

Metodika koordinace měkkého cíle pro fáze po závažném incidentu

aneb jak se vyrovnat s nastalou závažnou situací



2. upravené vydání

Zpracovala:

Gabriela Ben David, M. A.

Redakce a vydání:

Odbor bezpečnostní politiky
Ministerstvo vnitra České republiky
2025

Kontakty:

obp@mv.gov.cz
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.youtube.com/user/MinisterstvoVnitraCR>

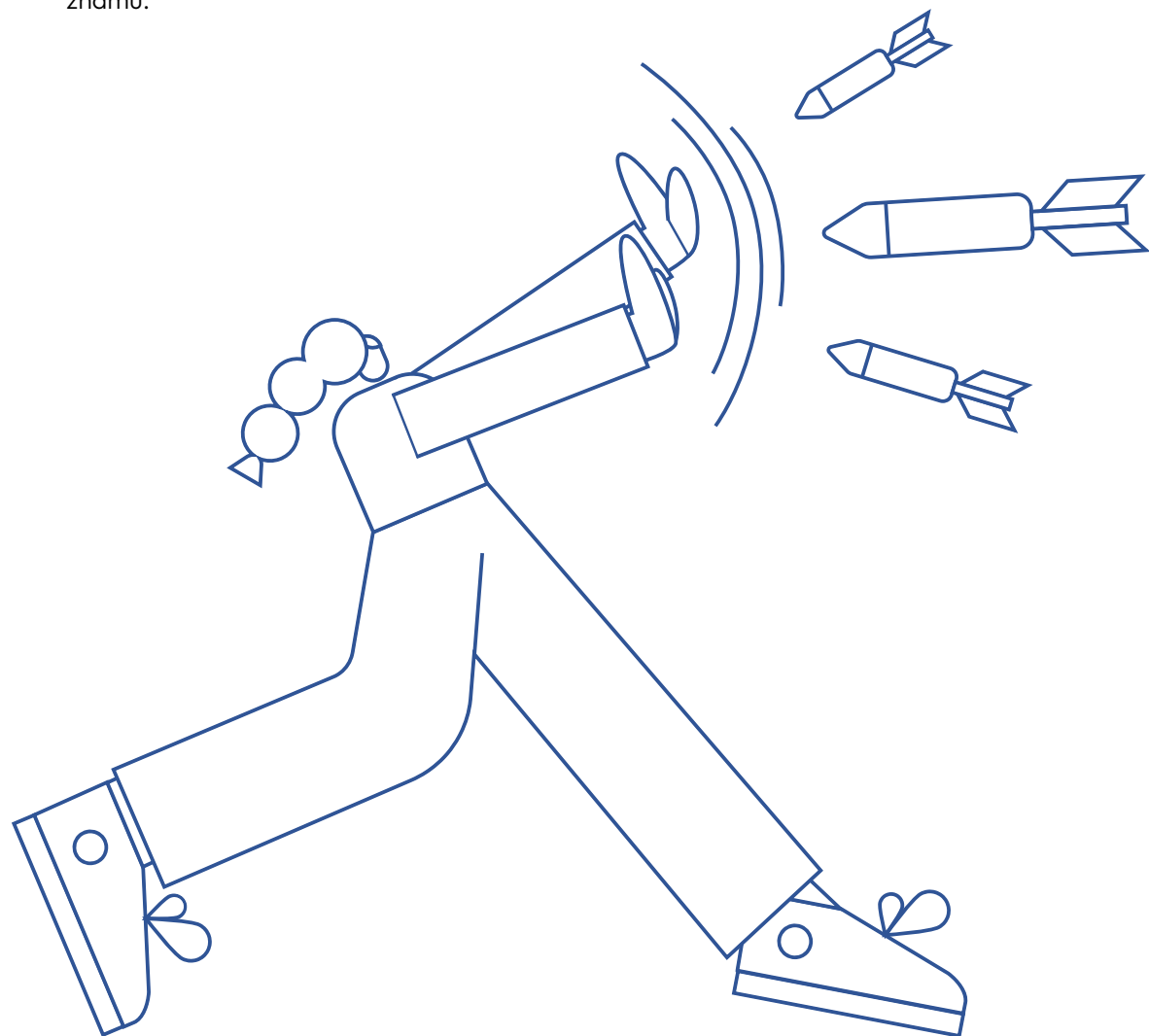
Obsah

Vyjasnění pojmů pro potřeby tohoto dokumentu	4
Úvod	5
Účel postupu dle této metodiky	6
Koordinační plán měkkého cíle pro fáze po závažném incidentu	9
Koordinační plán versus plán krizové připravenosti, havarijní plán či požár. dokumentace	10
Co by měl KP obsahovat:	11
Koordinační tým	14
Vedení KT	14
Výkonné týmy	15
Proces aktivace KT	21
Aktivace KT a sled událostí v případě závažného incidentu	21
Obecný postup v případě závažného incidentu a aktivace KT	21
Komunikace	22
Vnitřní komunikace: Jak svolat KT a komunikace v něm	22
Nástroje	23
Aktivace KT- příklad	26
Vnější komunikace s veřejností a médii	26
Koordinační centrum	28
Závěr	30
Přílohy	31
Příloha 1: Vybavení KC	31
Příloha 2: Osnova KP	32
Příloha 3: Tabulka se základními údaji pro PČR a HZS	34
Příloha 4: E-mailové adresy krajských ředitelství policie	35

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 koordináční tým.



Úvod

Teroristické útoky i další závažné násilné útoky v Evropě na tzv. měkké cíle¹ v posledních letech zintenzivněly a jsou pro Evropu trvalou hrozbou.² S rostoucí intenzitou hrozeb a rizik dnešního světa rostou i požadavky na proaktivní opatření, která mohou jednotlivé měkké cíle dobrovolně aplikovat pro zvýšení standardu vlastního bezpečí.

Velká část bezpečnostních opatření si klade za cíl prevenci bezpečnostních incidentů nebo odstranění útočníka. **V praxi se nicméně ukazuje, že ne vždy je možné zamezit všem hrozbám, přestože se o to snažíme.** Preventivní bezpečnostní opatření, profesionální ostraha, proškolený personál i obecné povědomí o bezpečnosti pomůže v každém případě minimalizovat rizika útoků všech druhů. Nicméně nemůžeme přerušit naše dennodenní aktivity a zcela se uzavřít okolnímu světu do podzemních bunkerů s vidinou absolutního zabezpečení. Toto platí obzvláště pro závažné násilné útoky na měkké cíle.

Proto byla vytvořena tato metodika, která má napomoci měkkým cílům³ vyrovnat se

situaci po teroristickém či jiném násilném útoku nebo dalším obdobně závažném incidentu.

Tato metodika je určena pro **měkké cíle** a věnuje se tedy primárně řešení situace po **teroristických a jiných násilných útocích**, nicméně zde uvedená opatření pomohou měkkému cíli zvýšit schopnost vyrovnat se s následky celé řady i jiných závažných incidentů nejrůznějšího druhu.

Jak obvykle závažná situace po závažném incidentu vypadá? Jaké jsou její obvyklé charakteristiky?

Obvykle jde o situaci,

1. která ohrožuje zásadním způsobem životy, zdraví, majetek nebo reputaci dané organizace;
2. která nastává často nečekaně a rychle, kdy nebývá dostatek času na přípravu řešení;
3. jejíž řešení vyžaduje speciální opatření a postupy ze strany organizace, tedy vystoupení z každodenní rutiny;
4. která se vyznačuje vysokou mírou nejistoty a nedostatkem přesných informací.

Typicky půjde o násilné činy (útok chladnou nebo střelnou zbraní) uvnitř objektu organizace (např. v budově školy apod.) nebo také mimo objekt (např. na vánočních trzích apod.), o výbušninu umístěnou v objektu nebo mimo objekt či může jít o únos zaměstnance, člena organizace, studenta, o vydírání, držení rukojmích, výbuch plynu v objektu nebo v jeho blízkosti apod. Díky nedostatku informací zpočát-

¹ Definice měkkých cílů dle MV ČR: <https://www.mvcr.cz/cthh/clanek/terorismus-web-dokumenty-dokumenty.aspx>. Mezi měkké cíle lze podle tohoto klíče zařadit: školská zařízení, koleje, menzy, knihovny, církevní památky a místa určená k uctívání, nákupní centra, tržiště a obchodní komplexy, kina, divadla, koncertní sály, zábavní centra, demonstrace, bary, kluby, diskotéky, restaurace a hotely, parky a náměstí, turistické památky a zajímavosti, muzea, galerie, sportovní haly a stadióny, významné dopravní uzly, vlaková a autobusová nádraží, letištní terminály, nemocnice, polikliniky a další zdravotnická zařízení, veřejná shromáždění, průvody, poutě, kulturní, sportovní, náboženské a další akce, komunitní centra. Ing. Zdeněk Kalvach, Základy ochrany měkkých cílů Metodika, Praha 2016.

² Bližší informace o útocích v členských státech EU dostupné na: <https://www.europol.europa.eu/tesat-report>.

³ Termínem „měkký cíl“ rozumíme zejména organizaci nebo společnost, jejíž činnost naplňuje definici měkkých cílů. Koordináční plán je zaměřen zejména na činnost členů organizace nebo společnosti, ve svém důsledku nicméně přispívá také k ochraně budov, majetku a reputace dané organizace.

ku není zpravidla jasné, zda jde o havárii, nebo úmyslný útok. Nástroje této metodiky se hodí také na řešení situací, když např. dojde k závažné dopravní nehodě s větším počtem zraněných zaměstnanců či studentů, v okolí objektu (v dané oblasti) probíhají násilné demonstrace anebo v situaci, kdy je vyhlášen krizový stav v regionu, kde organizace sídlí a situace se jí dotýká atd.

Kromě teroristických a dalších násilných útoků může tedy měkký cíl čelit také dalším nečekaným situacím, které jsou mimo jeho kontrolu. Tyto a další situace přináší sám život a je zřejmé, že kvalitní preventivní opatření mohou snížit riziko jejich výskytu, avšak nikdy jim nelze zabránit stoprocentně. **Z tohoto důvodu je nutné se na případné závažné incidenty a následné závažné situace dobře připravit a vědět, co dělat v případě, že k závažnému, zejména násilnému, incidentu i přes veškerou snahu o řádné zabezpečení přeci jen dojde.** K tomu slouží právě nástroje představené v této metodice.

