

# Jak se připravit na závažnou situaci?

Koordinální plány pro měkké cíle



# 1. vydání

**Zpracovala:**

Gabriela Ben David, M. A.

**Redakce a vydání:**

Odbor bezpečnostní politiky  
Ministerstvo vnitra České republiky  
2025

**Kontakty:**

[obp@mv.gov.cz](mailto:obp@mv.gov.cz)  
[bendavid.gabriela@gmail.com](mailto:bendavid.gabriela@gmail.com)

**Policejní hotline k měkkým cílům:**

800 255 255

**Web MV:**

<https://mv.gov.cz/chh/clanek/terorismus-web-dokumenty-dokumenty.aspx>

**Sociální síť:**

 <https://x.com/vnitro>  
 [https://www.facebook.com/vnitro\\_cz](https://www.facebook.com/vnitro_cz)  
 <https://www.youtube.com/user/MinisterstvoVnitraCR>

# Obsah

Vyjasnění pojmů pro potřeby tohoto dokumentu .....	4
Úvod .....	5
Koordinační plán: nezávazný ale užitečný .....	6
Aktivní zapojení vedení organizace .....	6
Fáze 0 .....	6
Příklad z praxe:.....	9
Rozdělení fází v rámci závažné situace a hlavní priority: .....	10
Postup v přípravné fázi .....	11
Bod 1-2 organizační struktura a definice rizik: .....	13
Bod 3 Nominace členů koordinačního týmu a hlavní metodické principy: .....	13
Bod 4–5 první verze koordinačního plánu a koordinační centrum: .....	14
Body 6–7: simulace, tréninky a editace koordinačního plánu: .....	14
Doporučení pro cvičení koordinačního týmu:.....	14
Klíčové otázky před cvičením: .....	15
Hodnocení cvičení: .....	16
Editace koordinačního plánu na základě cvičení .....	16
Spolupráce s konzultantem: .....	16
Cvičení, simulace a ostatní typy tréninku .....	17
1. Typ cvičení relevantní pro koordinační plán MC: .....	17
2. Nácvik/simulace krizové situace .....	17
3. Integrovaná/hybridní cvičení .....	17
4. Funkční cvičení pro koordinační týmy .....	18
5. Komunikační cvičení .....	18
Komunikace při zvládnutí závažné situace .....	20
Co je zásadní pro komunikaci během závažné situace? .....	21
Komunikační priority v jednotlivých fázích závažné situace:.....	22
Kde začít .....	23
Příklad z praxe .....	26
Závěr .....	27

# Vyjasnění pojmů pro potřeby tohoto dokumentu

**Závažná situace** je situace, která nastává okamžitě po závažném incidentu a zásadním způsobem ovlivňuje provoz měkkého cíle. Závažná situace je takovým stavem, který nelze zvládnout rutinními opatřeními. Cílem měkkého cíle v závažné situaci je co nejrychleji navrátit organizaci zpět do rutinního provozu a zamezit dalším škodám. V kontextu tohoto dokumentu je toto slovní spojení používáno pouze v uvedeném významu.

**Závažný incident** je označení takové události, která svým charakterem ohrožuje životy, zdraví, majetek nebo reputaci daného měkkého cíle. Nelze jej vyřešit v rámci rutinního režimu a vyžaduje speciální řešení. Po incidentu nastává krizová situace, kterou řeší koordinací tým.

**Koordinací tým**<sup>1</sup> je skupina osob z dané organizace (zaměstnanci či dobrovolníci), která řeší závažnou situaci měkkého cíle podle definovaných postupů. Koordinací tým se řídí koordinací plánem a v přípravné fázi prochází relevantním proškolením.

**Přípravná fáze** je období, kdy nedošlo k incidentu, neexistují signály naznačující, že by k incidentu v brzké době mělo dojít, organizace funguje rutinním způsobem a má kapacitu se připravit na „horší časy“.

<sup>1</sup> Více ke Koordinacímu heslu najdete v metodice [Koordinace měkkého cíle po bezpečnostním incidentu](#).



## Úvod

Koordinací plány pro měkké cíle se postupně stávají standardní výbavou bezpečnostní dokumentace a nedílnou součástí připravenosti měkkých cílů. Závažné incidenty, kterým mohou čelit nejrůznější organizace, ať se jedná o školy, univerzity, nádraží, nákupní centra, nemocnice a další vyžadují jiný druh řízení než rutinní provoz. Zejména závažný násilný útok střelce na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v prosinci 2023 a následně několikaměsíční zasedání koordinací týmu Univerzity Karlovy ukázalo veřejně, že koordinace měkkého cíle po podobném bezpečnostním incidentu je náročná disciplína, na kterou stojí za to se připravit.

Metodika je zaměřena na měkké cíle, a proto je jejím hlavním účelem pomoci měkkým cílům předejít či zmírnit následky zejména závažných násilných trestných činů jako je terorismus a násilný extremismus. Nicméně škála nečekaných situací, kterým může měkký cíl čelit a při kterých je předem naplánovaný koordinovaný postup výhodný, může být daleko širší. Text metodiky se proto v příkladech využití neomezuje pouze na tyto druhy situací a naopak ukazuje, že měkký cíl tyto postupy může využít širěji.

V roce 2019 vydalo Ministerstvo vnitra ČR metodiku (1. část) [Koordinace měkkého cíle po bezpečnostním incidentu](#), která definuje zejména:

- jaké jsou cíle a proč je výhodné mít zpracovaný koordinací plán pro vaši organizaci;

- v jakých situacích lze koordinací plán aktivovat;
- kdy a jak svolat koordinací tým;
- jaké složení by měl tým mít;
- jaké situace koordinací plán řeší;
- a co je koordinací centrum a jak jej vybavit.

Tato navazující metodika či její 2. část se soustředí zejména na fázi přípravy a tréninku měkkého cíle. Spíše než na to, jak závažná situace vypadá a co v ní dělat, se zaměřuje na přípravnou fázi.

Otázky jako:

- zda je v pořádku si plán zpracovat samostatně nebo zda je k tomu potřeba externí konzultant;
- jak navazuje další bezpečnostní dokumentace na koordinací plán;
- potřebujeme spíše operační karty pro jednotlivé scénáře nebo generický postup pro všechny situace;
- jak sestavit koordinací tým konkrétně, když máme málo lidí, případně nemáme žádný bezpečnostní personál;
- jak vést cvičení a nácviky a trénovat postupy;
- co se čeká od předsedy koordinací týmu;
- jak máme v závažné situaci komunikovat;

se v praxi často opakují. Proto se MV ČR rozhodlo vydat tuto metodiku jako ujasnění k uchopení tématu krizové připravenosti pro měkké cíle.

## Koordinační plán: nezávazný ale užitečný

V současnosti neexistuje legislativní povinnost pro měkké cíle mít zpracovaný koordinační plán, zákon nedefinuje ani formu připravenosti pro měkké cíle. V praxi ale vídíme, že i poměrně malá investice do přípravy, která nemusí být nijak finančně náročná, dokáže v případě závažné situace pomoci.

