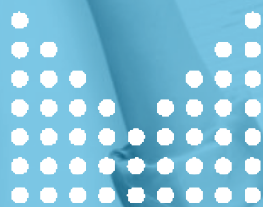


METODIKA KOORDINACE MĚKKÉHO CÍLE PRO FÁZI PO BEZPEČNOSTNÍM INCIDENTU

aneb jak se vyrovnat
s nastalou situací



CTHH

Zpracovala
Gabriela Ben David, World Jewish Congress

OBSAH

Úvod	4
Účel postupu dle této metodiky	7
Koordinační plán pro fázi po bezpečnostním incidentu měkkého cíle.....	11
Koordinační plán versus plán krizové připravenosti, havarijní plán či požární dokumentace	12
Co by měl KP obsahovat	13
Koordinační tým	17
Vedení KT	17
Výkonné týmy.....	17
Proces aktivace KT	25
Aktivace KT a sled událostí v případě incidentu	25
Obecný postup v případě incidentu a aktivace KT.....	25
Komunikace.....	29
Vnitřní komunikace: Jak svolat KT a komunikace v něm	29
Nástroje	30
Aktivace KT- příklad.....	31
Vnější komunikace s veřejností a médii.....	31
Koordinační centrum.....	35
Závěr.....	37
Přílohy.....	39
Příloha 1: Vybavení KC.....	40
Příloha 2: Osnova KP.....	41
Příloha 3: Tabulka se základními údaji pro PČR a HZS.....	42
Příloha 4: Emailové adresy krajských ředitelství policie	43

ÚVOD

Teroristické útoky v Evropě na tzv. měkké cíle¹ v posledních letech zintenzivněly a zůstávají v Evropě 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 odstrašení útočnicka. **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 bunkrů s vidinou absolutního zabezpečení. To platí obzvláště pro závažné násilné útoky na měkké cíle.

Proto byla vytvořena tato metodika, která má napomoci měkkým cílům³ vyrovnat se se **situací PO závažném násilném útoku** nebo jiné obdobně závažné situaci.

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

Jak obvykle situace po závažném násilném 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 zpočátku není zpravidla jasné, zda jde o havárii, nebo úmyslný útok. Nástroje této metodiky se hodí také na řešení situací, když např. dojde

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. Koordinační plán je zaměřen zejména na činnost členů organizace nebo společnosti, ve svém důsledku nicméně přispívá také k ochraně budov, majetku a reputace dané organizace.

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 apod.

Kromě závažných 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 nečekané situace a incidenty 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.

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 nečekané 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 nezávládnutého 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 nečekaným incidentům. 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 nestandardních situacích a v co nejplynulejším navázání na předchozí stav věcí a udržení pocitu bezpečí u veřejnosti.

Tato metodika je vhodná pro připravenost na nečekané události 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.

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.



ÚČEL POSTUPU DLE TÉTO METODIKY

1. Minimalizovat ztráty na životech a zdraví;
2. minimalizovat škody;
3. zabezpečit komunikaci se složkami integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“) a dalšími 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 bezpečnostního incidentu, což dle zkušeností z praxe značně ovlivňuje negativní dopady incidentu.

Esencí reakce na násilné útoky a další nečekané situace dle této metodiky je předem připravený postup měkkých cílů dle 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 nastalého incidentu, každá organizace si jej vytvoří 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 její postupy navazovaly na postupy těchto jejích partnerů.

