťují na základě vyžádání jiného ministerstva provedení odborných prací, vyplývajících z jejich působnosti,
 - poskytují na vyžádání podklady jiným ministerstvům, krajským úřadům a obecním úřadům obcí s rozšířenou působností,
 - vyžadují prostřednictvím Ministerstva vnitra potřebné podklady od krajských úřadů a úřadů obcí s rozšířenou působností,
 - stanovují podřízeným územním správním úřadům povinnost poskytovat na vyžádání podklady pro zpracování krizových plánů krajů,
 - vedou přehled možných zdrojů hrozeb a rizik, provádějí analýzy ohrožení (riskmanagement) a v rámci prevence odstraňují nedostatky, které by mohly vést ke vzniku krizové situace,
 - rozhodují o činnostech, vedoucích k minimalizaci možnosti vzniku krizových situací (korekci), provádějí protikrizovou intervenci a připravují opatření ke zmírnění následků krizových situací (redukci),
 - organizují okamžité opravy nezbytných veřejných zařízení pro přežití obyvatelstva a k zajištění funkčnosti veřejné správy,
 - vytvářejí podmínky pro zajištění trvalé komunikace (spojení) k jiným správním úřadům, obcím, právníkům a fyzickým osobám.

ORGÁNY KRAJE A OSTATNÍ ORGÁNY S ÚZEMNÍ PŮSOBNOSTÍ

- jsou orgány samosprávy s přenesenou působností výkonu státní správy v oblasti (kromě jiných) krizového řízení,
- podle Zákona č. 240/2000 Sb., díl 4, § 14 -16 zajišťují připravenost kraje na řešení krizových situací.

HEJTMAN KRAJE

- řídí a kontroluje přípravná opatření k řešení krizových situací a činnosti ke zmírnění jejich následků prováděné územními správními úřady s krajskou působností, obcemi, právníky a fyzickými osobami,
- v rámci organizační struktury krajského úřadu zřizuje pracoviště krizového řízení - oddělení krizového řízení,
- k přípravě na řešení krizových situací zřizuje koordinační orgán hejtmána - *Bezpečnostní radu kraje* a k řešení krizových situací - *Krizový štáb kraje*, jako pracovní orgán hejtmána kraje,
- jsou-li v případě živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiného nebezpečí ohroženy životy, zdraví, majetek, životní prostředí a není-li možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů a složek Integrovaného záchranného systému - *vyhlašuje* hejtmán kraje *stav nebezpečí*. O svém postupu neprodleně informuje vládu ČR, Ministerstvo vnitra a sousední kraje, pokud mohou být krizovou situací dotčeny.

Za *stavu nebezpečí* ⁽¹¹⁵⁾ hejtmán:

- koordinuje záchranné a likvidační práce, poskytování zdravotnické pomoci, provádění opatření k ochraně veřejného zdraví a bezodkladných pohřebních služeb,
- organizuje a koordinuje evakuaci, nouzové ubytování, nouzové zásobování pitnou vodou, potravinami a dalšími nezbytnými prostředky k přežití obyvatelstva,
- zajišťuje ochranu majetku a podílí se na zajištění veřejného pořádku na území, kde byla provedená evakuace,
- organizuje a koordinuje humanitární pomoc fyzickým osobám vážně postiženým krizovou situací, ⁽¹¹⁶⁾
- chrání práva a oprávněné zájmy bezprostředně ohrožených osob, které jsou povinny strpět záchranné práce prováděné v zájmu ochrany životů a zdraví osob,
- je oprávněn rozhodnout o uložení povinnosti pracovní výpomoci ⁽¹¹⁷⁾ nebo povinnosti poskytnout věcné prostředky k řešení krizové situace, ⁽¹¹⁸⁾

¹¹⁵ *Stav nebezpečí* lze vyhlásit jen s uvedením důvodů na nezbytně nutnou dobu [nejvýše 30 dnů, kterou za určitých podmínek může hejtmán (v Praze primátor hl. m. Prahy) se souhlasem vlády prodloužit] a pro celé území kraje nebo jen jeho část. Rozhodnutí o vyhlášení stavu nebezpečí musí obsahovat krizová opatření a jejich rozsah. Změna krizových opatření musí být rovněž vyhlášena. Není-li možné odvrátit vzniklé ohrožení v rámci stavu nebezpečí, hejtmán neprodleně požádá vládu o vyhlášení nouzového stavu. Rozhodnutí o vyhlášení stavu nebezpečí se vyhlašuje stejně jako ostatní nařízení kraje a nabývá účinnosti okamžikem, který se v něm stanoví. Rozhodnutí se vyvěšuje na úřední desce krajského úřadu a na úředních deskách obecních úřadů na území, kde je stav vyhlášen. Krajský úřad zveřejní rozhodnutí též dalšími způsoby v místě obvyklými, zejména prostřednictvím hromadných informačních prostředků a místního rozhlasu. Stav nebezpečí nelze vyhlásit z důvodu stávky vedené na ochranu práv a oprávněných hospodářských a sociálních zájmů. Stav nebezpečí končí uplynutím doby, na kterou byl vyhlášen, pokud hejtmán nebo vláda nerozhodnou o jeho zrušení před uplynutím této doby. Vláda stav nebezpečí zruší též, pokud nejsou splněny podmínky pro jeho vyhlášení.

¹¹⁶ Jedná se o vládní, nevládní a zahraniční formy humanitární pomoci. Pokud jde o vládní formu, jedná se především o vyžádání a následnou manipulaci se zásobami pro humanitární pomoc. Zásoby pro humanitární pomoc jsou součástí systému nouzového hospodářství ČR. Jsou vytvářeny Správou státních hmotných rezerv. O vydání těchto zásob rozhoduje předseda SSHR na základě požadavku hejtmána kraje. Za přidělení zásob fyzickým osobám vážně postiženým krizovou situací odpovídá hejtmán kraje.