Měkké cíle, které ze zákona mají povinnost zpracovávat plán krizové připravenosti už nemusí vytvářen nový plán, ale je vhodné, aby do svého existujícího plánu zapracovaly postupy uvedené v této metodice a dalších metodikách MV. Ostatní měkké cíle se musí rozhodnout, zda svůj plán chtějí přijmout či nikoliv.<sup>2</sup>

## Aktivní zapojení vedení organizace

Koordinační plán a s ním spojené činnosti měkkých cílů vyžaduje vždy, na rozdíl od jiných bezpečnostních kapitol, aktivní zapojení vedení organizace. V případě nastavení systému fyzické bezpečnosti (kamery, double door systémy apod.), nebo v případě bezpečnostních plánů<sup>3</sup> a nastavení procedur při incidentech (jak postupovat v případě incidentu, kudy utíkat a evakuovat, jak zabezpečit speciální akce apod.), je téměř vždy možné přenechat řešení a realizaci bezpečnostním profesionálům outsourcovaným mimo samotný měkký cíl (např. profesionální bezpečnostní agentura).

<sup>2</sup> V ideálním případě můžete váš hotový koordinační plán konzultovat se složkami IZS či se zástupci krizového odboru/oddělení kraje nebo magistrátu. Počítejte ale s tím, že ne vždy musí mít dostatečné časové a personální kapacity, záleží na individuální domluvě a konkrétní situaci.

<sup>3</sup> Více viz metodika [Bezpečnostní plán měkkého cíle](#).

V případě koordinačních plánů je vyžadováno aktivní zapojení vedení od samého začátku. Není možné najmout si kompletní externí koordinační tým, který by za vás závažnou situaci vyřešil. Není možné připravit dobrý koordinační plán bez vašich rozhodnutí a iniciativy. Připravenost stojí na aktivní spolupráci mezi vámi a expertem na měkké cíle. Výsledek bude záležet zvláště na míře vašeho zapojení a vaší zodpovědnosti za celý proces.

# Koordinační plán nelze delegovat, vyžaduje aktivní zapojení vedení od začátku.

## Fáze 0

V posledních letech čelily měkké cíle v České republice různým krizovým situacím, jako jsou pandemie, ozbrojené útoky, povodně, požáry a další. Kromě toho sledujeme dopady války na Ukrajině a na Blízkém východě. V kombinaci s běžnými každodenními problémy může nastat situace, kdy je nutné aktivovat koordinační plán.

Pro lepší orientaci v této různorodé škále situací je užitečné používat termín Fáze 0.

Fáze 0 je stav, kdy již víme, že krizová situace pravděpodobně nastane, nebo máme indicie, že by k ní mohlo dojít. Příkladem může být třeba povodeň, kterou lze na základě výstrah Českého hydrometeoro-

logického ústavu dopředu očekávat. Fáze 0 nám dává čas na přípravu, pokud dokážeme správně vyhodnotit signály a včas aktivovat koordinační tým.

V této fázi tým neřeší následky incidentu, ale snaží se předcházet nebo zmírnit přicházející závažnou situaci.

K tomu pomůže:

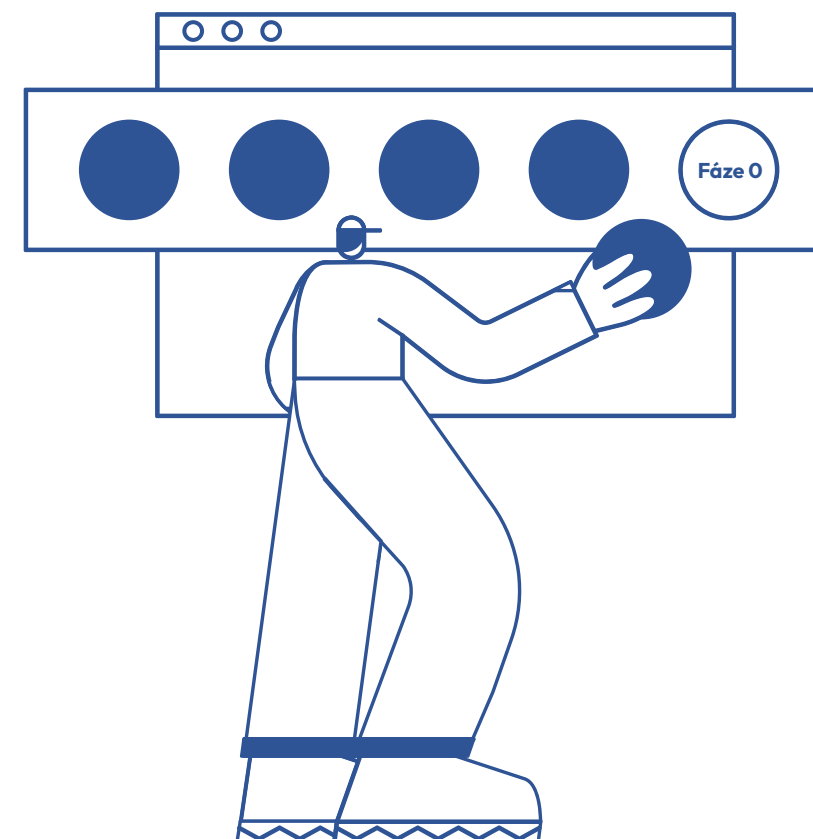
- **Proškolený tým**, který dokáže rozpoznat signály blížící se krize (např. varování o povodních nebo známky rostoucího napětí uvnitř organizace, ohlášená demonstrace blízko vašich objektů apod.).
- **Aktivace koordinačního týmu** před tím, než dojde k závažnému incidentu.
- **Rozhodovací procesy** – tým musí rozhodnout o dalším postupu, delegovat úkoly a vyhodnocovat rizika.
- **Preventivní opatření** – připravit scénáře a postupy pro různé varianty vývoje situace.

náře a postupy pro různé varianty vývoje situace.

- **Proaktivní komunikace** – je důležité o situaci otevřeně komunikovat, což připraví půdu pro další kroky.

Z pohledu koordinace měkkého cíle se jedná o odlišné dynamiky, kdy lze koordinační plán využít.

1. V závažné situaci, jež nastala **po** závažném incidentu, kdy koordinační tým řeší následky a snaží se navrátit co nejdříve do rutinního provozu.
2. Ve fázi 0 **před** incidentem, kdy se koordinační tým snaží preventivně incidentu zabránit nebo jeho následky zmírnit ještě v předstihu. K dispozici má čas, který lze efektivně využít. Není tedy chybou, když se koordinační tým svolá na krátkou poradou, probere nutné záležitosti a rozpustí se.



**Fáze 0 označuje období, kdy hrozí závažná situace, a koordináční tým má čas jednat preventivně a zmírnit její dopady.**



## Příklad z praxe

Berlínská základní škola na podzim 2020 dostává zprávu z místní radnice, že školy mají jeden den na aktivní přípravu pro nadcházející období. Opatření, která má škola dodržet, mají zajistit ochranu žáků i zaměstnanců před šířením viru COVID19. Tento jeden den škola musí zavřít a aktivně se připravit dle doporučených postupů a standardů německého Ministerstva