2. KOORDINAČNÍ TÝM (DÁLE JEN „KT“)

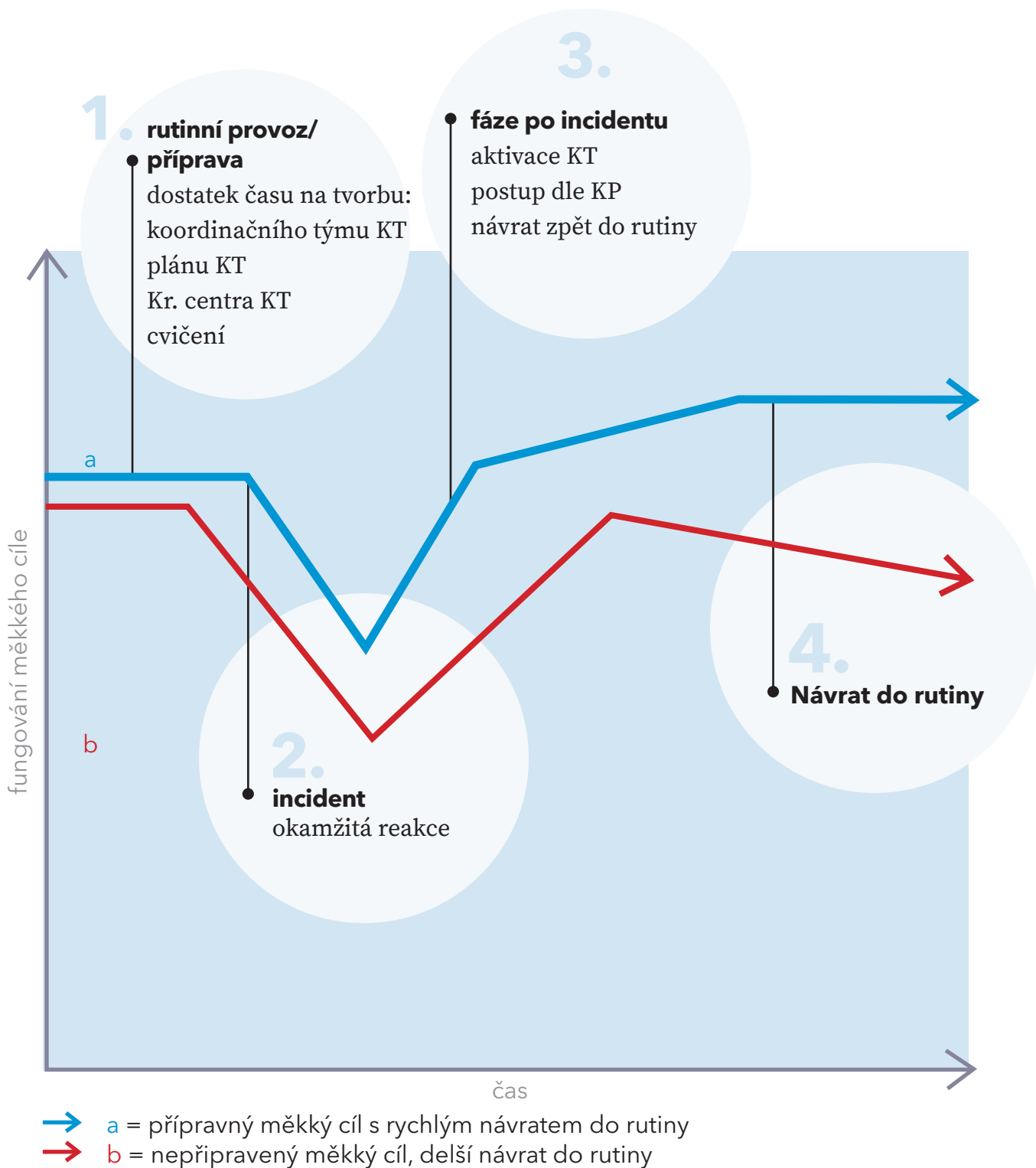
Tým složený ze zaměstnanců, dobrovolníků, členů komunity apod., kteří budou nastalý incident řešit a budou se podílet na přípravě a nácviku KP.

3. KOORDINAČNÍ CENTRUM (DÁLE JEN „KC“)

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

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

DYNAMIKA KVALITY Fungování MĚKKÉHO CÍLE



Popisek: Připravený postup pro (obvykle) nečekanou událost může výrazně zkrátit čas reakce a snížit míru negativního 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 situaci po incidentu dokonce stoupnout.



HR

TELE Employees



Social Networking



Labor U



1735

577

KOORDINAČNÍ PLÁN PRO FÁZI PO BEZPEČNOSTNÍM INCIDENTU MĚKKÉHO CÍLE

Je 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 závažném násilném či jiném incidentu. Definuje postup 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 k ničemu nepomohou.

KP může vypracovat kdokoli z dané organizace, nebo akce. Důležité je, aby znal obecné postupy práce zaměstnanců. Vypracovat KP může zabrat několik týdnů až měsíců práce. Samotný dokument je zásadním předpokladem k lepší bezpečnostní připravenosti. Nicméně v případě, že si nebudete osvojovat 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 již jen 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 zpracovány, 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, kromě dokumentace požární ochrany, zpracovat další zvláštní dokumentaci. Přitom tuto většinu tvoří právě měkké cíle, které jsou častými cíli násilných útoků.

Ať už se tedy dle druhu bezpečnostního incidentu či bezpečnostní 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 incidentu.**

Výhodou KP je, že jeho přínosu mohou využít všechny organizace, které cítí, že by jim pomohli. 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. Velmi stručná část obsahující vysvětlení základního účelu KP a klíčových pojmů.