¹¹⁷ Pracovní výpomoc je povinnost fyzických osob vykonávat jednorázové a mimořádné úkoly nezbytné pro řešení krizové situace, které jsou povinny konat v místě určeném orgánem krizového řízení, a podle potřeb pro řešení krizové situace i nad rámec pracovní doby stanovené v pracovních předpisech.

¹¹⁸ Věcnými prostředky jsou movité a nemovité věci ve vlastnictví státu, územních samosprávných celků, právníků a fyzických osob nebo jimi poskytované služby, které lze využít při řešení krizových situací.

- je oprávněn nařídit bezodkladné provádění staveb, stavebních prací, terénních úprav nebo odstraňování staveb za účelem zmírnění nebo odvrácení ohrožení,
- je oprávněn nařídit hlášení přechodné změny pobytu osob; použití občanů povinných civilní službou k realizaci krizových opatření; vykonávání péče o děti a mládež, pokud tuto péči nemohou v krizové situaci vykonávat rodiče nebo jiný zákonný zástupce; přednostní zásobování dětských a zdravotnických zařízení, ozbrojených bezpečnostních a hasičských záchranných sborů, apod.

HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR KRAJE (HZS kraje)

Plní úkoly kraje při přípravě na krizové situace, *kteří nesouvisejí s vnitřní bezpečností a veřejným pořádkem a s jejich řešením*. Za tím účelem:

- organizuje součinnost mezi správními úřady a obcemi v kraji,
- zabezpečuje zpracování *krizového plánu kraje*, který schvaluje hejtman kraje,
- plní při řešení krizových situací úkoly stanovené vládou, ministerstvy a jinými správními úřady.

HZS kraje je oprávněn za účelem přípravy na krizové situace, a pokud tyto údaje jsou nezbytné pro zpracování krizových plánů a řešení krizových situací, vyžadovat, shromažďovat a evidovat údaje o:

- kapacitách zdravotnických, ubytovacích a stravovacích zařízení,
- předmětu a rozsahu činnosti právnických osob a podnikajících fyzických osob v oblasti výroby a služeb, výrobních programech a výrobních kapacitách, rozsahu zásob surovin, polotovarů a hotových výrobků, počtech zaměstnanců a jejich kvalifikaci,
- počtech zaměstnanců ve výrobních provozech a počtech osob bydlících v místech předpokládané evakuace,
- množství, složení a umístění vyráběných, používaných nebo skladovaných nebezpečných látek,
- množství zadržené vody ve vodních nádržích,
- počtech a typech dopravních, mechanizačních a výrobních prostředků ve vlastnictví právnických nebo fyzických osob, družích vyrobené nebo zachycené přírodní energie,
- uspořádání vnitřních prostorů výrobních objektů, popřípadě jiných objektů důležitých pro řešení krizových situací, vodovodech, kanalizacích, produktovodech a energetických sítí,
- stavbách určených k ochraně obyvatelstva, k zabezpečení záchranných prací, ke skladování materiálu civilní ochrany a k ochraně a ukrytí obsluh důležitých provozů,
- výměrách pěstovaných zemědělských plodin, druhu a počtu zemědělských zvířat chovaných právnickými a fyzickými osobami.

HZS kraje dále:

- ukládá obcím, které určí (dále jen "určeným obcím"), povinnost rozpracovat vybrané úkoly krizového plánu kraje a poskytuje těmto obcím na vyžádání podklady nezbytné pro tuto činnost,
- seznamuje obce v kraji, právnické a fyzické osoby s charakterem možného ohrožení, s připravenými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení,
- koordinuje pro účely krizového řízení sběr dat od územních správních úřadů,
- vytváří podmínky pro činnost krizového štábu kraje,

- zabezpečuje varování a vyrozumění obyvatelstva,
- za stavu nebezpečí organizuje zjišťování a označování nebezpečných oblastí, provádění dekontaminace a dalších ochranných opatření.

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Zajišťuje připravenost kraje k řešení krizových situací, spojených s vnitřní bezpečností a veřejným pořádkem na území kraje. Za tím účelem je oprávněna vyžadovat od HZS kraje potřebné údaje, které tento shromažďuje.

BEZPEČNOSTNÍ RADA KRAJE (BRK)

- je koordinačním orgánem pro přípravu kraje na krizové situace,
- je pracovním orgánem hejtmana,
- složení: - předseda - hejtman kraje, který jmenuje členy BRK,
 - členové: zástupce hejtmana, ředitel krajského úřadu, ředitel Hasičského záchranného sboru kraje, příslušník Policie ČR, určený policejním prezidentem, příslušník Armády ČR, určený náčelníkem Generálního štábu AČR, ředitel krajského střediska Zdravotnické záchranné služby, zaměstnanec krajského úřadu, hejtmanem jmenovaný jako **tajemník bezpečnostní rady kraje (BRK)**, dva členové jmenovaní hejtmanem (nejvíce 10 členů),
- vzorový jednací řád BRK - je uveden v příloze č. 4 k nařízení vlády č. 462/2000 Sb.,
- úkoly BRK: - projednávání zásadních záležitostí (dokumenty, opatření) k přípravě na řešení nevojenských krizových situací (Zákon č. 240/2000 Sb., § 1),
 - projednávání záležitostí (opatření, dokumenty, problematiky), týkající se přípravy na vojenské krizové situace, tj. otázek zajišťování obrany v rámci působnosti kraje (Zákon č. 222/1999 Sb., Zákon č. 240/2000 Sb.),
 - projednávání krizového plánu kraje,
 - projednávání vnějšího havarijního plánu (je-li zpracovatelem kraj), návrhů způsobů ochrany obyvatelstva na území kraje, úrovně akceschopnosti monitorovacích, informačních a spojovacích systémů na území kraje,
 - projednávání návrhů financování krizových opatření, včetně náhrad za omezení vlastnického nebo užívacího práva,⁽¹¹⁹⁾ poskytnutí věcných prostředků a vykonání pracovní povinnosti⁽¹²⁰⁾ a pracovní výpomoci,⁽¹²¹⁾