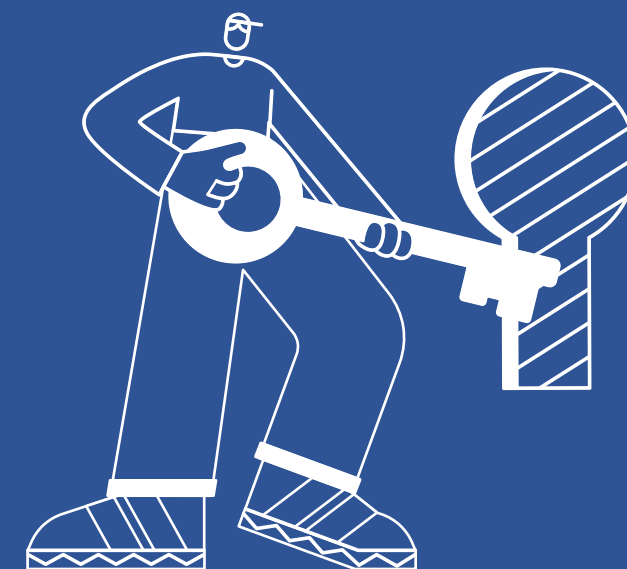
**Berlínská škola včas svolala tým a prodloužením uzavření zajistila bezpečný provoz, což ukázalo význam prevence.**

zdravotnictví. Ředitelka školy svolává svůj koordináční tým v omezeném počtu relevantních členů a postupuje dle vlastního samostatně zpracovaného koordináčního plánu. Řeší otázku zajištění bezpečí a zdraví všech žáků v nadcházejícím období. Po detailní schůzce má v rukou plán, který jasně stanovuje postupy. Rozdává agendu členům svého týmu, mění harmonogram studia apod. Je zřejmé, že školu musí zavřít ne na jeden den, ale na tři dny, aby zajistila to, co po ní ministerstvo vyžaduje

a co je nutné k zajištění bezpečného fungování. Bude pak schopná vést školu mnohem efektivněji. Volá příslušným orgánům a oznamuje jim toto své rozhodnutí. Škola pak dokáže fungovat bez větších přestávek v průběhu pandemie. Strategické rozhodnutí na začátku ušetřilo mnoho času a zdraví studentů.

Tyto i další příklady ukazují, jak efektivní je svolat koordináční tým a rozhodovat ve Fázi 0. Nebojte se využít koordináční tým, jakmile vnímáte signály, že by závažná situace mohla nastat. Koordináční plán neslouží jen v případě akutní závažné situace, je to i nástroj prevence, který vám pomáhá efektivně reagovat na situace, které se teprve mohou vyvinout. Včasná aktivace plánu může výrazně snížit škody a usnadnit návrat do normálního provozu.

Podstatné je, aby se daná organizace nebála koordináční tým svolat a využít jeho možnosti.



# Rozdělení fází v rámci závažné situace a hlavní priority:



## Postup v přípravné fázi

Přípravná fáze představuje období, kdy vaše organizace funguje v běžném režimu a neřeší žádnou závažnou situaci. Tento čas je ideální pro přípravu možných krizových scénářů a reakcí. Doporučujeme, pokud je to ve vašich možnostech, zapojit do procesu bezpečnostního konzultanta, který má zkušenosti s se závažnými incidenty u měkkých cílů. Konzultant vás provede celým procesem a pomůže s nastavením koordinačních plánů.

- Externí konzultant: může nabídnout nezávislý pohled a odbornou expertízu.
- Interní konzultant: má hlubší znalost vaší organizace a jejích interních procesů.

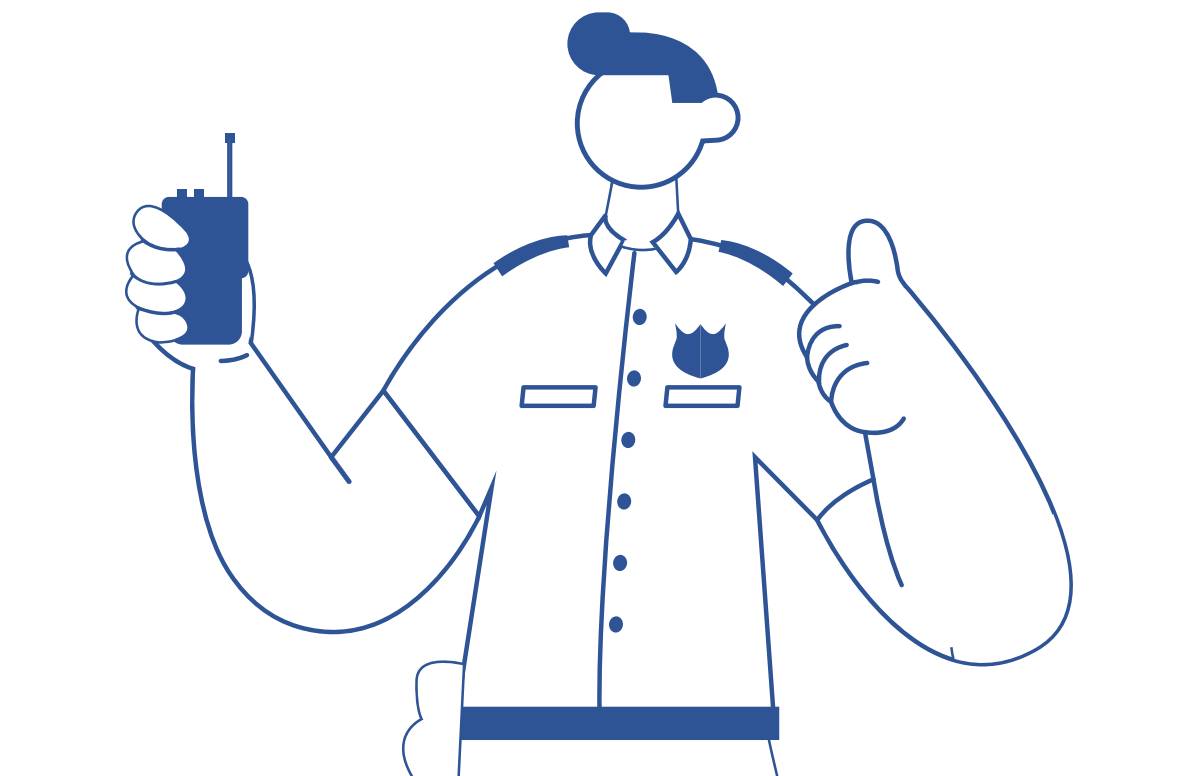
## Spolupráce se záchrannými a bezpečnostními složkami

Je vhodné konzultovat a koordinovat vaši připravenost na závažný incident s relevantními záchrannými a bezpečnostními složkami, jako jsou Policie České republiky a Hasičský záchranný sbor České republiky. Tyto složky vám mohou:

- upřesnit vámi navrhované postupy;
- vyjasnit, jak by probíhala vzájemná koordinace v případě závažné situace.

Zapojení záchranných a bezpečnostních složek v přípravné fázi pomáhá budovat důvěru a osobní vztahy, které mohou být v závažné situaci velmi užitečné.

Následující kroky vám pomohou připravit vaši organizaci na závažné situace efektivně a systematicky.





# Příprava MC na mimořádné události



## Bod 1-2 organizační struktura a definice rizik:

Vaše organizační struktura a rozhodovací procesy jsou unikátní, protože vycházejí z aktuálních potřeb a zkušeností vaší organizace. Tyto struktury a procesy fungují v rutinním režimu, ale pro závažné situace je nutné je přizpůsobit tak, aby byly efektivní, funkční a akceptovatelné. Během zvládání závažné situace není čas na dlouhé hlasování, potvrzování rozhodnutí mnoha stranami, zdloouvá schvalování a podobně. Zároveň nelze vložit veškerou rozhodovací pravomoc do rukou jednoho člověka, jelikož nemusí být v případě závažné situace dosažitelný.