Vyplatí se na závažné situace dobře připravit.

Metodika, která se vám dostala do ruky, má za cíl představit základní myšlenku a obecný návod na to, **jak si připravit následný postup pro případ závažné situace**, a jak jimi projít s co nejmenšími ztrátami na životech, zdraví, majetku, ale také na dalších aspektech fungování dané organizace, včetně její reputace.

Zde je nutné zdůraznit, že každá organizace může být až existenčně postižena **následky nezvládnutého incidentu** (např. ztrátou reputace na trhu, u spotřebitelů, či reputace politické).⁴ Snahou každé organizace, která se stane cílem násilného trestného činu, je co nejrychlejší návrat do rutinního provozu. Právě to je také cílem této metodiky. S vypracovaným **Koordinačním plánem** (dále jen „KP“) je daná organizace nejen bezpečnější, ale také jistější a sebevědomější, protože její vedení ví, že je připraveno čelit závažným incidentům a situacím. Organizace s velmi dobrým KP dokáže v situaci po incidentu dokonce i získat pozitivní body u svých zaměstnanců i klientů, případně u širší veřejnosti. Lídři takové organizace mají možnost ukázat své schopnosti a také sdílet otevřeně své hodnoty, které spočívají v překlenutí závažných situací a v co nejplynulejším návratu na předchozí stav věcí a udržení pocitu bezpečí u veřejnosti.

Tato metodika je vhodná pro připravenost na závažné incidenty a situace obecně všech tzv. měkkých cílů, tedy jak vzdělávacích zařízení, komerčních subjektů, turistických památek, náboženských komunitních center, nemocnic, tak i jednorázových kulturních, sportovních a politických akcí.

Účel postupu dle této metodiky

1. minimalizovat ztráty na životech a zdraví;

⁴ Příkladem může být legendární americká letecká společnost Pan Am. Nedostatečná schopnost firmy správně reagovat na sérii teroristických útoků a dalších incidentů, z nichž nejznámější byl útok nad skotským Lockerbie v roce 1988, vedla k tomu, že veřejnost ztratila v přepravce důvěru. Mimo jiné také rapidní pokles prodeje vedl v roce 1991 ke krachu společnosti.

2. minimalizovat škody;
3. zabezpečit komunikaci se složkami integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“) a dalšími relevantními institucemi a osobami;
4. zajistit základní potřeby a služby (např. zaměstnanců, studentů, rodičů, návštěvníků muzea, klientů v nákupním centru atd.);
5. shromáždit na jednom místě potřebné informace, na jejichž základě se budou k tomu povolané vedoucí osoby rozhodovat;
6. sekundárním efektem přípravy KP a jeho procvičování je pak větší povědomí o bezpečnosti mezi vedoucími pracovníky, jasné převzetí zodpovědnosti a kontroly při vzniku závažného incidentu, což dle zkušeností z praxe značně ovlivňuje negativní dopady incidentu.

Esenci reakce na násilné útoky a další podobné události je dle této metodiky **předem připravený postup** měkkých cílů na základě KP. Metodika je postavena na **třech základních pilířích připravenosti**, kterým se každý měkký cíl může v době příprav věnovat:

1. Koordinační plán (KP)

Jedná se o dokument definující postupy zejména managementu organizace v případě závažného incidentu a následné závažné situace; každá organizace si jej musí vytvořit samostatně. Doporučuje se také konzultovat KP s příslušným krajským ředitelstvím Policie ČR (dále jen „PČR“),⁵ krajským ředitelstvím Hasičského záchranného sboru (dále jen „HZS“), obecním či krajským úřadem/magistrátem a případně dalšími lokálními subjekty tak, aby jeho postupy byly v souladu s těmito významnými partnery.

⁵ Je možné také využít policejní HOTLINE pro měkké cíle 800 255 255.

2. Koordinační tým (dále jen „KT“)

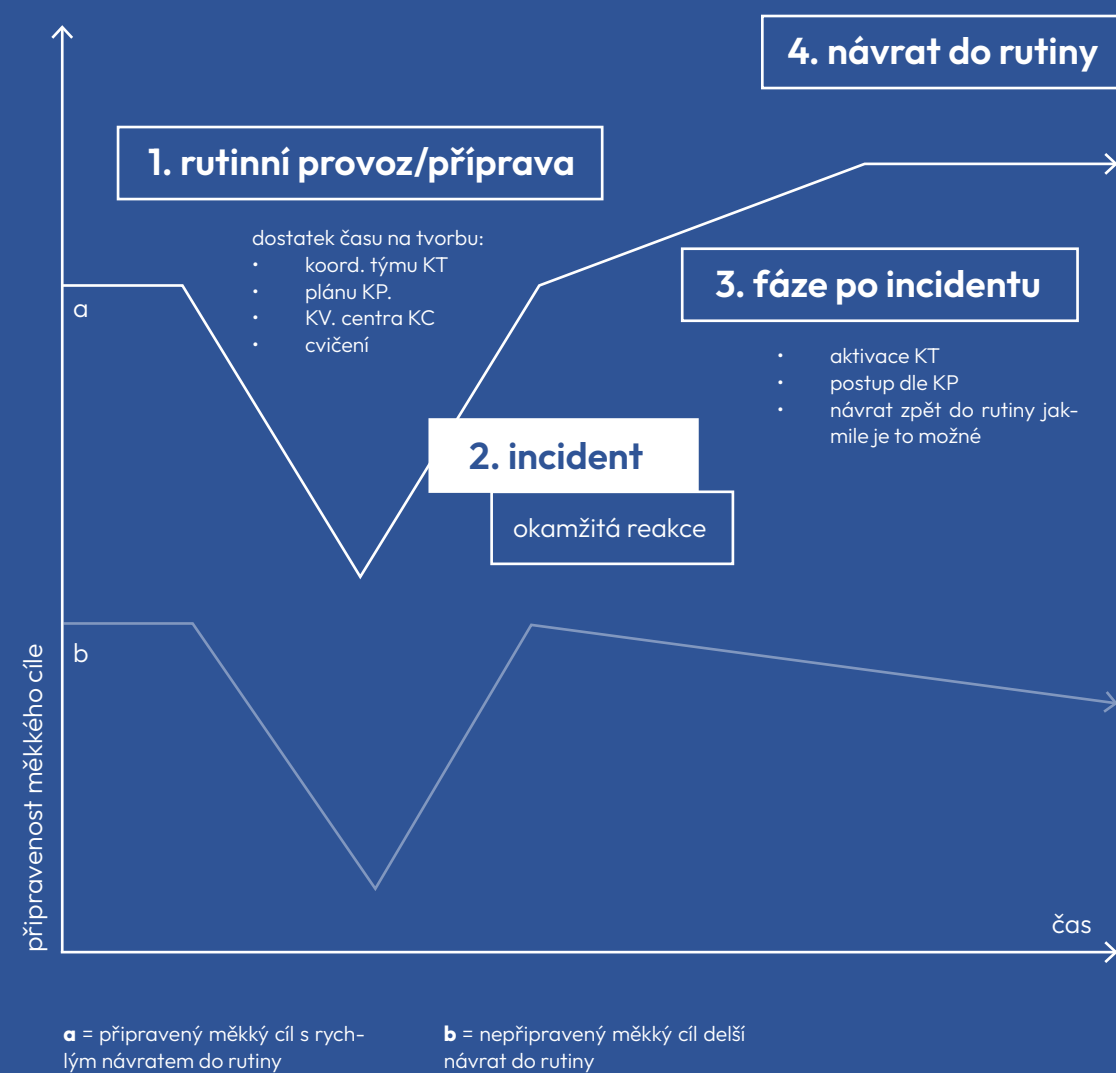
Tým složený ze zaměstnanců, dobrovolníků, členů komunity ad., kteří budou nastalý incident řešit a budou se podílet na přípravě a nácviku KP.

3. Koordinační centrum (dále jen „KC“)

Místo, ze kterého bude KT (popř. další management organizace) v případě aktivace KT operovat.



Dynamika kvality fungování měkkého cíle



Popisek: Připravený postup na závažnou situaci může výrazně zkrátit čas reakce a snížit míru dopadu na měkký cíl, a také dobu potřebnou k obnovení původního stavu fungování měkkého cíle. Celková kvalita fungování organizace měkkého cíle může při dobře zvládnuté závažné situaci dokonce v čase i stoupnout výš než byla v době před.

Koordinační plán měkkého cíle pro fáze po závažném incidentu

Jedná se o dokument, který si pro svoji potřebu dobrovolně zpracovává organizace (měkký cíl) v rámci péče o vlastní bezpečnost. KP poslouží jako návod pro postup managementu v situaci po násilném či jiném závažném incidentu. Definuje postup pro závažnou situaci nastávající již v prvních minutách až dnech následujících po incidentu.

Doporučujeme vypracovaný KP konzultovat s IZS, zejména pak s PČR a HZS. Organizace tak získá odbornou konzultaci a navíc naváže kontakt se zástupci IZS. KP může mít různé podoby a je vždy vypracovaný na míru konkrétní organizaci. Generické plány ve valné většině nefungují a hrozí nebezpečí, že zapomenete na důležité body, nebo naopak budete vyplňovat položky, které vám konkrétně v ničem nepomohou.

KP může vypracovat kdokoli z dané organizace. Důležité je, aby znal obecné postupy práce zaměstnanců. Vypracovat KP může zabrat několik týdnů až měsíců práce. Samotný dokument je zásadním předpokladem k lepší připravenosti. Nicméně v případě, že si nebudete **osvojit dané postupy během pravidelných cvičení**, nebudete aktualizovat kontakty členů a nezajistíte péči o vybavení, plán samotný v případě incidentu příliš nepomůže. Přestože mluvíme o psaném dokumentu, **klíčoví jsou v celém plánu hlavně lidé, jejich vnímání situace a připravenost aktivně a koordinovaně zasáhnout**. V metodice je vám předkládána úplná nabídka toho, co může KP obsahovat. Zda se rozhodnete svůj plán zestručnit či nikoli, je zcela na vás.