¹¹⁹ Za omezení vlastnického nebo užívacího práva, poskytnutí věcného prostředku, vykonání pracovní povinnosti nebo pracovní výpomoci náleží právnické nebo fyzické osobě peněžní náhrada, kterou je povinen vyplatit ten orgán krizového řízení, který o omezení práva nebo uložení povinnosti rozhodl. In: Zákon č. 240/2000 Sb., § 35

¹²⁰ Pod pojmem **pracovní povinnosti** je třeba chápat povinnost fyzických osob vykonávat po nezbytně nutnou dobu určené práce, které jsou nutné pro řešení krizové situace a které jsou tyto osoby povinny konat v místě určeném orgánem krizového řízení, a podle potřeb pro řešení krizové situace i nad rámec pracovní doby stanovené v pracovních předpisech. In: Zákon č. 240/2000 Sb., § 2, odst. e

¹²¹ Pod pojmem **pracovní výpomoci** je třeba chápat povinnost fyzické osoby vykonávat jednorázové a mimořádné úkoly nezbytné pro řešení krizové situace, které jsou povinny konat v místě určeném orgánem krizového řízení, a podle potřeb pro řešení krizové situace i nad rámec pracovní doby stanovené v pracovních předpisech. In: Zákon č. 240/2000 Sb., § 2, odst. f

- projednávání návrhů dohod o spolupráci při řešení krizových situací se sousedními krajskými úřady a při poskytování pomoci s územními celky sousedního státu, závěrů z kontrol, prováděných v rámci prověrek krizové připravenosti, dokumentů hejtmana, určených k projednání ve vládě ČR nebo dokumentů, které si vyžádá Parlament, vláda nebo MV ČR,
- projednávání závěrečné zprávy o hodnocení krizové situace a přijatých opatřeních a navržených způsobech odstranění zjištěných nedostatků.

Kromě toho, BRK posuzuje možná rizika vzniku krizové situace v kraji, koordinuje krizové a havarijní plány obcí, vyhodnocuje připravenost složek Integrovaného systému v kraji a navrhuje jejich posílení.

KRIZOVÝ ŠTÁB KRAJE (KŠK)

- je pracovním orgánem hejtmana kraje,
- krizový štáb kraje svolává hejtman v případě, že je vyhlášen krizový stav pro celé území státu (nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav) nebo pro jeho část, patřící do působnosti kraje, dále je-li vyhlášen stav nebezpečí pro celé území kraje nebo pro jeho část a použije-li jej hejtman ke koordinaci záchranných a likvidačních prací. Hejtman může KŠK svolat také, je-li k tomu vyzván Ministerstvem vnitra při ústřední koordinaci záchranných a likvidačních prací nebo jde-li o úkol prováděný při cvičení,
- je svoláván operativně, zejména k projednání zásadních záležitostí, týkajících se řešení krizových situací a přijetí opatření spojených s nezbytným omezením základních práv a svobod na teritoriu kraje. Kromě toho posuzuje přiměřenost krizových opatření přijatých v určených obcích a navrhuje jejich pozastavení, změnu nebo zrušení. V případě závažných nedostatků v době krizového stavu doporučuje převedení plnění úkolů starosty na zmocněnce,
- složení: - členové BRK;
 - členové stálé pracovní skupiny KŠK:
 - tajemník KŠK (tajemníkem je tajemník BRK) ;
 - pracovníci krajského úřadu;
 - zástupci složek Integrovaného záchranného systému (IZS), odborníci s ohledem na druh řešené mimořádné události nebo krizové situace (vodohospodáři, lékaři, veterináři, rostlináři, chemici, meteorologové, geologové, energetici, stavaři, dopraváci, spojaři, psychologové, atd.);
 - vedoucí KŠK rozhodne podle druhu krizové situace o uvedení pracovní skupiny nebo její části do pohotovosti a o povolání osob uvedených v předcházejících odstavcích,
- *stálá pracovní skupina* KŠK jedná při řešení krizové situace nebo při koordinaci záchranných a likvidačních prací nepřetržitě a přítom:
 - a) neustále analyzuje vývoj krizové situace a dokumentuje postup řešení,
 - b) podává vedoucímu krizového štábu návrhy na způsob řešení krize, postup při ochraně obyvatelstva a na vyhlášení, změnu nebo odvolání krizového stavu,
 - c) soustřeďuje informace o stavu sil, prostředků a zdrojů, vede celkový přehled jejich nasazení a rozpracovává návrhy jejich využití,
 - d) organizuje spojení s krizovými štáby určených obcí, krajů a KŠ MV ČR prostřednictvím operačních a informačních středisek IZS,

- e) zabezpečuje informování veřejnosti o přijatých opatřeních a postupu řešení (zvládnutí) krizové situace,
- f) připravuje technickou a informační podporu nasazeným silám a prostředkům, vede evidenci finančních výdajů a nákladů na realizovaná opatření protikrizové intervence,
- g) organizuje ochranu obyvatel postiženého území, včetně zajištění zásobování a humanitární pomoci,
- h) zabezpečuje ukládání a využívání pracovní povinnosti, pracovní výpomoci a povinnosti poskytovat věcné prostředky.