V ideálním případě by měla být vytvořena rozhodovací skupina složená z 3 až 5 klíčových osob, v závislosti na velikosti měkkého cíle. Tato skupina si může přizvat další členy ad hoc dle nastalé situace. Nicméně by tato skupina měla umět rychle reagovat na jakoukoli nečekanou situaci a měla by mít nastaveny jasné a jednoduché rozhodovací procesy.

V praxi to tedy znamená, že musíme stávající rozhodovací procesy nahradit alternativními, které budou aktivované jen v případě závažné situace nebo fáze 0. Tyto alternativní procesy a pravomoci je vhodné definovat v koordinačním plánu explicitně. K tomu je potřeba znát dobře organizační strukturu daného měkkého cíle a na základě znalosti načrtnout schéma koordinačního týmu. Je to také důvod, proč nefungují generické postupy.

Konzultant také pomůže definovat rizika (závažné incidenty), které vaší organizaci mohou hrozit. Může se jednat o bezpečnostní incidenty, přírodní katastrofy, dopravní nehody (např. v případě školních zájezdů), kauzy uvnitř organizace, kybernetické útoky atd.

Během první fáze seznamování se s vaší organizací by měl konzultant také zvážit vaše bezpečnostní povědomí, minulé incidenty a možné traumatické události (například pokud jste prošli v minulosti závažným bezpečnostním incidentem a následnou krizovou situací, může to zásadně ovlivnit váš postoj a víru v efektivitu navrhovaných řešení, a to pozitivně nebo negativně.)

## Bod 3 Nominace členů koordinačního týmu a hlavní metodické principy:

Ve chvíli, kdy máte první hrubou představu o složení koordinačního týmu, je dobré začít proškolením všech členů nebo alespoň části z nich v metodických principech. Koordináční tým by měl znát svoji strukturu, role jednotlivých členů, seznámit se s principy aktivace koordinačního týmu, znát podmínky vhodného umístění koordinačního centra a další detaily, které pomohou při tvorbě koordinačního plánu měkkého cíle. Již během metodického školení doporučujeme zkusit první jednoduché cvičení. V průběhu semináře byste měli mít ideálně možnost také prokonzultovat váš konkrétní případ a ověřit si, že složení vašeho koordinačního týmu plus další plánované postupy odpovídají metodickým principům připravenosti zvládání závažné situace. Během semináře se totiž může ukázat, že bude nutné některá rozhodnutí přehodnotit (např. že je třeba více nebo méně lidí na výkon dané pozice, je třeba změnit místo koordinačního centra, je třeba doplnit operační karty a postupy pro konkrétní scénáře apod.). Každý měkký cíl je unikátní, bude potřebovat navrhnout trochu jinou strukturu koordinačního týmu a také jeho složení bude jedinečné.

## Bod 4–5 první verze koordinačního plánu a koordinační centrum:

Dbejte na to, aby váš koordinační plán obsahoval nejen operativní postupy (ideálně v podobě jednotlivých karet) pro různé situace vyhodnocené pro vaši organizaci jako rizikové (seznamem operativních postupů se rozumí např. postup při povodni, přijetí podezřelé zásilky, emailové výhrůžce, při útoku v budově a další), ale i generický postup pro svolání koordinačního týmu a rozhodovací procesy, rozdělení rolí, komunikační protokol, definici vašeho koordinačního centra atd. ([detailněji vizte1. díl metodiky](#)). Obě zmíněné části jsou podstatné. Pokud budete vědět, co máte dělat dle připraveného operativního postupu, ale nebudete k tomu mít odpovídající manažerský aparát a osoby, které jsou ochotny vám pomoci, nebudete vědět, jak komunikovat a s kým, tak se přes závažnou situaci překlenete jen velmi zdlouhavě a s možnými ztrátami, které nemusí být nezbytné.

Definujte si také své primární i sekundární koordinační centrum.

## Body 6-7: simulace, tréninky a editace koordinačního plánu:

Existuje mnoho způsobů, jak můžete simulace a tréninky organizovat. Některé snazší můžete připravit a vést sami nebo s pomocí externího konzultanta, který vám připraví cvičení na míru tak, abyste se mohli zúčastnit jako tým. Velká integrovaná cvičení mohou proběhnout s přítomností a v koordinaci se složkami IZS a dalšími relevantními organizacemi a institucemi jako jsou zástupci kraje, obce s rozšířenou působností či obce. Není to ale pravidlo ani nutnost. Základní cvičení koordinačního týmu obvykle není náročné na prostor, často postačí jedna nebo dvě

místnosti s audiovizuálním vybavením. Na rozdíl od cvičení, jako jsou evakuace nebo lockdown,<sup>4</sup> můžete simulace koordinace provádět efektivně i v menším měřítku.

Ve všech případech je potřeba o cvičení dopředu vyrozumět vedení organizace a zajistit účast těch, kteří zastávají funkce v koordinačním týmu. V některých případech, dle typu cvičení, o termínu konání a době konání cvičení je vhodné předem informovat také složky IZS.

## Doporučení pro cvičení koordinačního týmu:

- 1. Aktivní participace:** Pro každé cvičení koordinačního týmu budete potřebovat nejen souhlas vedení, ale i aktivní přítomnost těch členů, kteří jsou součástí koordinačního týmu. Počítejte s tím, že vždy někdo chybí, hlavní postavy rozhodovacího týmu jsou ale zásadní.
- 2. Zajistěte bezpečnost prostředí:** Před každým cvičením zkontrolujte, zda je prostředí bezpečné (např. kontrola místností, zajištění, že cvičení nebude rušeno). Ujistěte se, že všichni účastníci se cítí fyzicky i psychicky způsobilí projít cvičením, které s sebou vždy nese jistou míru stresu. Dejte možnost těm, kteří se na simulaci necítí, bezpečně odejít nebo se zúčastnit pasivně. Zamezte neohlášeným odchodům účastníků a zajistěte, aby nikdo mimo cvičení do simulovaných situací nevstupoval.
- 3. Připravte si potřebnou dokumentaci,** koordinační plány, check listy, operativní postupy. Zkontrolujte jejich aktuálnost. Pokud do cvičení zapojujete i externí partnery, seznamte je s Vaší

<sup>4</sup> Více viz metodika [Standardizace bezpečnostního plánu](#).

dokumentací, postupy, koordinačním plánem a dalšími relevantními informacemi.

## 4. Jasná identifikace instruktorů:

Představte hlavního instruktora a ostatní členy instruktorského týmu. Účastníci by měli jasně vědět, kdo cvičení vede. Instruktorský tým a jeho pomocníky jasně označte. Pokud jsou součástí cvičení pozorovatelé, také je viditelně označte.

## 5. Definujte začátek a konec cvičení:

Používejte jednoznačné signály pro začátek a konec cvičení, např. oznámení START / STOP, zvuk píšťalky nebo vizuální signály v prezentaci. Pro přerušování cvičení (např. kvůli bezpečnosti) stanovte specifické heslo.

## 6. Stanovte míru simulace:

Rozhodněte, jak realisticky chcete simulaci provádět. Například jak budete simulovat telefonáty. Zejména při prvních cvičeních bohatě postačí soustředit se jen na obsah sdělení a schopnost formulovat jej bez použití techniky.

## 7. Jasně označte simulované komunikační výměny:

Pro prevenci nedorozumění používejte označení jako „cvičení, cvičení“ před každou komunikační výměnou mezi koordinačním týmem a instruktory. Toto pravidlo pomáhá předejít šokovým reakcím, např. při chybně vytočeném telefonním čísle.