Koordinační plán versus plán krizové připravenosti, havarijní plán či požární dokumentace

Těm, kdo jsou obeznámeni s problematikou krizového řízení a požární ochrany, může koordinační plán měkkého cíle do určité míry připomínat plán krizové připravenosti dle § 29 odst. 1, § 29b zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení nebo dokumentaci požární ochrany podle § 15 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně či vnitřní a vnější havarijní plán dle § 23 a § 26 zákona č. 224/2015 Sb., o prevenci závažných havárií.

Jaké jsou rozdíly oproti těmto dokumentům? Plán krizové připravenosti, dokumentace požární ochrany či havarijní plány jsou zpracovávány **povinně pouze subjekty vymezenými v zákoně**. Naopak KP může být zpracován **dobrovolně jakoukoliv organizací** (v našem případě zejména měkkými cíli).

Plán krizové připravenosti, havarijní plán a dokumentace požární ochrany mají (pokud jsou zpracovány) před KP při aplikaci v praxi přednost tam, kde se opírají o zákon. Nicméně pokud jsou tyto dokumenty zpracovávány, lze i vedle nich vždy využít souběžně také KP, pokud není s uvedenou dokumentací v rozporu. Zpracováním KP a jeho následnou aktivací tedy nedochází ke změně jakýchkoliv povinností uložených zmíněnými právními předpisy a případně rozpracovaných ve zmíněných typech bezpečnostní dokumentace.

Rozdíl je také v tom, že KP může organizace použít pro řešení jakékoliv situace, **pro kterou může být aktivace postupu dle KP přínosná**, zatímco postup podle dokumentace požární ochrany, havarijního plánu či plánu krizové připravenosti je možný jen v situacích, pro které v souladu se zákonem dané dokumenty vznikly.

Většina subjektů však nespadá do žádné z kategorií, kterým by zákon ukládal, zpracovat další zvláštní dokumentaci. Přitom tuto většinu tvoří právě měkké cíle, které jsou častými cíli právě násilných útoků.

Ať už se tedy dle druhu incidentu či situace postupuje, či nepostupuje v souladu se zákonem podle určitého typu dokumentace, **v každém případě vždy může KP dobře posloužit minimálně pro vnitřní opatření a organizaci reakce samotného měkkého cíle po závažném incidentu.**

Plán krizové připravenosti, havarijní plán a požární ochrana mají před KP při aplikaci v praxi přednost.

Výhodou KP je, že jeho přínosu mohou využít všechny organizace, které cítí, že by jim pomohl. Zatímco zákonem uloženou výše zmíněnou dokumentaci si může, resp. musí zpracovat pouze ten, koho se ze zákona týká, a to pouze pro situace v zákoně vymezené.

Co by měl KP obsahovat:

KP má být především praktický. Kdokoli plán otevře, měl by v něm najít potřebné informace, podle kterých může začít jednat. Nepopisujte v plánu teorii, bude vás v praxi zdržovat, nebo vás zcela odradí od toho, abyste plán využili.

1. Úvod a definice pojmů

Jsou významné zejména pro nové a budoucí členy KT. Měla by to být jen velmi stručná část obsahující vysvětlení základního účelu KP a klíčových pojmů.

2. Seznam všech potenciálních závažných incidentů relevantních pro daný subjekt, které mohou vyústit v aktivaci KP

- Na základě vyhodnocení ohroženosti si vypracujte seznam hrozeb a scénářů možných násilných útoků, které by se mohly týkat vaší organizace. Kromě násilných útoků se může jednat i o další scénáře, které jsou pro vás relevantní (únos, narušení veřejného pořádku, požár, povodeň atd.)
- Seznam konzultujte se složkami IZS, zejména pak s PČR (na krajských ředitelstvích jsou k tomu vyškolení specialisté) a HZS (Odbor ochrany obyvatelstva a krizového řízení krajského ředitelství HZS),⁷ neboť konzultace s nimi může pomoci odhalit nečekané souvislosti.
- Vypracujte si **plány bezprostřední reakce po závažném incidentu**

pro každý typ výše identifikovaných hrozeb. Plány můžete následně opět zkontrolovat se složkami IZS, zejména pak s PČR (na krajských ředitelstvích jsou k tomu vyškolení specialisté) a HZS (Odbor ochrany obyvatelstva a krizového řízení krajského ředitelství HZS).⁸

- Seznam hrozeb resp. incidentů je následně součástí KP. Postupy pro jednotlivé incidenty pak patří do KP jako příloha. Pokud máte vypracovaný Bezpečnostní plán, tyto postupy jsou již jeho součástí.⁹

Na tento proces budete potřebovat vyčlenit dostatečný čas. Paralelně s ním začnete pracovat na dalších částech KP. Není třeba čekat, až budete mít tuto část hotovou, můžete postupovat při vypracování souběžně.

3. Koordinační tým (KT)

Koordinační tým je skupina lidí z vaší organizace, kteří budou v případě nastalého závažného incidentu a během závažné situace pomáhat řešit následky. Složky IZS zajistí řešení celkové situace, nezajistí ale vaše interní potřeby a hladký návrat do rutiny. Z toho důvodu je důležité stanovit si KT a popsat jej ve vašem KP. Detailně je KT popsán níže.

KP by měl obsahovat zejména následující informace o členech KT:

- Seznam členů a jejich kontaktní údaje.

⁶ Metodiku k Vyhodnocení ohroženosti naleznete zde: <https://www.mvcr.cz/cthh/clanek/vyhodnoceni-ohrozenosti-mekkeho-cile-metodika-ke-stazeni.aspx>.

⁷ Doporučujeme nejprve zaslat písemnou žádost o konzultaci na podatelnu či datovou schránkou. Či využít hotlinku pro měkké cíle. Kontakty najdete na konci této metodiky.

⁸ Pokud nebude navázán kontakt v předchozí fázi zpracování KP, opět doporučujeme nejprve zaslat písemnou žádost o konzultaci na podatelnu či datovou schránkou.

⁹ Bezpečnostní plán měkkého cíle, MVČR 2019, dostupné na: <https://www.mvcr.cz/cthh/clanek/terorismus-web-dokumenty-dokumenty.aspx>

- b. **Seznam pozic a základní zodpovědnosti každého člena.**
- c. Rozpracovaný seznam postupů (pro každého člena). V KP ideálně rozpracujte seznam úkolů pro každou pozici od chvíle, kdy vyjde najevo informace o tom, že došlo k závažnému incidentu. Z postupu musí být zřejmé, co každý člen dělá. Přestože se to může zdát banální, v nečekaných stresových situacích náš mozek přepíná do alternativního režimu. Nedokážeme uvažovat zcela racionálně, jsme ve změněném stavu vědomí a jiným způsobem zpracováváme informace. Rozepsaný seznam postupů vám pomůže na nic nezapomenout, nezamrznout či nepropadnout panice. Tento seznam postupů je ideální mít napsaný na kartičce a uložený na neustále dostupném místě – v peněžence, kabelce atd. Jedna kopie postupu pro každého člena by také měla být uložena v KC v tištěné podobě tak, aby bylo možné ji použít okamžitě po příchodu.



4. Způsob aktivace KT

Jakým způsobem se KT aktivuje a svolává se dozvíte v další kapitole.

5. Informace o KC

Jde o místo, ze kterého bude KT situaci po závažném incidentu řešit a kde bude mít uložené potřebné vybavení. Více se o něm dozvíte v další kapitole.

6. Fáze postupu podle KP

- a. Jaké jsou priority týmu v prvních minutách po závažném incidentu a jaké v následujících fázích?
- b. Při aktivaci KP vám tyto fáze pomohou správně nasměrovat úsilí celého týmu a zorientovat se v nastalé situaci.

Fáze postupu podle KP a priority úkolů KT

1. Fáze (0 - 15 min.*)

Prioritní úkoly pro KT

- reakce v místě incidentu
- zajištění vlastního bezpečí
- přivolání IZS
- pomoc v místě incidentu, první záchranné práce, zdravotně psychologická pomoc v prvních minutách
- zajištění bezpečnosti ostatních objektů/akcí/míst měkkého cíle, zabránění dalším škodám.
- aktivace KT

2. Fáze (15 min. - 3 hod.*)

Prioritní úkoly pro KT

- komunikace s IZS na místě
- shromáždění informací o raněných a jejich hospitalizaci
- zabezpečení všech ostatních aktivit organizace
- předání základních informací a instrukcí dovnitř organizace a nejbližšímu okruhu zasažených
- aktivovat KC
- psychologická pomoc

3. Fáze (3 - 6 hod.*)

Prioritní úkoly pro KT

- KT plně informovaný o situaci, kontrola situace
- stav raněných je znám
- komunikace interní i externí – média, veřejnost
- pravidelné sdílení informací s IZS
- KT pravidelné briefinky
- psychologická pomoc

4. Fáze (dále)

Prioritní úkoly pro KT

- kontrola nad situací
- všechny dostupné informace jsou shromážděné a k dispozici v KC
- media a komunikace
- co bude zítra?

*Časy jsou orientační a doba jednotlivých fází závisí na konkrétní situaci a na připravenosti měkkého cíle

Kroky v prvních minutách mohou zachránit vaši organizaci.

7. Přílohy:

- Postupy pro jednotlivé závažné incidenty – operační karty.
- Detailní kontaktní údaje všech členů KT, případně také všech dalších zaměstnanců, studentů, rodičů, členů komunity. Ideálně v zabezpečené formě, elektronicky.
- Seznam vybavení KC.
- Hesla, postupy pro aktivaci krizových telefonů, aktivace speciální webové stránky, přístupová hesla na účty na sociálních sítích apod.
- Text předpřipravených tiskových zpráv a zpráv pro komunikaci s veřejností.
- Mapy lokality a plány budov.
- Tabulka se základními údaji pro efektivní koordinaci se státem.