ORGÁNY OBCE

- orgány obce zajišťují připravenost obce na řešení krizových situací,
- obecní úřad (OÚ):
 - organizuje přípravu obce na krizové situace,
 - rozpracovává úkoly krizového plánu kraje, pokud jde o obec určenou HZS kraje podle § 15, odst. 4, písm. a) Zákona č. 240/2000 Sb., v tomto případě starosta obce zřizuje *bezpečnostní radu obce* a jako svůj pracovní orgán k řešení krizových situací *krizový štáb obce*,
 - poskytuje HZS kraje podklady a informace potřebné ke zpracování krizového plánu kraje,
 - shromažďuje údaje o počtu a totožnosti osob, které v době krizového stavu přechodně změnily pobyt a nachází se na správním území obce, a předává tyto údaje krajskému úřadu a do ústřední evidence o přechodných změnách pobytu osob,
 - podílí se na zajištění veřejného pořádku,
 - plní další úkoly stanovené krajským úřadem při přípravě na krizové situace a jejich řešení,
 - seznamuje právnické a fyzické osoby s charakterem možného ohrožení, s připravovanými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení,
 - starosta obce odpovídá za připravenost obce k řešení krizových situací, za údržbu a provoz informačních a komunikačních prostředků a pomůcek krizového řízení určených MV ČR.

Při vyhlášení nouzového stavu nebo stavu nebezpečí jsou orgány obce povinny zajistit provedení krizových opatření v podmínkách obce. Je-li k tomu účelu nutné vydat nařízení obce, nabývá toto nařízení účinnosti okamžikem jeho vyvěšení na úřední desce obecního úřadu. Nařízení obce se zveřejní též dalšími způsoby v místě obvyklými, zejména prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků a místního rozhlasu.

V době krizového stavu starosta obce:

- zabezpečuje varování osob, nacházejících se na území obce před hrozícím nebezpečím,
- nařizuje a organizuje evakuaci osob z ohroženého území obce,
- organizuje činnost obce v podmínkách nouzového přežití obyvatel obce,
- je oprávněn požádat právnické a fyzické osoby o poskytnutí dobrovolné pomoci,

- plní úkoly a opatření uvedené v krizovém plánu kraje a zajišťuje organizaci dalších nezbytných opatření.

BEZPEČNOSTNÍ RADA OBCE (BROb)

- je koordinačním orgánem pro přípravu obce na krizové situace,
- je pracovním orgánem starosty obce,
- složení: - předseda - starosta obce
 - členové: místostarosta, tajemník obecního úřadu (je-li tato funkce zřízena), příslušník Policie ČR určený policejním prezidentem nebo jím určeným služebním funkcionářem, příslušník HZS kraje, určený ředitelem HZS kraje nebo jím určeným služebním funkcionářem, velitel sboru dobrovolných hasičů obce (je-li tento sbor zřízen), zaměstnanec obecního úřadu jmenovaný starostou OÚ **tajemníkem bezpečnostní rady obce** (maximálně 8 členů),
- vzorový jednací řád - je uveden v příloze k nařízení vlády č. 462/2000 Sb..

Bezpečnostní rada obce projednává:

- zajištění připravenosti správního obvodu určené obce na krizové situace, včetně návrhů konkrétních řešení této připravenosti,
- rozpracování úkolů krizového plánu kraje, uložených HZS kraje,
- roční zprávu o stavu prostředků pro varování osob ve správním obvodu určené obce a způsob zajištění náhradního varování,
- plán evakuace osob z ohroženého správního obvodu určené obce,
- zprávu o činnosti a připravenosti složek IZS, umístěných ve správním obvodu určené obce,
- návrh objemu finančních prostředků v rozpočtu určené obce, vyčleněných k zajištění přípravy na krizové situace ve správním obvodu určené obce,
- informaci o financování krizových opatření ve správním obvodu určené obce při vyhlášeném krizovém stavu v uplynulém rozpočtovém roce,
- způsob seznámení právnických a fyzických osob s charakterem možného ohrožení ve správním obvodu určené obce, s připravenými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení,
- způsob shromažďování nezbytných údajů o osobách, které v době krizového stavu přechodně změny pobyt,
- zprávu o hodnocení krizové situace a přijatých opatřeních,
- vnější havarijní plán a podmínky nouzového přežití obyvatelstva.

KRIZOVÝ ŠTÁB OBCE (KŠOb)

- je pracovním orgánem starosty obce,
- je svoláván (starostou určené obce), má obdobné úkoly a složení jako krizový štáb kraje, avšak jen v rozsahu určené obce.

SHRNUTÍ

Při vytváření prostředí pro efektivní zvládnání krizí je *nejdůležitějším úkolem* vedoucích pracovníků orgánů krizového řízení, manažerů, krizových manažerů podniků či jiných institucí *dosáhnout jistoty, že každý účastník pochopil účel (smysl a poslání) a cíle (úkoly) tohoto procesu, včetně metod pro jejich dosažení*. Jestliže má být proces zvládnání krizí úspěšný a efektivní, musí lidé vědět, co je třeba udělat. To je funkce *plánování*, které je *první sekvencí manažerskou funkcí řízení*.

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě tedy zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. *Výsledkem plánování je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí jednotlivé orgány krizového řízení a podniky (firmy) uskutečnit.*

Plánování, jehož hlavním cílem jsou aktivity orgánů krizového řízení zaměřené na minimalizaci (prevenci) možnosti vzniku krizových situací přírodního, antropogenního nebo sociálního a společenského charakteru, hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence, optimalizaci metod a forem zvládnání těchto nežádoucích jevů (tj. redukci dopadů krizových situací) a stanovení nejracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest obnovy postižených systémů a jejich návratu do nového běžného stavu - se nazývá *krizovým plánováním*.