## 8. Zvažte čas a místo cvičení:

Organizace, které prošly traumatickými událostmi (např. útoky), by neměly být nuceny procházet podobným cvičením příliš brzy po incidentu. Pamatujte, že nesprávně provedená cvičení mohou způsobit trauma. Je důležité, aby bezpečnostní konzultant znal vaši organi-

zaci (viz bod 1) a navrhl taková cvičení, která vaši organizaci přivedou k větší připravenosti a zároveň zamezí vytváření dalšího stresu.

# Klíčové otázky pomohou s přípravou a výběrem vhodného typu cvičení.

## Klíčové otázky před cvičením:

Kdokoli připravuje cvičení koordinačního týmu, měl by si položit a zodpovědět následující otázky:

- Čeho chci tímto cvičením dosáhnout?
- Co chci, aby se účastníci naučili?
- Jak konkrétně cvičení přispěje k naší připravenosti zvládnutí závažné situace?
- Na které aspekty se budeme zaměřovat (např. reakce ve stresu, rozhodovací procesy, svolání týmu, vnitřní a vnější komunikace, rozdělení rolí, práce v týmu, logistická připravenost)?

Tyto a další otázky vám pomohou nejen s přípravou cvičení, ale také s výběrem vhodného typu simulace a se stanovením očekávání. V každé fázi je vhodné absolvovat jiný typ cvičení a zaměřovat se na jiné aspekty.



## Hodnocení cvičení:

Jakmile jsou stanoveny konkrétní cíle a zaměření cvičení, určete si způsob hodnocení:

- Jak poznáte, že bylo cvičení úspěšné?
- Jaké aspekty budete hodnotit?
- Kolik bodů musíte splnit, aby bylo cvičení považováno za úspěšné?

Pamatujte, že ne všechny koordinační týmy začínají na stejné úrovni. Je důležité si předem stanovit, kde se tým nachází a kam chcete, aby se cvičením posunul.

## Editace koordinačního plánu na základě cvičení

Jedním z hlavních cílů cvičení je ověřit, zda teoretické postupy stanovené v koordinačním plánu odpovídají realitě a zda jsou účinné. Cvičení by mělo pomoci identifikovat:

- Silné stránky koordinačního týmu a plánů.
- Slabiny, které je třeba řešit např. nedostatky ve znalostech, vybavení nebo procesech.

Po každém cvičení je důležité se vrátit k vašemu koordinačnímu plánu a analyzovat, kde je potřeba provést úpravy. Tento proces je klíčový pro to, aby se vaše organizace neustále zlepšovala a byla na závažné situace lépe připravená.

## Spolupráce s konzultantem:

- Konzultant by měl být aktivně zapojen do cvičení a následného hodnocení.
- Úkolem konzultanta je pomoci vám vyhodnotit výsledky a navrhnout změny, které je třeba provést v koordinačním plánu.

- Společným cílem je vytvořit plán, který bude odpovídat specifickým potřebám vaší organizaci a zajistí, že tým bude schopen reagovat efektivně a podle plánu.

# Simulace a cvičení ověřují, zda postupy fungují v praxi, kde je třeba posílit znalosti či vybavení, a zajišťují připravenost týmu na krize.

Cílem simulací a cvičení není, aby někdo selhal nebo byl „nachytán“. Měly by sloužit jako příležitost ověřit si, zda definované postupy odpovídají realitě a jak je tým schopen tyto postupy aplikovat. Cílem je zjistit, kde je potřeba dodat znalosti, dovednosti nebo vybavení, a podle toho koordinační plán upravit. Simulace a cvičení koordinačních týmů jsou klíčovým nástrojem pro zajištění připravenosti vašeho týmu reagovat v závažných situacích efektivně, rychle a správně. Tvorba koordinačního plánu bez jeho následného otestování v simulované situaci je jen z poloviny odvedenou prací, protože nemáte, jak ověřit, že nastavené postupy budou fungovat.

## Cvičení, simulace a ostatní typy tréninku

Od prvního setkání s koordinačním týmem lze cvičit a připravovat se mentálně na to, jak bychom v případě závažné situace reagovali. Fáze po bezpečnostním incidentu je období, o kterém většina lidí v rutíně vůbec nepřemýšlí. V našich myšlenkách končíme maximálně v pohotovostní části incidentu. Na následující fáze často nemyslíme. Právě proto je důležité, abyste si tyto postupy řádně vyjasnili. Cvičení jsou nejlepším nástrojem, jak to udělat.

### 1. Typ cvičení relevantní pro koordinační plán MC:

#### “Table top” cvičení

Základní cvičení, které není podmíněné velkými přípravami. Jde o cvičení s využitím např. power pointové prezentace, kde nastíníme závažný incident a následnou závažnou situaci a necháme tým diskutovat o možném řešení. Směřujeme otázky tak, aby si členové koordinačního týmu uvědomili, na co je třeba se v příštích fázích příprav zaměřit.

Je vhodné jej využít kdykoli, ale obzvlášť se toto cvičení hodí:

- Na začátku konzultačního procesu s celým týmem k nastavení základních oblastí, kterým je potřeba se věnovat.
- Pro tzv. decision makery, top management, ředitele a lídry, k harmonizaci strategického myšlení a ujasnění rozhodovacích procesů v krizové situaci.

### 2. Návěst/simulace krizové situace

Pokročilejší typ cvičení, kdy simulujeme

proběhlý závažný incident a následnou závažnou situaci s pomocí audiovizuálních materiálů, připravených e-mailů, telefonátů atd.

Koordinační tým jedná samostatně a postupuje dle naučených principů a procedur popsaných v koordinačním plánu. Je možné simulaci rozdělit na koordinační centrum a „místo odehrávajícího se incidentu“, aby si tým uvědomil, že v realitě je třeba ošetřit tok informací mezi různými místy.

- Toto cvičení je nejčastěji používané, dá se využít opakovaně s různými scénáři a v různých škálách obtížnosti.
- Pokud jste se dostali do fáze, kdy víte, co dělat jako organizace a vaše vnitřní procesy jsou nastavené, doporučujeme přizvat k těmto cvičením zástupce IZS, kraje nebo obce s rozšířenou působností či obce a konzultovat s nimi vaše postupy. Jejich vzhled a doporučení vám pomůže přiblížit se ještě více realitě.

### 3. Integrovaná/hybridní cvičení

Cvičení pro pokročilé týmy, kdy spojujeme bezpečnostní cvičení<sup>5</sup> a cvičení koordinačního týmu ve fázi po incidentu. Jedná se tedy o propojení simulace závažné situace s evakuačním cvičením (požárním nebo bezpečnostním dle potřeby) nebo cvičením na proceduru lockdown či celou procedurou uteč! schovej se! boj! Lockdown nebo evakuaci můžete cvičit se všemi v rámci vaší organizace a v další fázi dále pokračovat už jen s koordinačním týmem tak, jak by tomu bylo jako v reálné situaci<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Více viz metodika [Bezpečnostní plán měkkého cíle](#).

<sup>6</sup> V rámci tohoto typu cvičení lze domluvit součinnost se složkami IZS; jedná se o oboustranně výhodnou situaci, kdy si vaše organizace nacvičí postup s reálnými partnery a zároveň IZS získá možnost cvičení s reálnou organizací.