Koordinační tým

Termín 'Golden Hour' (Zlatá hodina) byl prvně použit lékařem z Marylandské nemocnice R. Adamsem Cowleym. Na základě pozorování raněných z druhé světové války Cowley zjistil, že čím dříve je raněným pacientům poskytnuta profesionální pomoc v nemocnici, obzvláště pokud je pomoc poskytnuta právě do 60 minut od zranění, výrazně se tím zvyšuje šance na vyléčení.¹⁰ Stejně pravidlo 'Gol-

¹⁰ <https://www.jems.com/articles/2008/08/golden-hour.html>

den Hour' platí i pro vaši organizaci po nastalém incidentu. **Mnohokrát se prokázalo, že kroky, které zvládnete udělat v prvních minutách nebo hodinách po závažném incidentu, mohou zachránit budoucnost vaší organizace.** K tomu, aby tyto kroky byly správně nasměrované, budete potřebovat tým proškolených lidí, kteří přesně vědí, co je potřeba udělat, tedy KT.

Struktura každého KT se řídí určitými principy, nicméně výsledná podoba se u každé organizace může lišit. Složení týmu by mělo odpovídat struktuře vaší organizace. Rozhodně není cílem vytvořit další samostatnou organizační složku uprostřed již existující organizace. KT by měl fungovat jako pilíř složený z klíčových schopných zaměstnanců nebo dobrovolníků, kteří jsou aktivováni pouze v případě závažné situace.

Základní struktura KT je rozdělená na dvě úrovně:

Vedení KT – Rozhodovací skupina

Je složené ze členů managementu, vedení organizace. Její členové mají právo (i povinnost) rozhodovat o krocích, které se v dané organizaci podnikají.

Např. v případě školy zde bude ředitel a případně jeho zástupce, v případě sportovního závodu ředitel pořadatelské firmy, v případě náboženské komunity její předseda apod. Může se také stát, že se v rámci organizace rozhodnete si tuto pravomoc rozdělit s více lidmi, nebo naopak nominujete do svého týmu někoho z nižšího managementu, kdo v rutinním provozu právo rozhodovat nemá, ale pro situaci po závažném incidentu mu jej udělíte. Členů tohoto týmu může být několik.

Nominování zástupců platí v optimálním případě pro všechny pozice v KT, ale zejména pro výkonné týmy. Každý z jeho členů má mít svého zástupce, který je schopný jeho roli zastat v případě, že člen týmu nebude v době závažného incidentu k zastížení, nebo se nebude moci dostavit na určené místo a danou situaci řešit.

Výkonné týmy

Výkonné týmy mají na starosti vykonávání potřebných úkolů. Nejlépe jejich agendu sestavíte tak, že popíšete všechny (i malé a nedůležité) úkoly, které ve fázi po závažném incidentu budete potřebovat vykonat.

Příklad: Zjištění odvozu raněných do nemocnice, zajistit informace o raněných, pokud to bude možné, zjistit stav členů organizace a zaměstnanců, zajistit bezpečnost místa incidentu a dalších objektů organizace, do příjezdu složek IZS koordinovat aktivity, napsat tiskovou zprávu pro média, zajistit dopravu pro předsedu KT, nakoupit jídlo pro členy KT apod.

Tyto úkoly pak můžete rozdělit jednotlivým týmům nebo jednotlivcům. Níže najdete návod, jaké oblasti úkolů svěřit jednotlivým týmům. Vždy ale můžete strukturu přizpůsobit vašim personálním možnostem. Nebojte se ji pozměnit tak, aby vám dobře sloužila. Ne všechny výkonné týmy a pozice níže popsané musí být nutně zastoupeny v každém KT. Záleží na vašich potřebách a možnostech, které výkonné týmy sestavíte a kolik členů do každého z nich nominujete. Při sestavování týmů se vraťte k vašemu seznamu případných závažných incidentů, které mohou nastat. Představte si, jak by situace asi probíhala a podle toho určete, kolik členů si každý tým zaslouží. V mnoha případech zejména

u malých organizací a komunit zastává roli jednoho výkonného týmu jen jeden člověk. I toto může být dobré řešení, zejména pokud mu najdete zástupce.

1. Vedení KT

- Rozhoduje o krocích, které je třeba podniknout.
- Shromažďuje od výkonných týmů KT jednotlivé informace, které vyhodnocuje a poté je skládá do celkového obrazu situace.
- Je formální hlavou KT.
- Je tváří KT pro média (pokud se neurčí jiný člen týmu).
- Aktivuje KT a rozhoduje, která situace je a která není relevantní pro aktivaci týmu.
- Řeší témata v průběhu celé fáze po závažném incidentu:
 - » Bezpečnost všech objektů a činností organizace.
 - » Kdo z členů KT má být na místě závažného incidentu a kdo v KC.
 - » Provoz v době těsně po závažném incidentu.
 - » Jakou pomoc (materiální, psychologickou, právní, finanční, apod.) poskytnout zaměstnancům, členům, klientům, návštěvníkům, studentům, apod. postiženým závažným incidentem.
 - » Jaké informace sdílet se zbytkem organizace.
 - » První veřejný výstup v médiích. Výstupy doporučujeme konzultovat s tiskovým mluvčím PČR, případně s dalšími složkami IZS.
 - » Co bude zítra?

2. Krizový manažer

Je klíčovou postavou KT, má na starosti plynulou komunikaci a sdílení informací mezi vedením a výkonnými týmy. Prakticky organizuje reakci organizace na situaci. Má přehled o celé situaci jako celku, svolává brífinky, kontroluje dynamiku a upozorňuje předsedu na důležité kroky. Kontroluje plnění úkolů všech členů KT. Pokud nemáte dostatek členů, tuto pozici nemusíte vytvářet, obejdete se bez ní, ale odpovědnost za plnění této role bude muset mít vedení KT.

3. Tým vnitřní komunikace

Přijímá informace o členech organizace a zaměstnancích. Komunikuje předem smluveným způsobem se členy organizace o rozhodnutích a krocích, které vedení přijalo. Tato pozice je klíčová a její podoba závisí na charakteru a velikosti organizace. V menší organizaci může komunikace probíhat i osobně, jindy je lepší použít telefon, email, komunikační aplikace jako je WhatsApp nebo další aplikace přímo určené ke komunikaci v závažných situacích.

4. Tým vnější komunikace s veřejností a médii

Má na starosti přijímání informací (komunikace IN) a také jejich šíření a podávání instrukcí (komunikace OUT) veřejnosti a médiím. Konkrétní způsoby a nástroje komunikace po závažném incidentu jsou popsány níže. Přípravuje s předstihem (ve fázi příprav) zprávy, které může v případě pohotovosti ihned použít. Odpovídá na telefonáty v případě aktivace KP. Přípravuje mediální výstupy. (Mediální výstupy doporučujeme koordinovat s tiskovými odděleními zasahujícími státními orgány.)

Tým také sleduje informace, které se o závažném incidentu, popř. o organizaci objevují v médiích. Přípravuje seznamu novinářů a médií, se kterými v případě výskytu závažného incidentu bude organizace komunikovat. Možnou strategií komunikace ve fázi po závažném incidentu je jmenovat tiskového mluvčího KT.

Je-li to možné, stanovte kontaktní osobu pro velitele zásahu IZS.

5. Tým zajišťující bezpečnost

- Má na starosti zajištění bezpečnosti daného objektu, případně dalších objektů, které patří organizaci. Pravidelně informuje vedení o bezpečnostní situaci.
- Pohybuje se v terénu, na místě závažného incidentu koordinuje a vykonává záchranné práce s ostatními členy týmu v prvních minutách, do příjezdu IZS.¹¹ Po příjezdu IZS dbá jejich pokynů.
- Je tvořen členy ostrahy dané organizace.
- Je-li to možné, stanovte kontaktní osobu pro velitele zásahu IZS.** Tato osoba očekává příjezd velitele zásahu

¹¹ Pro takové případy je vhodné, aby ostraha prošla školením první pomoci, nejlépe se zaměřením na zranění způsobená střelnou a chladnou zbraní či výbušninou. Takové školení je možné financovat např. z dotačních programů na ochranu měkkých cílů ministerstev vnitra či kultury.

IZS na místě závažného incidentu a informuje jej o aktuální situaci. Je stále poblíž velitele zásahu IZS a koordinuje činnosti dle požadavku velitele zásahu a průběžně informuje vedení o situaci.

6. Tým zdravotně - psychologické a sociální pomoci (popř. i zdravotní pomoci)

- Bezprostředně po závažném incidentu má na starosti okamžitou intervenci a to tak, aby se zabránilo v co největší míře případným psychologickým následkům – posttraumatická stresová porucha, úzkosti ad.
- Vytipuje, komu a jak bude potřeba pomoci i v dlouhodobějším horizontu.
- Sleduje odvoz raněných do nemocnice z místa závažného incidentu, případně je i doprovází. Informuje pravidelně o jejich stavu KC.
- Úzce spolupracuje s komunikačním týmem – jak odpovídat na dotazy zúčastněných, jak komunikovat v týmu.
- Dohlédne na fyzickou i psychickou kondici v KT, může navrhnout změnu, odpočinek atd.
- Zdravotní tým pomáhá se záchranými pracemi, sleduje stav zraněných i po převozu do nemocnice.

7. Tým finanční a právní expertizy

Je složen z takových členů, kteří mají přehled a přístup k účtům organizace a smlouvám, resp. mají specializované, např. právní know-how. Má přehled o pojištěních a jejich podmínkách. Řeší například nečekané výdaje v rámci fáze po závažném incidentu, výplaty zaměstnanců, pojištění, případné mediální kauzy, právní záležitosti s poškozenými, žaloby a podobně. Pokud

tyto úkoly pro vás zajišťují externí kolegové, není problém je také přizvat do týmu.

8. Tým pro logistiku a IT

- Má na starosti vybavení KC jak v přípravné, tak i ve fázi po incidentu, IT vybavení KC hesla, aktivace webových stránek nebo jiných médií, krizové telefony atd.
- Zajišťuje jídlo, převoz lidí vlastními dopravními prostředky, dopravu najatými dopravními prostředky.
- Překlady a tlumočení (pokud to situace vyžaduje), kopírování, nákup potřebných věcí.

Pozice zapisovatele je překvapivě jedna z nejdůležitějších.

9. Zapisovatel

- Vede zápis během celé doby fungování KT/během celé doby aktivace KP.
- Zapisuje vše důležité, co se odehraje v KC, do jednoduché tabulky. Ta slouží jako přehled o stavu a vykonaných případně nevykonaných úkolech.