Cílem krizového plánování je:

- vytvořit účelný a efektivní systém předcházení vzniku (prevenci) krizových situací, postavený na smysluplném řízení, odborně připravených lidských zdrojích, racionálně vytvářených a účelně spotřebovávaných materiálních a finančních zdrojích;
- vytvořit akceschopný systém regulace (tlumení či eliminace) nežádoucích dopadů přírodních, antropogenních, společenských a sociálních forem hrozeb a ohrožení na vnější bezpečnost a základy státu, jeho ekonomický systém, životní prostředí, kritické prvky civilní a obranné infrastruktury státu, vnitřní pořádek a bezpečnost, životy, zdraví a majetkové hodnoty obyvatelstva;
- vytvořit efektivní a ekonomicky přijatelný systém zvládnání vybraných krizových situací, založený na proaktivním přístupu všech zákonem stanovených orgánů krizového řízení, základních a ostatních složek IZS a včasném a promyšleném vyhlášení právních norem (krizových stavů), vytvářejícím nové možnosti a kompetence výše uvedeným orgánům a umožňujícím využívání jiného (rozšířeného) spektra zdrojů;
- sladit a koordinovat proces obranného plánování, civilního nouzového plánování a havarijního plánování, jakož i vytvořit podmínky pro vzájemnou součinnost mezi jednotlivými orgány krizového řízení a koordinovanou činnost výkonných složek systému krizového řízení ČR.

Krizové plánování, jako základní sekvenční funkce a subsystém krizového řízení, má své cíle, obsah, své okolí a orgány, které jej uskutečňují. Jeho výsledkem jsou krizové plány.

Systém krizového plánování ČR tvoří tři relativně samostatné prvky (oblasti):

- *obránné plánování,*
- *civilní nouzové plánování,*
- *havarijní plánování.*

Obranné plánování (OP) - je podsystém krizového plánování a představuje souhrn činností, procedur a vazeb, uskutečňovaných vládou ČR, resortem obrany (gestorem OP) a ostatními ústředními orgány krizového řízení k realizaci cílů a úkolů obrany státu a z nich plynoucích závazků, postupů a termínů jejich plnění při respektování politických, vojenských, ekonomických a technologických požadavků a při souběžném, co nejefektivnějším využívání lidských, věcných a finančních zdrojů.

Civilní nouzové plánování (CNP) - je podsystém krizového plánování, který zajišťuje koordinované a efektivní vyčleňování civilních zdrojů pro podporu ozbrojených sil a pro realizaci opatření, uskutečňovaných v zájmu podpory základních funkcí státu, ochrany ekonomiky státu a obyvatelstva, předcházení krizím a řešení vnitrobezpečnostních problémů při narušení zákonosti velkého rozsahu.

Havarijní plánování (HP) - je podsystém krizového plánování a představuje souhrn činností, procedur a vazeb, uskutečňovaných Ministerstvem vnitra (jako gestorem za celou oblast krizového řízení ČR), Generálním ředitelstvím Hasičského záchranného sboru ČR (GŘ HZS), Policejním prezídiem ČR a ředitelstvími Územních středisek Zdravotnické záchranné služby s cílem dosažení připravenosti ke zvládnutí (řešení) krizových situací, vzniklých v důsledku eskalace hrozeb a rizik přírodního charakteru, závažných havárií a rozsáhlých mimořádných událostí technického, technologického, environmentálního, radiačního, chemického, epidemiologického, epizootického a epifytického charakteru, vyžadujících nasazení sil a prostředků základních i ostatních složek IZS.

Výsledkem krizového plánování je dokument, který nazýváme **krizový plán**. Krizový plán obsahuje plánovací, výkazové a další dokumenty, stanovující opatření a postupy, kterými jsou plněny úkoly státu a právnických osob při hrozbě vzniku nebo po vzniku krizové situace.

Krizový plán rozpracovává opatření a postupy v oblasti:

- řízení činnosti orgánů moci zákonodárné, výkonné a soudní a zabezpečování základních funkcí státu při řešení krizových situací,
- ochrany zdraví a životů osob, zvířat, majetku a životního prostředí,
- ochrany vnitřní bezpečnosti a veřejného pořádku,
- vybraných podpůrných aktivit ozbrojených sil,
- realizace hospodářských opatření pro krizové stavy a plnění dalších základních funkcí hospodářské soustavy státu (ochrana ekonomiky),
- plnění základních správních a dalších funkcí státu.

Krizový plán se zpracovává ve standardizované podobě (zpravidla písemně a v elektronické podobě). Obecná struktura krizového plánu je stanovena Nařízením vlády ČR č. 462/2000 Sb., § 15, ze dne 22. listopadu 2000. **Skládá se ze základní a přílohové části.**

Krizové plánování uskutečňují **orgány krizového řízení**. Pod pojmem orgány krizového řízení se rozumí zákonem jmenované orgány státní správy (ústřední správní úřady a jim na stejnou úroveň postavené státní instituce), orgány samosprávy a jejich stálé poradní orgány, předurčené k řešení krizových situací, které mohou vzniknout na území ČR. V souladu s ustanovením Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení, hlava II, díl 1, § 4 - 28, za orgány krizového řízení se považují: *vláda, ministerstva a jiné správní úřady, orgány kraje a ostatní orgány s územní působností, orgány obce.*

KLÍČOVÁ SLOVA

Krizové řízení, krizové plánování, sekvenční manažerské funkce, paralelní manažerské funkce, plán, priority plánování, proces plánování, postup plánování, podoby plánů, obranné plánování, civilní nouzové plánování, havarijní plánování, krizový plán, orgány krizového řízení, Bezpečnostní rada, krizový štáb.

KONTROLNÍ OTÁZKY

1. Jaké místo v systému řízení zaujímá funkce plánování?
2. Co je cílem plánování?
3. V čem spočívají specifika krizového plánování?
4. Co je cílem krizového plánování?
5. Co tvoří systém krizového plánování ČR?
6. Definujte pojem "obránné plánování" a co tvoří jeho obsah.
7. Definujte pojem "civilní nouzové plánování" a co tvoří jeho obsah.
8. Definujte pojem "havarijní plánování" a co tvoří jeho obsah.
9. Definujte pojem "krizový plán" a co tvoří jeho obsah.
10. Vyjmenujte specifika krizového plánu právnické osoby.
11. Ve které legislativní normě ČR jsou jmenovány tzv. "orgány krizového řízení" a vyjmenujte instituce, které mezi orgány krizového řízení patří.
12. Jaké je místo a úloha podnikohospodářské sféry v systému krizového plánování ČR?