V každém případě tento typ cvičení vyžaduje pečlivou přípravu včetně bezpečnostních opatření. Detaily integrovaného cvičení (datum, čas, místo, organizace, paníkových tlačítek, veřejného rozhlasu, scénář atd.) nahlaste vždy IZS a sousedům (je rozdíl mezi 10minutovým cvičením na lockdown malé školky odehrávající se uvnitř budovy, kam nikdo nevidí, a např. evakuačním cvičením radnice v centru města). Vždy zvažte, zda cvičení může ve vašem okolí vyvolat paniku a stres a pečlivě takovou věc ošetřete (např. také skrze informování okolních budov).

#### 4. Funkční cvičení pro koordinační týmy

Jedná se o malé cvičení zaměřené na konkrétní funkčnost v koordinačním týmu. Můžeme ověřovat například rychlost a efektivitu svolání koordinačního týmu tím, že se cvičně svoláme pomocí stanovené procedury a nástroje. Hodnotíme rychlost, efektivitu a další parametry.

Další možností je ověřit ve cvičení funkčnost vybavení; v nestandardní dobu zaktovat telefony nebo laptopy. Hodí se také čas od času zkusit komunikační kanály připravené pro závažnou situaci jako aplikace, weby, sociální sítě atd. nejde o práci s těmito nástroji, ale o samotnou funkčnost technického a technologického vybavení ([detailněji vizte 1. díl metodiky](#)).

- Tento typ cvičení nemá za cíl simulovat aktivitu pod stresem jako jiná cvičení, ale čistě jen ověřit funkčnost procedury v nečekané situaci.
- Je nutné vždy dbát na řádné označení všech aktivit jako cvičení. Např. v případě cvičného svolání přidat do zprávy nebo telefonátu hned na začátek heslo „cvičení, cvičení!“ a klidně zopa-

kovat i na konci zprávy, aby nedošlo ke zmatení účastníků.

- Toto je jediné cvičení ze všech jmenovaných, kde existuje zásadní přidaná hodnota v případě, že jej neohlásíme dopředu. I toto cvičení můžete samozřejmě avizovat dopředu a projít jím krok po kroku. Stejně tak můžete zkusit tento typ cvičení spustit v nečekanou chvíli. U ostatních typů cvičení koordinačního týmu doporučujeme vždy cvičení dopředu ohlásit.

#### 5. Komunikační cvičení

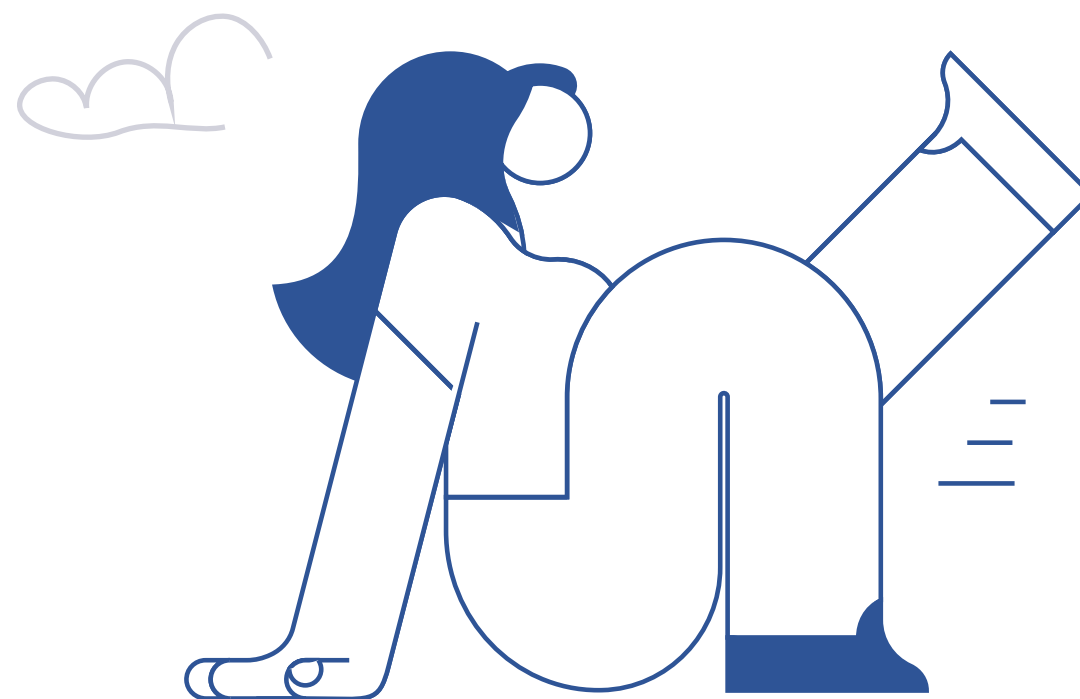
V komunikačních cvičeních ověřujeme funkčnost komunikačních kanálů. Můžeme ověřovat jak komunikační infrastrukturu dle komunikačního protokolu, tak zkoušet tvořit i obsah sdílených informací. Samozřejmě lze tyto faktory cvičit i v rámci simulace spolu s dalšími aspekty, nicméně správná komunikace v průběhu a krizové situace je natolik důležitá a komplexní, že si zaslouží i samostatná cvičení.

Doporučujeme nejprve postavit celkový koordinační systém, koordinační tým, centrum a plán alespoň v základních obrysech, a až poté se věnovat hlouběji kapitole komunikace.

Každé cvičení obsahuje tyto části:

- 1. Příprava** – vybíráme vhodný typ cvičení, stanovujeme si konkrétní cíle cvičení, připravujeme logistiku, dokumentaci a potřebné materiály, koordinujeme se všemi partnery, zajišťujeme bezpečnost průběhu.
- 2. Briefing (instruktáž)** – vždy obsahuje relevantní část definující bezpečnost účastníků a míru simulace. Briefing může proběhnout naživo těsně před

**Malé funkční cvičení slouží k ověření správnosti postupů, efektivity seznamu vybavení či svolávacího protokolu.**



cvičením anebo s předstihem, případně i e-mailem nebo jinou relevantní formou komunikace. Vždy dbejte na to, aby všichni účastníci věděli, kdy cvičení začíná a končí, kdo jsou instruktoři, zda budou přítomni zástupci IZS nebo jiných organizací a institucí apod.

**3. Samotné cvičení** – je jasně ohraničené a ukončené.

**4. Debriefing (zhodnocení)** – sdílení vjemů a vyvození praktických závěrů a doporučení. Ideální je provést jej ihned po skončení cvičení, kdy ještě všichni účastníci mají cvičení čerstvě v paměti. Je důležité, aby byl debriefing strukturovaný a prožité dojmy se nestaly jen námětem hovoru, ale aby byly správně zachyceny a následně přetaveny v efektivní doporučení. Debriefing je nejdůležitější součástí cvičení, proto si na něj vyhrad'te dostatek času. Nezapomeňte pak získané poznatky reflektovat v koordinačních plánech a dalších relevantních dokumentech. Tyto prakticky nabyté poznatky jsou tím nejcennějším, co vás může v reálné krizové situaci vést a co se vám nejvíce vryje do paměti.

Nezapomeňte, že každé cvičení přinese určitou míru frustrace, strachu, stresu a pocitu překvapení. Správně nastavené cvičení koordinačního týmu staví před tým výzvy a dilemata, ze kterých mohou čerpat v reálných situacích.

## Komunikace při zvládnutí závažné situace

Komunikace je jedním z hlavních nástrojů měkkého cíle před, v průběhu i po závažné situaci.