» Ideální je, když tuto tabulku můžete sdílet se všemi členy týmu buď online nebo třeba přes obrazovku či promítáním na zeď v KC. Cílem je získat přehled o tom, co který člen týmu dělá, jaké kroky zapomněl udělat a jaké úkoly čekají na vyřízení.

- » Tato tabulka později poslouží také k sepsání zprávy, dohledání důležitých informací, debriefingu apod. V první řadě je ale nástrojem, jak zvládnout koordinovat situaci mezi jednotlivými členy KT.

Překvapivě je pozice zapisovatele jedna z nejdůležitějších. Nerežignujte na ni, pomůže vám získat kontrolu nad situací.

10. Tým pro komunikaci se státními orgány

Osoba/y, která již v přípravné fázi komunikují s příslušnými složkami veřejné správy a v době aktivace KT funguje jako komunikační kanál s těmito složkami. Jde o kontakty například s PČR, HZS, radnicí města nebo relevantním zastupitelským úřadem, případně se zdravotnickou záchrannou službou, obecní (městskou) policií a s dalšími relevantními složkami, které by v případě nastalého incidentu pomáhaly s jeho řešením.

Tuto pozici může zastávat např. také vedoucí bezpečnosti, předseda KT, ředitel anebo můžete stanovit speciálního člena KT.

11. Náboženský, kulturní, jazykový, lokální nebo jiný specifický aspekt

Zaveďte tuto pozici v případě, že KT zřizuje specifická komunita nebo organizace, která může mít odlišné potřeby než většinová společnost (například specifická národnostní či náboženská organizace, organizace osob se zdravotním postižením apod.).

12. Zásahový tým na místě incidentu

Nejde o zvláštní tým, jde o ty členy ostatních týmů, kteří pracují na místě závažného incidentu (nebo jinde v terénu, např. v nemocnici se zaměstnanci apod.).

Skládá se ze členů KT, kteří na místě závažného incidentu zasahují a informují KC. Velmi záleží na charakteru činnosti měkkého cíle a jeho rutíně a také na charakteru závažného incidentu. V některých případech je žádoucí, aby se na místo dostavil předseda nebo někdo z vedení, jindy to není potřeba či možné. Zodpovědnost zasahovat na místě indikujte v seznamech úkolů jednotlivých členů tak, aby bylo všem jasné, mají-li se dostavit při aktivaci KT do KC, nebo se naopak vydat na místo závažného incidentu. Instrukce můžete také předat při aktivčním telefonátu. Nicméně se musíte vždy rozhodnout ad hoc a případně podle toho vydat pokyny.

Na místě závažného incidentu mohou být nápomocní členové:

- Zdravotně-psychologického a sociálního týmu.
- Bezpečnostního týmu.
- Týmu komunikace s médii a veřejností.
- Vedení KT.
- Krizový manažer.

Jednomu ze členů nezapomeňte svěřit koordinaci na místě závažného incidentu. Tento člověk bude kontaktním bodem pro velitele zásahu IZS.

Možná struktura velkého Koordinačního Týmu měkkého cíle

Vedení - rozhodovací tým

Předseda KT

Asistent

Zástupce

Poradce

Krizový manažer

Výkonné týmy

Bezpečnost

Vnitřní komunikace

Vnější komunikace a media

Zdravotní psycho-sociální podpora

Finanční a právní expertíza

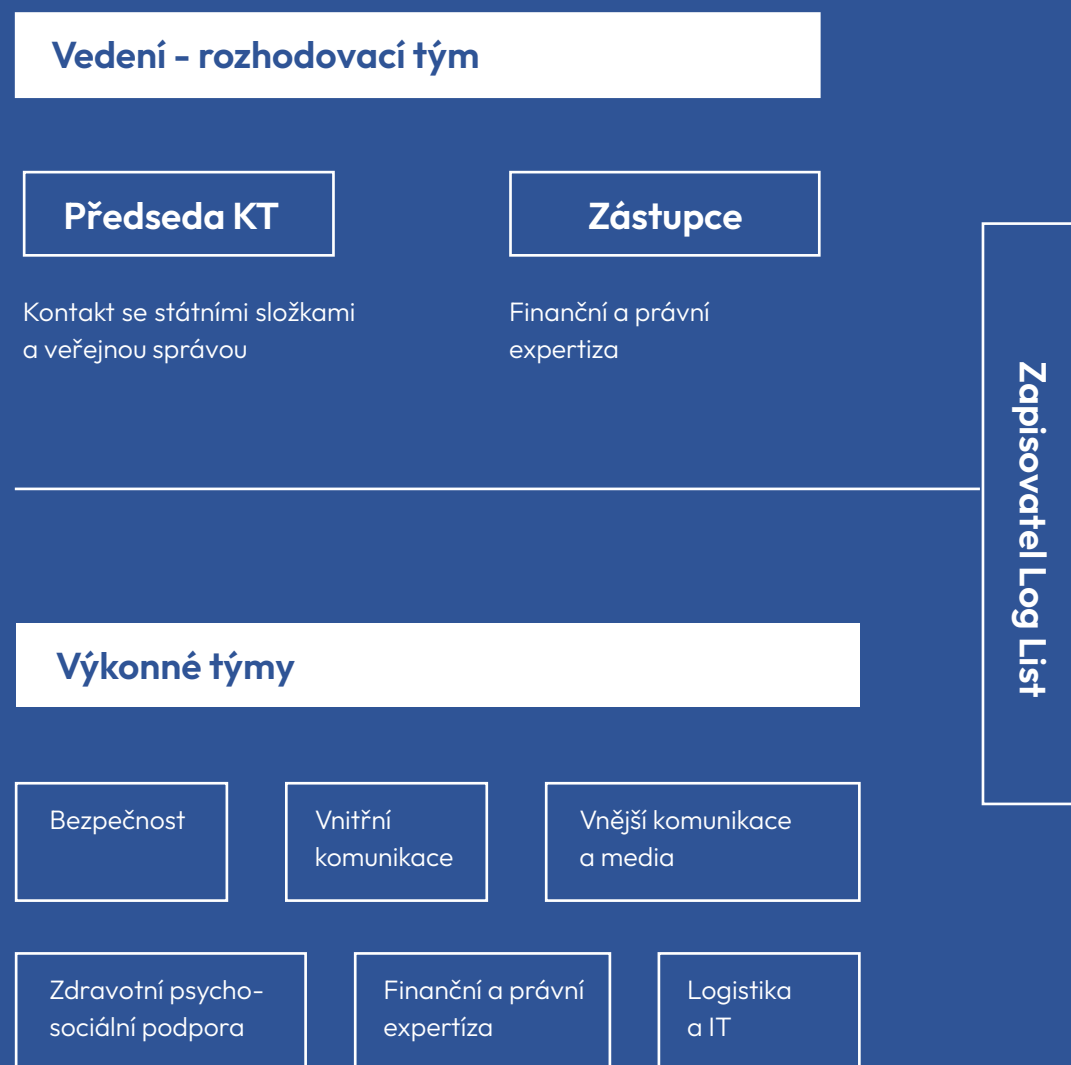
Logistika a IT

Zásahový tým v místě incidentu

Kontakt se státními složkami a veřejnou správou

Zapisovatel Log List

Možná struktura malého Koorinačního Týmu měkkého cíle (například škola)



Proces aktivace KT

Přestože se zdá, že lze situace vyžadující aktivaci KT jasně definovat, většina z nich začíná nenápadně a téměř nevinně. Ve většině případů vedení organizace nemá dostatek informací, a tak raději čeká, až se špatné zprávy potvrdí nebo vyvrátí. Například situace, kdy došlo k projevům agresivity s hrozbou fyzického střetu, ale všichni zaměstnanci jsou v pořádku a všem se uleví.

Je dobré aktivovat KT, nebo je to zbytečné? Situace se může jevit jako uzavřená nebo naopak nezávažná či si neumíme představit, jak bychom ji vlastně měli řešit. Po několika hodinách či dnech, když už má management dostatek informací potřebných k tomu, aby se aktivoval KT a začalo se jednat, bývá často ale pozdě. Spousta času utekla, proaktivní lidé se ujali samostatně vedení, organizace nemá situaci pod kontrolou, možná i do médií nebo na sociální sítě unikají nepravdivé informace, protože je zkrátka někdo poskytuje. Organizace, již se situace týká, doteď mlčela, tudíž se všichni ti, kteří vyžadovali informace, obrátili jinam.

KP a **pravidelný nácvik** jeho aplikace pomůže vedení k poloautomatické reakci. Pokud k vedení přicházejí informace o tom, že se něco neobvyklého děje nebo se stalo, stojí za to zvážit možnost aktivace KT a následného postupu dle vypracovaného plánu. Maximální ztráta, kterou organizace riskuje, je několik minut nebo hodin času členů KT. Ti se buď mohou záhy shodnout, že je krize zažehnána a že se organizace navrácí k rutinnímu provozu, nebo situaci dořeší v režimu KP.

Stěžejním okamžikem v první fázi po incidentu je rozhodnutí aktivovat KT. Toto rozhodnutí je zodpovědností předsedy KT

(manažer firmy, vedoucí podniku nebo jiný vedoucí pracovník dle předchozí domluvy), nebo jeho zástupce, či jiného člena vedení. Každé rozhodnutí, i to špatné, se dá později změnit, upravit nebo zcela zrušit. **Nejhorším rozhodnutím, které nelze v budoucnosti nijak napravit, je nerozhodnout se vůbec.**

Aktivace KT a sled událostí v případě závažného incidentu

Závažný incident samotný může nastat buď nečekaně v několika vteřinách (například střelba nebo exploze), nebo v řádu hodin (požár) až dnů či týdnů (narušování zákonnosti velkého rozsahu – nepokoje atd.). Každá situace má svůj charakter, někdy budete přímo účastníky závažného incidentu, budete moci podat zprávu o tom, co se stalo, jindy můžete být přivoláni k řešení závažné situace, o které nemáte žádné informace.