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

- a. Na základě vyhodnocení ohroženosti⁶ 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.)
- b. 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 jejich analýza situace může pomoci odhalit nečekané souvislosti.
- c. Vypracujte si plány bezprostřední reakce po incidentu pro každý typ výše identifikovaných hrozeb. Plány zkonzultujte 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
- d. 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

Pro tento proces budete potřebovat nějaký čas. Paralelně s ním začněte 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 incidentu pomáhat řešit jeho následky. Složky IZS zajistí řešení 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:

- a. Seznam členů a jejich kontaktní údaje.
- b. Seznam pozic a základní zodpovědnost 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 incidentu.

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.

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>

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 anebo naopak 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 kapitole níže.

5. Informace o KC

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

6. Fáze postupu podle KP

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

FÁZE POSTUPU PODLE KP A PRIORITY ÚKOLŮ KT

Fáze	1	2	3	4
doba od incidentu	0-15 min	15min-3 hod	3-6 hod	dále
prioritní úkoly pro KT v dané fázi	<p>reakce v místě incidentu</p> <p>zajištění vlastního bezpečí</p> <p>přivolání IZS</p> <p>pomoc v místě incidentu, první záchranné práce, zdravotně psychologická pomoc v prvních minutách</p> <p>zajištění bezpečnosti ostatních objektů/akcí/míst měkkého cíle, zabránění dalším škodám.</p> <p>aktivace KT</p>	<p>komunikace s IZS na místě</p> <p>shromáždění informací o raněných a jejich hospitalizaci</p> <p>zabezpečení všech ostatních aktivit organizace</p> <p>předání základních informací a instrukcí dovnitř organizace a nejbližšímu okruhu zasažených</p> <p>aktivovat KC</p> <p>psychologická pomoc</p>	<p>KT plně informovaný o situaci, kontrola situace</p> <p>stav raněných je znám</p> <p>komunikace interní i externí - media, veřejnost</p> <p>pravidelné sdílení informací s IZS</p> <p>KT pravidelné briefingy</p> <p>psychologická pomoc</p>	<p>kontrola nad situací</p> <p>všechny dostupné informace jsou shromážděné a k dispozici v KC</p> <p>media a komunikace</p> <p>co bude zítra?</p>

7. Přílohy:

- a.** Postupy pro jednotlivé incidenty.
- 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 speciální webové stránky, přístupová hesla na účty na sociálních sítích apod.
- e.** Text předpřipravených tiskových zpráv a zpráv pro komunikaci s veřejností.
- f.** Mapy lokality a plány budov.
- g.** 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 'Golden Hour' platí i pro vaši organizaci po nastalém incidentu. **Mnohokrát se prokázalo, že kroky, které zvládnete udělat v prvních minutách nebo hodinách po 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 nečekané události.

Základní struktura KT je rozdělená na dvě úrovně:

VEDENÍ KT

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 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 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 incidentu budete potřebovat vykonat.

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

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 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

- a. Rozhoduje o krocích, které je třeba podniknout.
- b. Shromáždí od výkonných týmů KT jednotlivé informace, které vyhodnocuje a poté je skládá do celkového obrazu situace.
- c. Je formální hlavou KT.
- d. Je tváří KT pro média (pokud se neurčí jiný člen týmu).
- e. Aktivuje KT a rozhoduje, která situace je a která není relevantní pro aktivaci týmu.
- f. Řeší témata v průběhu celé fáze po incidentu:
 - i. Bezpečnost všech objektů a činností organizace.
 - ii. Kdo z členů KT má být na místě incidentu a kdo v KC.
 - iii. Provoz v době těsně po incidentu.
 - iv. Jakou pomoc (materiální, psychologickou, právní, finanční, apod.) poskytnout zaměstnancům, členům, klientům, návštěvníkům, studentům, apod. postiženým incidentem.
 - v. Jaké informace sdílet se zbytkem organizace.
 - vi. První veřejný výstup v médiích. Výstupy doporučujeme konzultovat s tiskovým mluvčím PČR, případně s dalšími složkami IZS.
 - vii. 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 měkkého cíle. V menší organizaci může komunikace probíhat osobně, jindy je lepší použít telefon, email, WhatsApp, nebo jiné nástroje (zvláště když dojde k výpadku elektrické energie apod.)

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

5. Tým zajišťující bezpečnost

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

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

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

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

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 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

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

9. Zapisovatel

- a. Vede zápis během celé doby fungování KT/během celé doby aktivace KP.
- b. Zapisuje vše důležité, co se odehraje v KC, do jednoduché tabulky. Ta slouží jako přehled o situaci a vykonaných případně nevykonaných úkolech.
- i. 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.
- ii. 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. Nerezignujte 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, 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 incidentu (nebo jinde v terénu, např. v nemocnici se zaměstnanci apod.)