LITERATURA A JINÉ PRAMENY

1. Antušák, E.: Strategie a ekonomika v bezpečnostním systému České republiky. AVIS, ISBN 80-7278-143-X, Praha 2002
2. Buzan, B., Waver, O., de Wilde, J.: Security. A new Framework for Analysis. Colorado Press, 1998
3. Donnelly, J. H. jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Management. Grada Publishing, ISBN 80-7169-422-3, Praha 1997, s. 195 - 253
4. Evans, G.: Dictionary of International Relations. Penguins Books, London 1998
5. Fink, S.: Crisis management. Planning for the Inevitable. Amacom, N.Y. 1998
6. Foster, E.: NATO's Military in the Age of Crisis Management, Royal United Services Institute for Defence Studies, Whitehall Paper Series, London 1994
7. Fotr, J.: Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko. Management Press, 1992
8. Gibson, R. a kol.: Nový obraz budoucnosti. Rethinking the Future. Management Press, Praha 1998
9. Kissinger, G.: Jadernoje oružije i vněšnja politika. Moskva 1959
10. Koontz, H., Weihrich, H.: Management. East Publishing, ISBN 80-7219-014-8 Praha, 1993, s. 116 - 230
11. Mikolaj, J. a kol.: Krizový manažment jako spoločensko - vedný problém. RSV vydavateľstvo Fakulty špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline, ISBN 80-888 29-54-2, Žilina 2000
12. Politi, A.: European security: the new transnational risks. Institute for Security Studies Western European Union. Paris 1997
13. Umlaufová, M., Pfeifer L.: Prevence a řízení podnikatelské krize. Victoria Publishing, Praha 1995
14. Vaugan, E. J.: Risk Management. John Willy and Sons, 1997
15. Veber, J. a kol.: Management. Základy, prosperita, globalizace. Management Press, ISBN 80-7261-029-5, Praha 2000
16. Vodáček, L. - Vodáčková, O.: Management, teorie a praxe pro 90. léta. Management Press, ISBN 80-85973-19-0, Praha 1996
17. Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 3. vydání. Management Press, ISBN 80-85943-94-8, Praha 1999
18. Winkler, I.: Corporate Espionage: what it, what it is happening in your company, what you must do about it. Prima Publishing, 1999
19. Winterling, K.: Jak se provádí krizový management. Nakladatelská spol. BAB-TEXT,s.r.o., Praha 1994
20. Žák, M. a kol.: Velká ekonomická encyklopedie. Linde Praha, a.s., ISBN 80-7201-172-3, Praha 1999
21. Antušák, E.: Místo a úloha krizového managementu v systému obrany a bezpečnosti České republiky, trendy rozvoje v návaznosti na interoperabilitu NATO. Studijní pomůcka. VŠE - IKM, Praha 1998
22. Antušák, E.: Přehled základních pojmů krizového managementu. Studijní pomůcka. VŠE - IKM, Praha 2002
23. Šefčík, V.: Základy krizového managementu. Skripta. VVŠ PV Vyškov, 1996
24. Šefčík, V., Šelešovský, J.: Základy krizového managementu., Ekonomická fakulta MU, Skripta. Brno 1999

25. Antušák, E.: Specifika uplatnění krizového managementu v oblasti obrany a bezpečnosti. In: *Vojenské rozhledy* č.4/1997, s. 41 - 48
26. Antušák, E.: Současný stav a perspektivy rozvoje krizového managementu v oblasti obrany a bezpečnosti ČR. In: *Zborník z 3. vedeckej konferencie s mezinárodnou účasťou*, Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline, 19.- 20.5.1998, Žilina 1998
27. Antušák, E.: Řízení krizí. In: *Sborník z 1. odborné konference s mezinárodní účastí "Současnost a budoucnost krizového managementu"*, konané ve dnech 8. – 9 . 12. 1998, Praha 1999
28. Antušák, E.: Vazby a souvislosti vojenského obranného a civilního nouzového plánování bezpečnosti České republiky. In: *Zborník zo 4. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou, II. časť*, Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline, SR, Žilina 1999
29. Antušák, E.: Řízení krizí - II. In: *Sborník z 2. odborné konference s mezinárodní účastí "Současnost a budoucnost krizového managementu"*, konané ve dnech 1. - 2.12.1999, Praha 1999
30. Antušák, E.: Nové fenomény ekonomiky, strategie a bezpečnosti na prahu 21. století. In: *Zborník zo 6. vedeckej konferencie s mezinárodnou účasťou, I. časť*, Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity v Žiline, SR, Žilina 2001
31. Antušák, E.: Krizové plánování jako základní sekvenční funkce krizového řízení. In: *Zborník zo 7. Medzinárodnej vedeckej konferencie "Riešenie krizových situácií v špecifickom prostredí*, konané ve dnech 22. - 23. 5. 2002 v Žiline
32. Eichler, J.: Hrozba a riziko. *Mezinárodní vztahy* č. 3/2001, Praha 2001, s. 72 - 82
33. Fučík, J.: Nákladný test nové strategie. In: *Mezinárodní politika* č. 6/1999, s. 15 - 18
34. Fučík, J.: Magický trojúhelník pro třetí tisíciletí. Praha, *Mezinárodní politika* č.7/1998
35. Janda, J. a kol.: *Bezpečnostní politika České republiky*. ÚMV, Praha 1996
36. Janda, J.: Globální bezpečnost. *Mezinárodní politika* č. 1/1987, Praha 1987
37. Jsou neštěstí nevyhnutelná? In: *Hospodářské noviny*, 4.2.2000
38. Karaffa, V.: Současný stav a perspektivy obranného plánování v ČR. Přednáška, VŠE - IKM dne 14.2.2000
39. Lidstva rychle přibývá, problémů také. In: *Hospodářské noviny*, 11.2.2000
40. Šefčík, V.: Klasifikace bezpečnostních rizik ČR a jejich ekonomické zabezpečení. Přednáška, VŠE - IKM, Praha 1999
41. Štrauch, D.: Civilní nouzové plánování v NATO. Přednáška, VŠE - IKM Praha 1999
42. Štrauch, D.: Krizový management: Zvládání neočekávaného, neznámého a nechtěného. *Vojenské rozhledy* č. 1/1996, s. 7 - 12
43. Štrauch, D.: Ropná bezpečnost ČR - legislativa, zásoby, postupy. Přednáška, VŠE v Praze, 2000
44. Zeman, P.: Riziko a hrozba jako klíčové konceptuální pojmy. UZSI, Praha 2000
45. Rizika a ohrozenia v strednej Európe v 21. storočí. Medzinárodná konferencia, Častá-Papiernička, 26. - 27. 11.1998, Bratislava 1999
46. Příručka NATO, Úřad pro tisk a informace Brusel, (v češtině: Evropské informační středisko Univerzity Karlovy, Praha 1995)
47. Příručka NATO: 50th Anniversary. Informační a tisková kancelář NATO, Brusel 2000
48. Směrnice Rady EU č. 96/82 EEC (SEVESO II.)
49. Vyschlé řeky mohou vyvolat světový potravinový kolaps. In: *Právo* 1.3.2000