Obecný postup v případě závažného incidentu a aktivace KT

Některé organizace nebo akce mají stálou ostrahu, jiné nikoli. V reálné situaci může být prvním svědkem závažného incidentu kdokoli, nejen člen ostrahy nebo KT. Hodí se, aby všichni členové vaší organizace nebo zaměstnanci věděli, jak obecně postupovat, pokud se ocitnou na místě závažného incidentu tehdy, když není zástupce bezpečnosti organizace nebo PČR na místě, který by celou situaci řídil. Pomůže vám zapamatovat si tento obecný postup a řídit se jím:

1. Zklidněte se, párkrát se nadechněte a zjistěte, co se stalo.
2. Zajistěte si vlastní bezpečí (např. pokud je v objektu ozbrojený útočník, tak do něj nevstupujte a schovejte se). Pokud se v tuto chvíli zraníte, nejenže již neposkytnete pomoc dalším, ale navíc se sami stáváte dalším raněným.
3. Informujte PČR, HZS, popř. jiné složky IZS.
4. Poskytněte první pomoc těm, kteří to potřebují.
5. Požádejte o pomoc kolegy, kolegyně.
6. Informujte vlastní ostrahu.
7. Informujte vedení KT (váš management, ředitele apod.) o tom, co se stalo.
8. Vedení aktivuje celý KT a ihned začíná svou nacvičenou činnost. Postupuje dle vypracovaného KP.

Tímto prvotním obecným postupem zajistíte základní aktivity k vyřešení závažné situace. Můžete instruovat další zúčastněné, aby vám pomohli. Tento postup je univerzální a můžete jej poskytnout všem zaměstnancům, členům komunity, vyvěsit na viditelná místa atd.

Komunikace

Komunikace v závažných situacích je samostatnou obsáhlou disciplínou a uměním, které nejlépe ovládnete při častém tréninku a také pokud KP začleníte jako rutinní součást své organizační kultury. Pro účely

zvládnutí závažné situace po závažném incidentu si můžete komunikaci obecně rozdělit na dvě základní skupiny:

Komunikace vnitřní s vaším KT a dalšími zaměstnanci a členy vaší organizace.

Komunikace vnější s veřejností a médii.

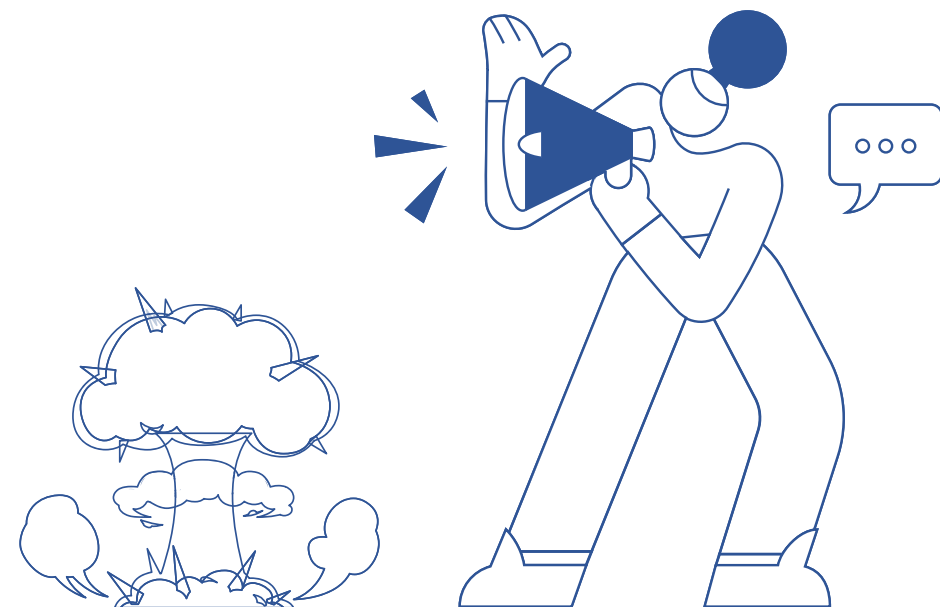
Vnitřní komunikace: Jak svolat KT a komunikace v něm

V rámci KP vždy stanovte minimálně 2, ideálně však 3 a více členů, kteří mají právo po konzultaci s ostatními rozhodnout o aktivaci KT. Tato pravomoc obvykle náleží členům vedení, ale nemusí tomu tak být vždy.

V rámci KT je jeden člen (a jeho zástupce) zodpovědný za **faktické svolání** celého týmu v případě, že k tomu dostane příkaz. Vedení by se nemělo ve chvíli aktivace KT zabývat obvoláváním všech členů (to může nějakou dobu trvat). Tím by měl být pověřen právě jeden člen, který je zodpovědný za to, že všichni zúčastnění informaci obdrží.



Proces Aktivace KKT



Nástroje

Existuje několik možností, jak KT v případě aktivace svolat. Jako nejsnadnější se jeví situace, kdy jsou všichni členové na jednom místě (v jedné budově či areálu) a je možné se svolat osobně nebo pomocí rozhlasu v budově. Na trhu existuje bezpočet aplikací včasného varování a krizové komunikace, které si můžete bezplatně či za poplatek stáhnout do telefonů. Možná dokonce nějakou aplikaci s podobnou funkcí ve vaší organizaci již používáte.

Vidina absolutně automatizovaného technologického řešení pro komunikaci během závažné situace je jistě lákavá, nezapomeňte však, že veškeré aplikace a

technologické nástroje, které se rozhodnete implementovat, jsou jen doplňkem vaší připravenosti na závažné situace a potřebují vaši péči a pozornost.

Pro samotné svolání několika osob do KT jistě speciální aplikaci nepotřebujete, můžete však využít stávající aplikace, které používáte pro jiné účely anebo takové, které vaši zaměstnanci a členové mají ve svých osobních telefonech (WhatsApp apod.).

Krátký stručný staromódní telefonát na mobilní nebo pevný telefon se stále ukazuje být nejjistějším způsobem svolání KT.

WhatsApp (či podobná aplikace) zpráva je dobrou alternativou, nicméně velmi snadno se může stát, že část lidí nebude vaší zprávě přikládat důležitost, resp. si jí nevšimne, protože je zvyklá na neustálá upozornění na příchozí zprávy během dne. WhatsApp a další podobně běžné aplikace se proto doporučuje používat spíše v pozdějších fázích řešení závažné situace ke sdílení videí a obrázků, fotografií případně dokumentů. Můžete si dopředu vytvořit pracovní skupiny nebo tzv. Broadcast listy,¹² které vám umožní komunikovat s velkým počtem lidí, aniž byste jim dávali možnost začít rozsáhlou diskusi.

Pokud máte aplikaci pro komunikaci, kterou ve vaší organizaci již používáte, rozhodně může dobře posloužit i pro účel svolání KT a následnou komunikaci ve fázi po závažném incidentu. Pravděpodobně v ní již máte uložené potřebné kontakty, stačí jen přizpůsobit strukturu. Pokud používáte telefonní bránu VOIP, může být také dobrým pomocníkem ke svolání a následné komunikaci při incidentech.

Několik tipů pro aktivaci KT a následnou **vnitřní komunikaci** po závažných incidentech:

1. Dopředu si ujasněte, jakým způsobem se budete v případě aktivace KT svolávat a kdo konkrétně je za svolání všech členů zodpovědný. Může se jednat o téměř jakéhokoli člena týmu, nebo může být tato pozice pohyblivá, kdy například každý měsíc má někdo u sebe pohotovostní telefon a zodpovídá za to, že pokud jej bude předsed-

da KT informovat, telefon mu zazvoní a on jej uslyší a svolá ostatní členy.

2. Při aktivaci KT buďte struční, neplývejte detaily, bude na ně čas později, nyní potřebujete tým na jednom místě.
3. Zvolte si takový komunikační nástroj, který je spolehlivý, umíte jej používat a máte jistotu, že členové KT váš telefonát nebo zprávu uslyší.
4. Stanovte si doplňující způsob komunikace – například telefonát a WhatsApp zpráva, telefonát a email, telefonát a sms zpráva apod.
5. Zvažte vždy nejsnazší možnosti komunikace, například svolání zaměstnanců do konferenční místnosti a informování o dalším postupu napřímo může být mnohdy lepším řešením, než posílání emailu nebo telefonát.
6. V případě vnitřní komunikace nezapomeňte stanovit způsob komunikace také s těmi, kteří jsou vaši zaměstnanci nebo členové, ale nejsou součástí KT. Předem je také informujte o tom, jakým způsobem budete jako organizace ve fázi po závažném incidentu postupovat a jaký způsob komunikace mohou očekávat.
7. Zvažte vaše specifické komunikační nástroje, které používáte v rutíně – školní rozhlas, komunitní rádio, firemní noviny atd. Zejména pro podávání instrukcí a informací vám poslouží skvěle.

¹² Aplikace WhatsApp umožňuje tvorbu skupin, ale také tzv. Broadcast listů. Ty jsou v případě nečekané události velkým pomocníkem, umožní vám vytvořit si seznam lidí, se kterými chcete komunikovat a masově jim rozesílat informace a instrukce. Na rozdíl od Whatsapp skupiny ale nemají účastníci možnost ve skupině cokoliv komentovat.

KT může aktivovat ředitele a jeho zástupce nebo vedoucí bezpečnosti, přičemž aktivaci musí mít pravomoc minimálně 2 osoby.



Aktivace KT- příklad

Předseda KT a jeho zástupce a vedoucí bezpečnosti organizace mají právo aktivovat KT. V případě školy to bude například ředitel školy a jeho zástupce. Vždy je nutné, aby pravomoc aktivovat KT měly minimálně 2 osoby.

Představte si situaci, kdy jsou dvě třídy základní školy na týdenním pobytu v jižních Čechách. Jeden z učitelů, který je s žáky na pobytu, právě telefonoval zástupci ředitele informací, že v objektu, kde jsou ubytováni žáci na škole v přírodě, došlo ke střelbě. V tuto chvíli je střelec již mimo objekt a na místo právě teď dorazily složky IZS. Na místě je několik raněných, nevíme, jak vážně, a zda jsou mezi nimi žáci školy. Žáci jsou v šoku a učitel taky. Žádné další informace již nepředá a zavěsí. Zástupce ředitele se pokouší kontaktovat ostatní učitele, kteří by měli být na místě, ale to se mu nepodaří.