Při jakékoli nečekané situaci se dostáváme do nekomfortní situace, naše mysl přijímá i zpracovává informace odlišným způsobem než v rutině. Slabší variantu tohoto stavu zažíváme i při samotných cvičeních. Proto je důležité si jimi projít a vlastní fungování otestovat. V krizových situacích je přemíra negativních informací běžná; naše mysl může velmi snadno sklouznout k panikové reakci nebo k zamrznutí, špatně informace vyhodnocovat. Často nám také stres brání v hlubší analýze a my se nedokážeme rychle rozhodovat. Správně zvládnutá komunikace může být nástrojem, jak těmto stavům předejít nebo je zmírnit. Správnou komunikací dokážeme vyvolat v zúčastněných pocit důvěry, odolnosti a kontroly nad situací, a to již předtím, než k incidentu dojde.

# Správnou komunikací dokážeme vyvolat pocit důvěry.

Nebojte se sdělovat nepříjemné zprávy a naučte se, jak je správně předávat okolí. V závažné situaci si nemůžete dovolit nepříjemné zprávy ignorovat, předstírat, že nejsou nebo omlouvat vaši nechuť komunikovat tím, že byste mohli vyvolat paniku. Některé situace se zdají méně závažné a můžete mít pocit, že nepříjemné informace před vaší vnitřní komunitou nebo veřejností prostě zamlčíte. Zkušenost nám ukazuje, že tento postup nefunguje. Naopak se vám zpětně vymstí tím, že se stanete pro vaše zaměstnance, členy, kazníky, studenty, žáky či jejich rodiče nedůvěryhodnými. Proaktivita v komunikaci

je při zvládnutí závažné situace naopak velmi žádoucí strategií.

Komunikace měkkého cíle během takových situací v žádném případě nesupluje komunikaci složek IZS ani žádných dalších relevantních subjektů. Každý z těchto subjektů hraje během zvládnutí závažné situace jinou roli a svou komunikační strategií sleduje jiný cíl. Vzájemná koordinace v oblasti komunikace je v takové situaci vždy zásadní.

V případě, že krizová situace souvisí s trestným činem (např. závažný násilný trestný čin jako střelba), kdy probíhají práce orgánu činných v trestním řízení, vždy koordinujte detaily s relevantními zástupci Policie České republiky. Je potřeba počítat s tím, že koordinační tým může v některých případech pracovat s informacemi, které v danou chvíli nebude moci veřejně sdílet, aby nedošlo k ohrožení vyšetřování. I proto je naprosto klíčový výběr členů koordinačního týmu a vzájemná důvěra. Zároveň je užitečné umět určit, co komunikovat můžete a jaké informace od vás vaši zaměstnanci či studenti očekávají.

## Co je zásadní pro komunikaci během závažné situace?

1. **Transparentnost** – vždy mluvte pravdu. I když nemůžete sdílet s veřejností nebo vašimi zaměstnanci veškeré informace, sdílejte maximum toho, co sdílet lze. Ohledně citlivých informací týkajících se incidentu, útočníka nebo třeba obětí, se vždy porad'te se zástupci **tiskového oddělení relevantních zástupců IZS (dle typu situace)**. Ohledně interních rozhodnutí týkajících se aktivit vaší organizace, harmonogramu (otvírací hodiny v následujících dnech, školní rozvrh a jeho změny, pietní akce atd.), návratu do rutiny, poskytnuté pomoci atd. informujte dle vlastního

uvážení. Upřímnost a transparentnost jsou správnou volbou.

2. **Opakování** – „no news are news in crisis“. Nemáte již, co nového sdělit? Opakujte to, co jste již zmínili. Okolí očekává komunikační výstup, i v případě, že nemáte žádné nové zprávy, opakujte již vyřčené. Nemusíte také informovat o incidentu samotném, v prvních fázích často ani nevíme, k čemu vlastně došlo. Soustřed'te se na to, co víte a co jako koordinační tým děláte pro rychlý návrat vaší organizace do rutiny.

3. **Pozitivní formulace** – formulujte vaše zprávy pozitivně, okolí je přijme lépe. Používejte slova jako bezpečí, spolu, jistota, dobré návyky, kontrola nad situací, podpora apod.

4. **Proaktivita** – stanovte si priority pro komunikaci během závažné situace. Kdo musí získat informace jako první? Kdo může počkat? Pokud odkážete vaše partnery na určitý zdroj informací, nebo například ohlásíte, že za 15 minut bude následovat aktualizace z vaší strany, tento slib musíte dodržet. Nejde jen o poskytnutí informace samotné, ale o budování důvěryhodnosti. Pokud na daném místě informace v ohlášenou dobu nebude, lidé si najdou s největší pravděpodobností jiný zdroj informací.

5. **Fáze 0** – výše zmíněné platí i pro komunikaci ve fázi 0. V této situaci máte jedinečnou možnost posílit vztah s vašimi partnery za méně dramatických podmínek a připravit je na to, jak a kde budete o stavu informovat, pokud k závažnému incidentu dojde. Je naivní se domnívat, že fáze 0 nepotřebuje komunikačně ošetřit. Pokud informace nebudete sdílet, lidé si mohou vytvořit

nejrůznější domněnky, proč tomu tak je. Přišel vám výhrůžný e-mail plánovaného útoku na vaši organizaci a celá záležitost se již dostala do médií? Ujistěte vaši vnitřní komunitu, že incident řešíte a že situace je pod kontrolou. Nelze se domnívat, že incident v digitální době dobře vyřešíte bez komunikace se zaměstnanci, s žáky, rodiči či klienty. I pokud budete o incidentu

mlčet, protože se zdánlivě nic nestalo, lidé si o něm již přečetli v médiích či na sociálních sítích a chtějí vědět, co se děje, jak situaci řešíte a co bude následovat. Nečekejte s komunikací, až se stane neštěstí.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Mariann Ziss, klinická psycholožka a psychoterapeutka, Safe Communication Method.

## Komunikační priority v jednotlivých fázích závažné situace:



### Kde začít

Komunikace při zvládání závažné situace je košaté téma. Pro lepší přehlednost lze celou oblast krizové komunikace rozdělit dle několika kategorií.

**1. Infrastruktura** – komunikační kanály a nástroje, které v závažné situaci používáme. Může se jednat o e-mail, telefonní aplikace, telefonní linky běžné i speciálně zřízené, SMS, živá setkání atd. Jde také o nastavení propojení informací z těchto kanálů a vnitřní procesy, které toto propojení definují.

**2. Obsah** – co sdělujeme a jaká konkrétní slova k tomu používáme, jaká je naše komunikační priorita v danou chvíli.

Další návodnou kategorizaci představuje dělení na vnitřní a vnější komunikaci, tedy dělení dle typu partnerů.

**1. Komunikace vnitřní** – komunikace s lidmi z vaší vnitřní komunity, zpravidla zaměstnanci, studenti a rodiče, návštěvníci, nakupující atd. (dle typu měkkého cíle)

**2. Komunikace vnější** – všechny ostatní typy příjemců, se kterými budete v interakci v průběhu koordinace po závažném incidentu. Jde zejména o média, IZS, orgány státní správy a veřejné samosprávy, komerční subjekty atd.

Posledním typem třídění komunikace v závažné situaci, je směr toku informací.

**1. Komunikace příchozí** – zpravidla dotazy, veškeré informace, ale i dojmy, připomínky, poznámky, které směřují od skupin lidí vně k vám.