50. Bezpečnostní strategie ČR. Usnesení vlády ČR č. 123 ze 17. února 1999, AVIS, Praha, 1999
51. Vojenská strategie. AVIS, Praha 1999
52. Ústavní zákon (ústavní) č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR
53. Zákon č. 189/1999 Sb., o ropné bezpečnosti ČR
54. Zákon č. 218/1999 Sb., branný zákon
55. Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách ČR
56. Zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany ČR
57. Zákon č. 309/1999 Sb., o obranné standardizaci, katalogizaci a státním ověřování výrobků a služeb, určených pro obranu státu
58. Zákon č. 353/1999 Sb., o prevenci závažných havárií
59. Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičských záchranných sborech ČR
60. Zákon č. 239/2000 Sb., o Integrovaném záchranném systému ČR
61. Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení
62. Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy
63. Usnesení vlády ČR č. 391/1998 ze dne 10. 6. 1998, o Bezpečnostní radě státu a o plánování opatření k zajištění bezpečnosti ČR, Praha 1998
64. Vyhláška Správy státních hmotných rezerv č. 498/2000 Sb., o plánování a provádění hospodářských opatření pro krizové stavy
65. Nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení Zákona č. 240/2000 Sb.
66. Nařízení vlády č. 36/2003 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 462/2000 Sb.,

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AH	Antropogenní havárie
BKFR	Bílá kniha o obraně Francie
BRK	Bezpečnostní rada kraje
BRO	Bezpečnostní rada okresu
BROb	Bezpečnostní rada obce
BRS	Bezpečnostní rada státu
CNP	Civilní nouzové plánování
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GŘ HZS	Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru
HP	Havarijní plánování
HSO	Hranice standardních opatření
IVS	Inspektorát veterinární správy
IZS	Integrovaný záchranný systém
KBSE	Konference o bezpečnosti a spolupráci v Evropě
KP	Krizový plán
KS	Krizová situace
KŠK	Krizový štáb kraje
KŠOb	Krizový štáb obce
MAAE	Mezinárodní agentura pro atomovou energii
MSS	Mez sladěnosti systému
NATO	Severoatlantická aliance
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OKÚ	Okresní úřad
OKŘ	Orgán krizového řízení
OP	Obranné plánování
OSN	Organizace spojených národů
OÚ	Obecní úřad
PK	Práh katastrofy
PKP	Plán krizové připravenosti
PKUP	Povodňový plán uceleného povodí
PÚR	Přijatelná úroveň rizika
SSHR	Správa státních hmotných rezerv
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
ÚKŠ	Ústřední krizový štáb
USA	Spojené státy americké
UZSI	Úřad pro zahraniční styky a informace
VCNP	Výbor pro Civilní nouzové plánování
VKZBP	Výbor pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky
VOP	Výbor pro obranné plánování
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
ZEU	Západoevropská unie
ZHN	Zbraně hromadného ničení
ŽP	Živelní pohroma

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, VZORCŮ

Obrázek č. 1: Cíle a předmět krizového managementu	s. 19
Obrázek č. 2: Obecné krizové kontinuum	s. 45
Obrázek č. 3: Sousednost vývojových fází krize	s. 46
Obrázek č. 4: Schéma vývoje neřízené krize	s. 46
Obrázek č. 5: Schéma vývoje úplně řízené krize	s. 46
Obrázek č. 6: Schéma utlumení krize	s. 46
Obrázek č. 7: Hladký průběh vývoje krize	s. 47
Obrázek č. 8: Průběh vývoje neřízené krize	s. 47
Obrázek č. 9: Plánování jako sekvenční manažerská funkce řízení	s. 52
Obrázek č. 10: Plány jako základ managementu	s. 54
Obrázek č. 11: Vztah mezi plánováním a kontrolou	s. 54
Obrázek č. 12: Funkce plánování	s. 55
Obrázek č. 13: Vztah mezi hierarchií cílů a hierarchií organizace	s. 57
Obrázek č. 14: Obecný algoritmus postupu plánování	s. 58
Obrázek č. 15: Prvky (oblasti) krizového plánování	s. 61
Obrázek č. 16: Princip obranného plánování	s. 62
Obrázek č. 17: Schéma obecné struktury krizového plánu	s. 72
Obrázek č. 18: Obecná struktura orgánů krizového řízení ČR	s. 76
Tabulka č. 1: Přehled živelních pohrom	s. 21
Tabulka č. 2: Přehled antropogenních havárií	s. 22
Tabulka č. 3: Přehled sociálních a společenských forem ohrožení	s. 22
Tabulka č. 4: Matice velikosti (váhy) rizika	s. 34
Tabulka č. 5: Charakteristika krizových stavů	s. 43
Tabulka č. 6: Podoby plánů	s. 56
Vzorec 1: Obecný tvar rovnice rizika	s. 34
Vzorec 2: Komplexní tvar rovnice rizika	s. 35