Tým ověřuje informace a rozhoduje o aktivaci KT.

Postup: Zástupce telefonuje řediteli školy (předseda KT) a informuje ho o situaci. Dále telefonuje vedoucímu bezpečnosti a domlouvají se na okamžité schůzce.

V několika minutách si ověřují informace, které v tuto chvíli mají k dispozici a jasně

rozhodnou o tom, zda bude aktivován KT. Informují člena týmu odpovědného za svolání celého týmu, který se schází v určeném KC. Část učitelů zůstává se studenty tak, jak stanovuje jejich KP. Od momentu přijetí telefonátu o aktivaci KP již všichni členové postupují dle svých vypracovaných postupů, které mají po ruce. KT se ihned rozhoduje, zda a kdo pojede na místo incidentu, stanovují se úkoly. Všichni členové postupují dle svých osobních postupů, které mají po ruce k dispozici, případně uložené v KC.

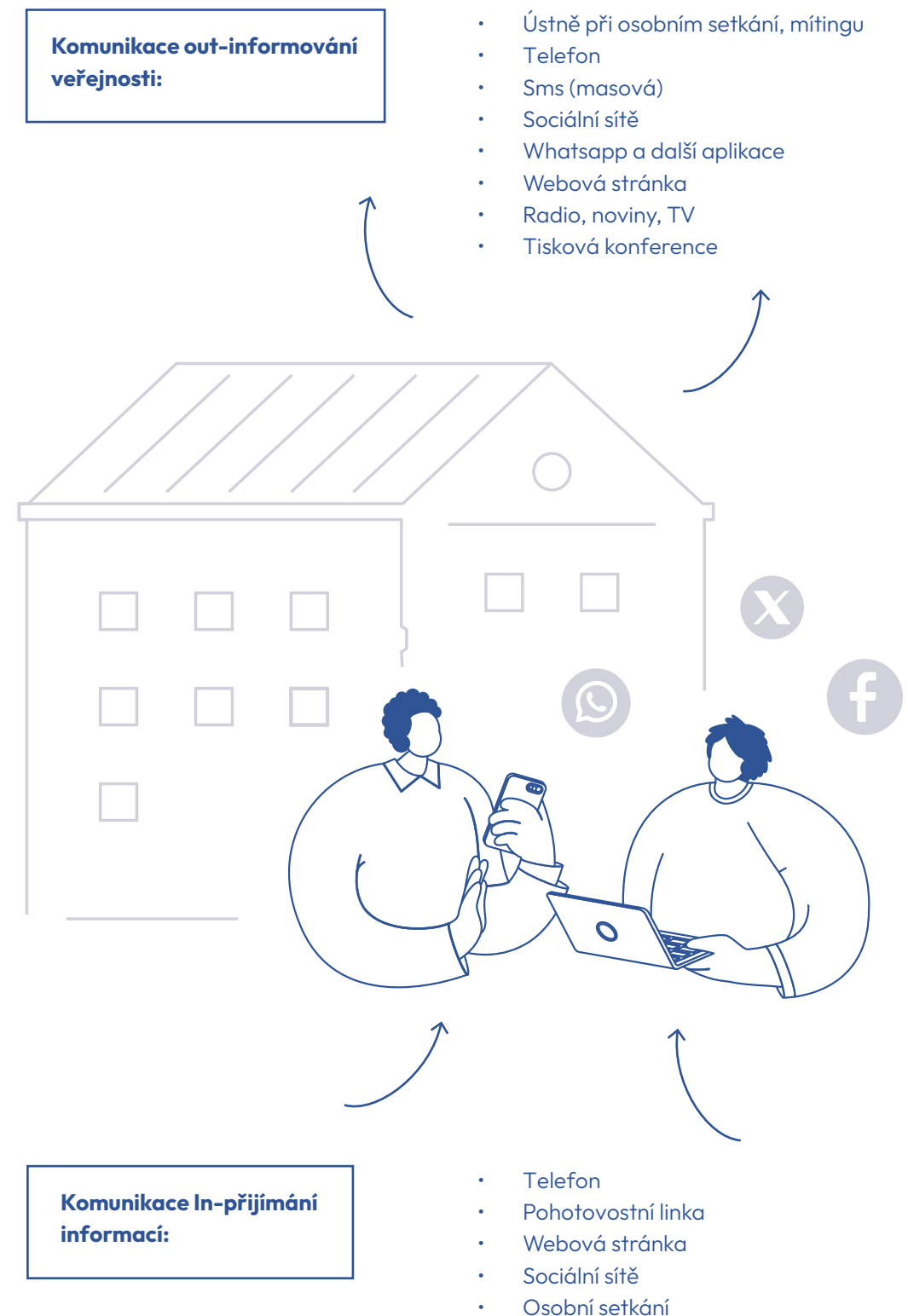
Vnější komunikace s veřejností a médii

Pro komunikaci s veřejností a médii (tedy mimo KT a mimo vaši organizaci) si ujasněte, jakým způsobem chcete informace přijímat (komunikace IN) a jakým způsobem naopak sdílet a informovat (komunikace OUT).

Komunikace ven by měla probíhat v kooperaci se složkami IZS a ve fázi vyšetřování především s orgány činnými v trestním řízení, aby nedošlo k jeho narušení.

V rámci přípravy na reakci po závažném incidentu můžete investovat do „krizových“ mobilních telefonů nebo pevných linek, které budou fungovat jako pohotovostní linka. Vaše soukromé telefony budou pravděpodobně přetíženy záplavou dotazů od kolegů, ale také rodiny a přátel. Do paměti telefonů, které chcete používat ve fázi po závažném incidentu, musíte předem nahrát důležité kontakty a tento telefonní seznam aktualizovat ideálně jednou za půl roku.

Komunikace IN a OUT



Několik tipů pro **vnější komunikaci** s veřejností a médií:

- Při uspořádávání komunikace s veřejností si ujasněte, jakým způsobem chcete informace přijímat (komunikace IN) a jak chcete naopak veřejnost informovat (komunikace OUT).
- Pokud zvolíte pro příjem informací pohotovostní linku, počítejte s dostatkem operátorů, se systémem zapisování proběhlých telefonátů. Také nezapomeňte zvolit způsob propagace tohoto telefonního čísla, aby se dostalo k veřejnosti – například sociální sítě, zpřátelená media apod.
- Vždy berte v potaz sociální sítě, využijte jejich sílu a dosah ve váš vlastní prospěch. Snažte se zamezit šíření hoaxů a falešných zpráv, které vám mohou uškodit. Ve fázi po závažném incidentu budou jistě součástí situace a veřejného prostoru.
- Pro komunikaci s veřejností si vždy dopředu připravte texty zpráv pro různé typy závažných incidentů, u kterých jen doplníte konkrétní informace. Ušetříte tak čas a vyhnete se případným komunikačním chybám.
- Pro komunikaci s médii zvolte buď speciální linku, nebo kontaktní osobu.
- Připravte dopředu několik verzí generické zprávy textu pro první mediální výstup tiskového mluvčího nebo zástupce vedení (s ohledem na vaši mediální strategii). Ve fázi po závažném incidentu jen doplníte konkrétní údaje.

Koordinační centrum

KC je místem, které předem stanoví zástupce organizace odpovědný za přípravu Koordinace pro fázi po závažném in-

cidentu jako centrální místo KT v případě závažného incidentu.

KC slouží jako:

- bezpečné a klidné místo setkání celého KT v případě závažného incidentu;
- shromaždiště veškerých informací z různých míst a zdrojů;
- telefonní a online kontakt s veřejností, státními složkami atd.;
- místo, kde vedení koordinačního týmu rozhoduje na základě shromážděných informací;
- místo, ze kterého se centrálně informuje a udělují se instrukce;
- místo, kde je uložené potřebné vybavení pro aktivity KT.

Koordinační centrum je bezpečné a klidné místo setkání celého týmu.

Jako vhodné možnosti se nabízí: kanceláře mimo vaše sídlo, byty, v případě školy ředitelna nebo některá z kanceláří, hotelové apartmá apod. **Ideální lokace je v blízkosti vašeho sídla, ale ne přímo v něm.** V případě, že nemáte jinou možnost, můžete využít místnosti ve vašem sídle (např. ředitelna). Potom počítejte s další alternativou mobilního KC. To může být velká taška nebo batoh s potřebným vybavením, který s sebou v případě aktivování KT vezmete ven. Důvodů pro založení KC mimo vaše sídlo je několik:

- Při řešení závažného incidentu budete potřebovat klid a tedy místo, kde vás nebude nikdo rušit.
- Média na vás nebudou moci vyvinout přímý tlak.
- V případě závažného incidentu přímo ve vašem sídle se pravděpodobně celá oblast uzavře. Pokud by vaše KC bylo uvnitř sídla, pak vás do něj policie nepustí.
- V případě teroristického útoku ve vašem okolí hrozí další útoky. Bude pro vás bezpečnější operovat z místa, které není v hledáčku jako možný cíl.

KC by se optimálně mělo skládat z místnosti sloužící jako operační centrála a jedné tiché místnosti, kde může mít vedení KT schůzky. Dále z toalety, místa k odpočinku, zdroje nebo zásob vody, popř. sprchy. Pokud takovým prostorem nedisponujete, zvažte

možný kompromis. V KC můžete fungovat pár hodin, nebo i několik dní. Měli byste se připravit na tři dny práce (a to i s 24 hodinovým provozem). Celkový seznam vybavení pro KC je v příloze této metodiky. Dobrým doplňkovým řešením je také tzv. mobilní KC. Tedy vybavení potřebné k řešení situace sbalené a připravené ve velké tašce. Hodí se pro případ, že budete muset na nastalou závažnou situaci reagovat mimo předem určené KC.

V KC mějte **vždy KP uložený bezpečně jak v elektronické, tak i tištěné podobě**. Tištěná verze je důležitá pro případ výpadku elektřiny, ztráty přístupového hesla, poruchy serveru, zapomenutých klíčí od kanceláře nebo dalších eventualit, kdy nebudete moci použít verzi elektronickou.