**2. Komunikace odchozí** – veškerá komunikace, kterou naopak vy šíříte směrem ven.

Čím lépe ošetříte komunikační infrastrukturu a budete proaktivnější v odchozí komunikaci, tím menší tlak pocítíte z komunikace příchozí. Lidé potřebují v závažné situaci získat informace. Pokud jim je nedáte, půjdou si pro ně sami, zjistí si vaše kontakty, budou vám volat, přijedou na místo incidentu apod. Mnohému můžete zabránit právě tím, že budete dostatek informací sdílet proaktivně.

## Proaktivní komunikace snižuje tlak z příchozích dotazů a pomáhá předejít chaosu.

Pokud si stanovíte pro každou možnou kategorii:

1. seznam partnerů,
2. preferované komunikační nástroje,
3. koordinátora komunikace zodpovědného za danou kategorii v rámci koordinačního týmu
4. a předefinovaný obsah prvních zpráv,

tak budete mít pro závažné situace zpracovaný efektivní komunikační protokol.

# Efektivní komunikační protokol:

## Vnitřní/Příchozí

Obsah:

- jak budeme odpovídat na otázky našich zaměstnanců/studentů ohledně incidentu?
- jak se vyjádříme k citlivým otázkám, abychom byli jednotní v komunikaci?
- jak si zajistíme sdílení informací mezi členy týmu?

## Vnitřní/Odchozí

Obsah:

- jaké informace ne/chceme a můžeme se žáky, studenty, rodiči, zaměstnanci, členy sdílet a v jaké fázi?
- které informace musí odejít okamžitě a které mohou počkat?
- na jaké zdroje budeme naši vnitřní komunitu odkazovat? (web, emaily atd.)
- co chceme komunikovat proaktivně ve fázi 0?

## Vnější/Příchozí

Obsah:

- jak budeme reagovat na dotazy ze strany médií?
- jak budeme schvalovat, které informace jsou vhodné ke sdílení s veřejností a které ne?

## Vnější/Odchozí

Obsah:

- jaké podnikneme mediální výstupy?
- jaká je naše proaktivní mediální strategie?
- jak chceme být v případě závažné situace vnímáni jako organizace?

**Komunikační plán určuje, co, kdy a jak sdílet s interním i externími partnery, aby byla zajištěna jednotnost, transparentnost a důvěryhodnost.**





# Příklad z praxe

## Vnitřní komunikace se školní komunitou (žáci a rodiče)

Pardubická střední odborná škola chemická čelila v roce 2022 nepovedenému bombovému útoku, který měl na svědomí jeden ze studentů. Ten den po umístění bomby vyrobené z tlakového hrnce v blízkosti školy také zavraždil náhodného chodce na ulici a poté spáchal sebevraždu otravou léky. Bombu, která zřejmě jen díky šťastné náhodě nevybuchla, našli dva studenti v kontejneru před školou. Krizovou situaci řešila střední škola několik týdnů. Svolaný koordinační tým se pečlivě věnoval transparentní komunikaci se studenty i rodiči.

# Otevřená komunikace pomohla zvládnout krizi a udržet důvěru.

„(pomohlo mi) když se to netutlalo. Když se s námi nezacházelo jako s prašivými psy, kteří nesměli nic vědět. Když jsme toho věděli alespoň o trochu víc než novináři.“ uvedl jeden ze žáků na otázku, co mu nejvíce pomohlo v průběhu řešení krizové situace.

V rámci anonymního dotazníkového šetření také téměř 80 procent rodičů tvrdilo, že jejich důvěra ve vedení školy se tímto incidentem nijak nezměnila; necelých 20

procent uvedlo, že jejich důvěra ve vedení školy po zkušenosti s řešením tohoto incidentu dokonce vzrostla. Nikdo z rodičů necítil, že by tento incident narušil jeho důvěru ve vedení školy, což lze v případě takto závažného incidentu považovat za velký úspěch vedení školy. Komunikaci s rodiči měli na starost třídní učitelé, což se ukázalo jako volba, kterou rodiče ocenili. „Vnitřní komunikace pro nás byla vlastně snadná. Měli jsme to nacvičené a ukázalo se, že nácviky krizového managementu fungují.“

## Ohlášená bomba v italském vzdělávacím kampusu

V římském vzdělávacím kampusu integrujícím několik zařízení došlo k ohlášení bomby. Po konzultaci s policií se studenti a zaměstnanci invakují do prostor sportovní haly na omezenou dobu. Vedení školy se rozhoduje „nešířit paniku“ a celý postup označuje za „cvičení“. Mezitím média informují o nahlášené bombě v kampusu, začínají volat panikařící rodiče, někteří přijíždějí na místo a dožadují se svých dětí. Míra stresu stoupá u všech zúčastněných. Škola podává pravdivou informaci o ohlášené bombě, o řešení koordinovaném s policií a o výsledku prohlídky, která žádnou výbušninu neodhalila. Po této zkušenosti někteří rodiče nepošlou svoje děti druhý den do školy. Zdánlivě se nic nestalo, ale důvěra rodičů ve vedení je narušená. Škola oznamuje, že bude cvičit postup evakuace. Mnoho rodičů je absolutně proti, jejich děti jsou traumatizované předešlou situací. Tím se celý proces zvyšování bezpečnosti zpomaluje, vedení školy bude muset znovu pracně budovat důvěru.

# Závěr

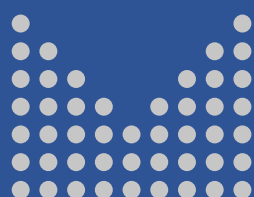
Připravenost na závažné incidenty a následné závažné situace je nekonečný proces, v průběhu času je třeba o ni pečovat, udržovat aktuální jak dokumentaci, tak i samotnou znalost a dovednosti členů týmu. Vnější okolnosti se mění a vyvíjí se neustále, a tedy samotná příprava na krizi je nikdy nekončící disciplína. Pro úspěšnou přípravu na krizovou situaci nejsou nejdůležitější metodologické detaily, ale vaše zodpovědnost za organizaci, kterou vedete, a potřeba být připraven na nečekané situace. Od tohoto startovního bodu se odvíjí každá vaše další iniciativa.

Je mylné se domnívat, že koordinační plán pravděpodobně nikdy nepoužijete, a proto nemá cenu do vaší připravenosti investovat. Naše okolí se mění, a ačkoliv je Česká republika stále hodnocená jako

jedna z nejbezpečnějších zemí světa, bezpečnostní incidenty a další závažné incidenty a situace se dějí a dít budou. V případech, že o nich víte dopředu, se můžete pokusit předejít závažné situaci tím, že koordinační plán aktivujete preventivně již ve fázi 0.

Aktivní a proškolený koordinační tým není jen skupina lidí, která se sejde, „když nastane průšvih“, ale jde o další bezpečnostní pilíř vaší organizace. Členové koordinačního týmu po řádném proškolení a tréninku získávají větší citlivost a celkovou kapacitu k řešení tématu bezpečnosti, dokáží citlivě detekovat signály možných problémů, jsou proaktivní a povyšují tak přirozeným způsobem bezpečnostní kulturu vaší i organizace. Tím nenásilně budujete vaši větší a lepší odolnost a připravenost.





MINISTERSTVO VNITRA  
ČESKÉ REPUBLIKY

**Jak se připravit na závažnou situaci?**

Koordinační plány pro měkké cíle

1. vydání

[www.mv.gov.cz](http://www.mv.gov.cz)