Žádost o vyhlášení krizového stavu - náležitosti -

STAV NEBEZPEČÍ

1. O vyhlášení „stavu nebezpečí“ pro území obce nebo pro jeho část může požádat starosta určené obce (určená obec – viz § 15, odst.4, písm. a) Zákona č.240/2000 Sb., krizový zákon, v platném znění) hejtmana příslušného kraje kdykoliv, kdy jsou splněny podmínky pro vyhlášení tohoto krizového stavu (§3, odst. 1, tamtéž). Posouzení oprávněnosti této žádosti (tj. konkrétního stavu řešení mimořádné události a splnění podmínek pro vyhlášení „stavu nebezpečí“) je věcí hejtmana. Žádost by tedy měla obsahovat co nejvíce skutečností, které hejtmanovi umožní objektivní posouzení vzniklé události.
2. **Důvod** – tj. popis mimořádné události, objektivní stav věcí, dosavadní činnost orgánů obce a složek IZS k vyřešení mimořádné události, důvody, proč nelze tuto mimořádnou událost (tj. ohrožení chráněných hodnot) odvrátit běžnou činností těchto orgánů a složek IZS (na základě jejich zákonné působnosti).
3. **Doba trvání** – předpokládaná doba, na kterou by měl být „stav nebezpečí“ vyhlášen (max. 30 dnů). Předpokládá se, že stav nebezpečí by měl hejtman vyhlásit neprodleně po doručení žádosti a zvážení všech okolností
4. **Území**, pro které je třeba „stav nebezpečí“ vyhlásit – obce nebo obec, příp. konkrétní katastrální území obce, kde je třeba provést nebo uplatňovat dopad krizových opatření.
5. **Doporučená krizová opatření**, jejich rozsah – vycházejí z krizového zákona, § 14, odst. 5 a 6.

NOUZOVÝ STAV

1. O vyhlášení „nouzového stavu“ pro celé území kraje nebo pro jeho část může požádat hejtman kraje vládu České republiky (žádost adresovat předsedovi vlády, který může rozhodnout o vyhlášení stavu v případě nebezpečí z prodlení) v souladu s § 3, odst. 5 krizového zákona. I tato žádost by měla obsahovat co nejvíce skutečností, které vládě (předsedovi vlády) umožní objektivní posouzení vzniklé události. Především však musí obsahovat zdůvodnění, proč již nepostačuje vyhlášení „stavu nebezpečí“ hejtmanem (což přímo vyplývá z uvedeného ustanovení krizového zákona).
2. **Důvod** – popis mimořádné události (krizové situace), objektivní stav věcí, dosavadní činnost orgánů kraje a složek IZS k řešení mimořádné události (krizové situace), v návaznosti na § 3, odst.5 krizového zákona zdůvodnit, proč nepostačují krizová opatření, která může hejtman přijmout podle §14, odst. 5 a 6, mimo to:
 - důvodem může být, že je postiženo území více krajů,

- současně musí být splněny podmínky pro vyhlášení „*nouzového stavu*“ dané čl.5, odst.1 Ústavního zákona č.110/1998 Sb., o bezpečnosti ČR,
 - je zřejmé, že pouze opatření, která je v rámci „*nouzového stavu*“ oprávněna přijmout vláda ČR (viz § 6 krizového zákona), umožní vyřešení krizové situace.
3. **Doba trvání** - předpokládaná doba, na kterou by měl být „*nouzový stav*“ vyhlášen (max.30 dnů).
 4. **Území**, pro které je třeba „*nouzový stav*“ vyhlásit (celý kraj, příp. přesně uvedené obce).
 5. **Doporučená krizová opatření** – dle § 6 krizového zákona (uvést ta z nich, u nichž se žadatel domnívá, že jsou nezbytná pro vyřešení krizové situace)
 - je třeba předpokládat, že realizace těchto opatření bude stejně svěřena hejtmanovi (viz § 14, odst. 9).

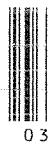
Poznámka: *Precizně zpracovaná žádost urychlí posouzení vzniklé situace a velmi usnadní přípravu rozhodnutí o vyhlášení.* ⁽¹²²⁾

STŘEDISKO VĚDECKÝCH INFORMACÍ
ekonomicko-správní fakulta

¹²² In: Soviš, J.: Přednáška, VŠE v Praze" Legislativně právní základy krizového řízení ČR. Úřad vlády ČR, Praha 2003

Název	Úvod do teorie krizového managementu I.
Autoři	Ing. Emil Antušák, Ph.D. Ing. Zdeněk Kopecký, Ph.D.
Vydavatel	Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica
Určeno	pro bakalářské studium na VŠE Praha
Vedoucí katedry	prof. Ing. Jaromír Veber, CSc.
Povoleno	ediční komisí Fakulty podnikohospodářské VŠE Praha dne 4. 9. 2003 č. vydavatelského oprávnění 21 514/79
Počet stran	98
AA - VA	8,41 - 9,21
Vydání	druhé
Náklad	250 výtisků
Tiskárna	Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica
Sazba	autor
Č. publikace	3 - 1507

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou



ISBN 80-245-0548-7