Závěr

Tvorba KP je občas odkládána z důvodu, aby se nešířila panika. Vedení organizace chce mnohdy svoje zaměstnance uchránit před realitou. Obává se, že pokud by informovalo o přípravě na fázi po závažném incidentu, rozšíří se atmosféra strachu a fantazie zaměstnanců sepíše hororové scénáře o tom, že se blíží katastrofa, o které máte tajné informace a tajíte je. Předejít této vlně podezíravosti a strachu můžete správnou komunikací o tom, proč plán vytváříte právě nyní a co od něj čekáte.

V případě, že má vaše organizace připravenou reakci na závažný inccdent, je to skvělá zpráva. Nezapomeňte však, že to je jen první část celého procesu. Teprve pravidelným nacvičováním jednotlivých postupů pro případ fáze po záavžném incidentu dosáhnete kvalitní připravenosti celé organizace. Procvičovat můžete jen některé dílčí činnosti uvedené v KP nebo komplexní postup, jak reagovat ve fázi po závažném incidentu na některou z vámi vybraných situací. **Sebelepší plán uložený v šuplíku vám nebude k ničemu, pokud jej nebudete pravidelně cvičit a aktualizovat.**

Státní orgány vám mohou pomoci v rámci odborné konzultaci. Nicméně váš KP je materiál, který vytváříte primárně pro sebe a k zajištění vlastní kontinuity a rychlého návratu do rutiny. Budete ale potřebovat zajistit, že vaše postupy jsou v souladu s dalšími existujícími procesy. Nejsnazší je osobní konzultace s příslušným krajským ředitelstvím Policie České republiky, Odborem ochrany obyvatelstva a krizového řízení krajského ředitelství HZS¹³ a případně dle uvážení také zdravotnickou záchranou službou kraje. Je možné také využít policejní HOTLINE pro měkké cíle 800 255 255. Také lze vyplnit tabulku v příloze 3 tohoto dokumentu a tyto údaje poslat na příslušné krajské ředitelství Policie České republiky (emailové adresy dle kraje jsou uvedeny v Příloze 4) a Odboru ochrany obyvatelstva a krizového řízení příslušného krajského ředitelství HZS (emailem na podatelnu či datovou schránkou). Zajistíte tím informovanost o vaší celkové připravenosti.

Hodně štěstí na vaší cestě.

13 Doporučujeme nejprve zaslat písemnou žádost o konzultaci na podatelnu či datovou schránkou.

Přílohy

Příloha 1: Vybavení KC

Vybavení je buď uloženo v KC anebo je připraveno v tašce nebo batohu tak, aby tým mohl kdykoli vybavení použít i na improvizovaném místě mimo sídlo.

Reflexní vesty	Pro rozpoznání členů KT během zásahu IZS a dalších složek
Pohotovostní mobilní telefony, náhradní baterie Případně pevné linky v KC	Pro lepší organizaci komunikace
Počítač, laptop nebo tablet. Projektor nebo obrazovka	Sdílejte log list v KC tak, aby všichni viděli, co se právě děje. Důležité je také sledovat aktuální zpravodajství
Kopírka, scanner, tiskárna	
Megafon	
Uzamykatelná skříň, trezor	Pro uložení KP, kontaktů a všech citlivých informací, případně kreditní karty nebo hotovosti
Krizová kreditní karta nebo relevantní obnos v hotovosti	Pro případ, že budete po nějakou dobu odstřiženi od standardních zdrojů financí
Píšťalky	Organizace v místě incidentu
Svítilna	Organizace v místě incidentu
Kapesní nůž	
Termo folie	Pro případ evakuace do studených prostor
Kancelářské potřeby	Tabule na psaní, fixy, papíry, tužky, lepenka atd.
Občerstvení	Voda, čokoláda, trvanlivé potraviny
Lékárna s první pomocí	Plně vybavená a pravidelně kontrolovaná
Seznam kontaktů jak v elektronické, tak i tištěné podobě	Zaměstnanci, student, rodiče, kontakty na státní složky, media atd.
Koordinační plán pro management – elektronická i tištěná podoba	Veškeré postupy, adresy atd.
Generické tiskové zprávy a zprávy pro komunikaci s veřejností Generické texty pro první výstup vedení nebo tiskového mluvčího v médiích	Zprávy, které jste si předpřipravili, můžete po doplnění rozeslat rychle přes WhatsApp, sms, web, sociální sítě atd.
Nástěnná mapa města	
Power banky	

Příloha 2: Osnova KP

Při tvorbě KP se řiďte zejména vlastní zkušeností. Obsah vždy přizpůsobte vašim možnostem a podmínkám. Cílem tvorby KP není sepsat obsáhlý dokument a uložit jej do šuplíku, ale mít sepsaný postup efektivní reakce na závažný incident a následnou závažnou situaci připravený k okamžitému použití.

Osnova KP

1. Úvod a vymezení pojmů

- fáze po závažném incidentu;
- koordinační tým;
- nečekaná situace, incident;
- KC; apod.

2. Koordinací tým

- Stručná tabulka se jménem, pozicí v rámci managementu, pozicí v rámci pohotovosti a kontaktními údaji každého člena.
- Doplněte údaje o členech rodiny, které můžete případně o nastalé situaci informovat. Je možné, že v případě aktivace KT nebudou členové KT po nějakou dobu dostupní pro svoje rodiny a blízké.

3. Seznam možných závažných incidentů

4. Důležitá místa

- adresa KC;
- popis vstupu, heslo, místo, kde jsou uloženy klíče apod.

5. Fáze

- tabulka s jednotlivými fázemi závažné situace po závažném incidentu;
- jednoduchý rozpis pro každou pozici – kde se v jaké chvíli nachází.

6. Proces aktivace KT

- Kdo má právo aktivovat KT.
- Jakým způsobem se svolává KT.

7. Seznam úkolů pro každou pozici

- rozpis pozic a konkrétní zodpovědnosti každého člena týmu;
- detailní rozpis postupu krok po kroku;
- od první minuty přijetí informace o nečekané události až do rozpuštění KT.

8. Hesla a přístupy

- Důležitá hesla a postupy aktivace například „krizového“ webu nebo účtů na sociálních sítích.

Přílohy:

- a. Postupy pro jednotlivé závažné incidenty (ideálně zkonstruované s IZS).
- b. Detailní kontaktní údaje všech členů KT, případně také všech dalších zaměstnanců, studentů, rodičů, členů komunity. Ideálně v zabezpečené formě, elektronicky.
- c. Seznam vybavení KC.
- d. Hesla, postupy pro aktivaci „krizových“ telefonů, aktivace webových stránek, přístupová hesla na účty na sociálních sítích.
- e. Text předpřipravených tiskových zpráv a všech dalších zpráv pro případ

- pohotovosti (například komunikace s rodiči, se studenty, s členy komunity atd.) Tyto zprávy můžete předpřipravit pro různé typy závažných incidentů.
- f. Mapy lokality a plány budov.

KP obsahuje citlivé informace, a proto je potřeba s ním nakládat s adekvátní obezřetností. Je dobré mít jej uložený bezpečně v elektronické podobě, ale také vždy v tištěné verzi v KC, pro případ výpadku elektřiny nebo jiné poruchy nebo poškození, kdy nebude moci použít verzi elektronickou.

KP slouží jako praktický návod k okamžité reakci na závažný incident.



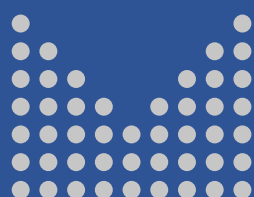
Příloha 3:
Tabulka se základními údaji pro PČR a HZS

Tuto vyplněnou tabulku se základními údaji vaší organizace doporučujeme zaslat na emailovou adresu příslušného krajského ředitelství Policie České republiky k zasílání koordinačních plánů. Viz příloha 4.

Název měkkého cíle	
Typ cíle	Objekt/Akce
Kategorie měkkého cíle	Výběr z možností (pohostinství, kulturní instituce, školy, dopravní infrastruktura, náboženské objekty, jednorázová/opakující se open air akce atd.)
Adresa	
Popis měkkého cíle	Stručný popis objektu/akce
Předseda KT a telefonní č./e-mail	
Zástupce KT a telefonní č./e-mail	
Další kontaktní osoba pro případ pohotovosti a telefonní č./e-mail	
Kontakt na další kontaktní místa	Může se jednat o kontakt na recepci, vrátnici, dispečink apod.
Adresa KC	
Informace popisující úroveň připravenosti měkkého cíle	V tomto bodě uveďte, jakou bezpečnostní dokumentaci a další bezpečnostní opatření vaše organizace má či přijala: Posouzení rizika (vnější a vnitřní rizika, analýza a hodnocení rizika, vyhodnocení ohroženosti). Ošetření rizik (bezpečnostní dokumentace - karta opatření, organizační opatření - evakuace, ukrytí; předávání informací - vnitřní/vnější „krizová“ komunikace, plán „krizové“ komunikace; materiální zabezpečení - stávající prostředky, souprava OOB, bezpečnostní plán, safe haven). Školení pověřeného personálu. (odborného/neodborného) Spolupráce a součinnost se složkami IZS.
Kontaktní osoba státní složky	Kdo je kontaktní osobou na straně státu a pomáhal vypracovat KP.

Příloha 4:
E-mailové adresy krajských ředitelství policie

Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje	krpc.ospp@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje	krpb.ospp.sekret@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje	krpk.podatelna@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje	krph.ospp@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Libereckého kraje	krpl.ospp.podatelna@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje	krpm.vs.sekretariat@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Pardubického kraje	krpe.ospp.sekretariat@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje	krpp.ospp.podatelna@pcr.cz
Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy	krpa.ospp.podatelna@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Středočeského kraje	krps.ospp@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje	krpk.podatelna@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje	krpulk.vs.pp@pcr.cz
Krajské ředitelství policie kraje Vysočina	krpj.v.ospp.sekret@pcr.cz
Krajské ředitelství policie Zlínského kraje	krpz.ospp.podatelna@pcr.cz



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Metodika koordinace měkkého cíle pro fázi po závažném incidentu
aneb jak se vyrovnat s nastalou závažnou situací

2. upravené vydání

www.mv.gov.cz