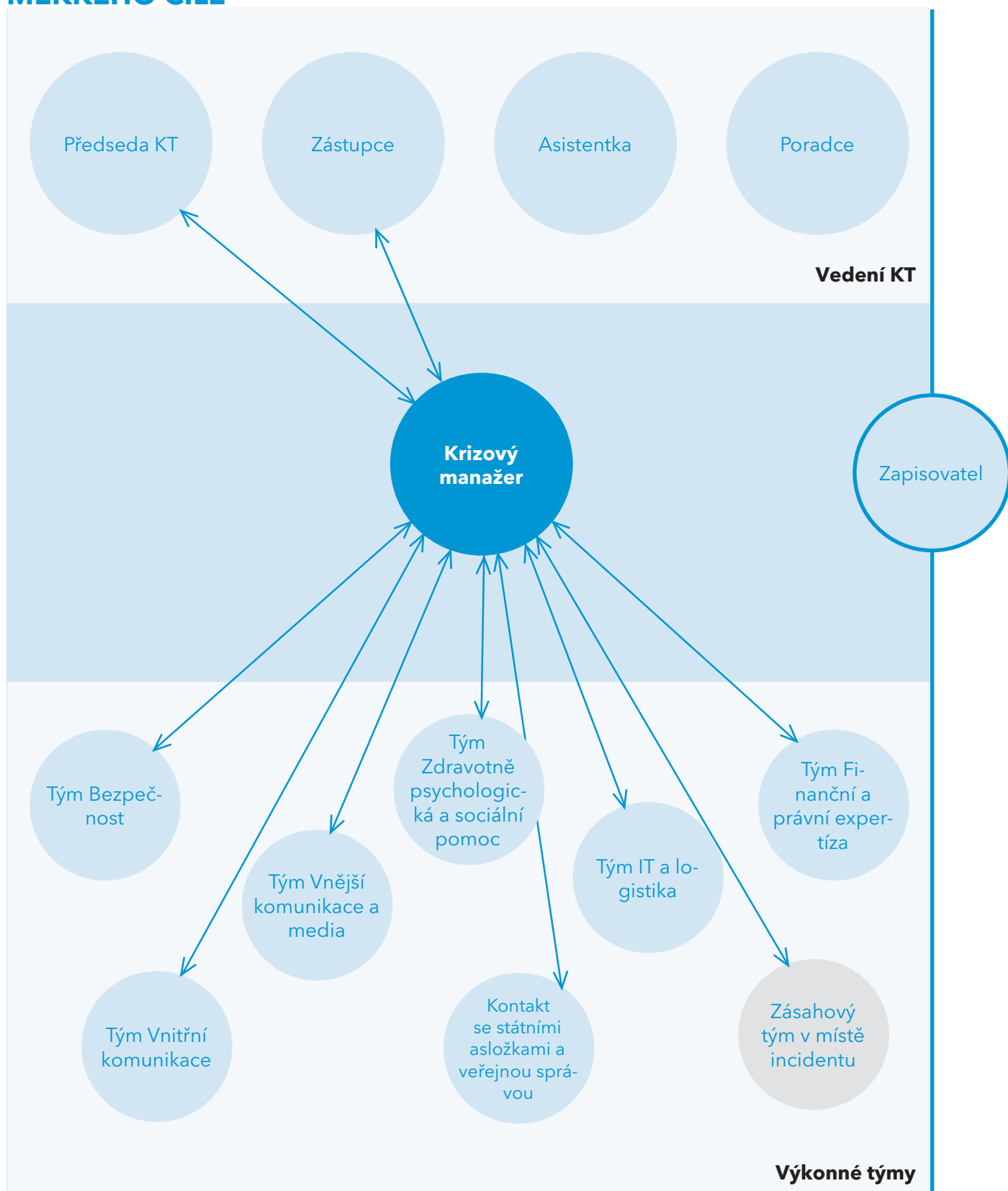
Skládá se ze členů KT, kteří na místě incidentu zasahují a informují KC. Velmi záleží na charakteru činnosti měkkého cíle a jeho rutyně a také na charakteru incidentu. V některých případech je žádoucí, aby se na místo dostavil předseda nebo někdo z vedení, jindy to není potřeba či možné. Zodpovědnost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

Na místě incidentu mohou být nápomocní členové:

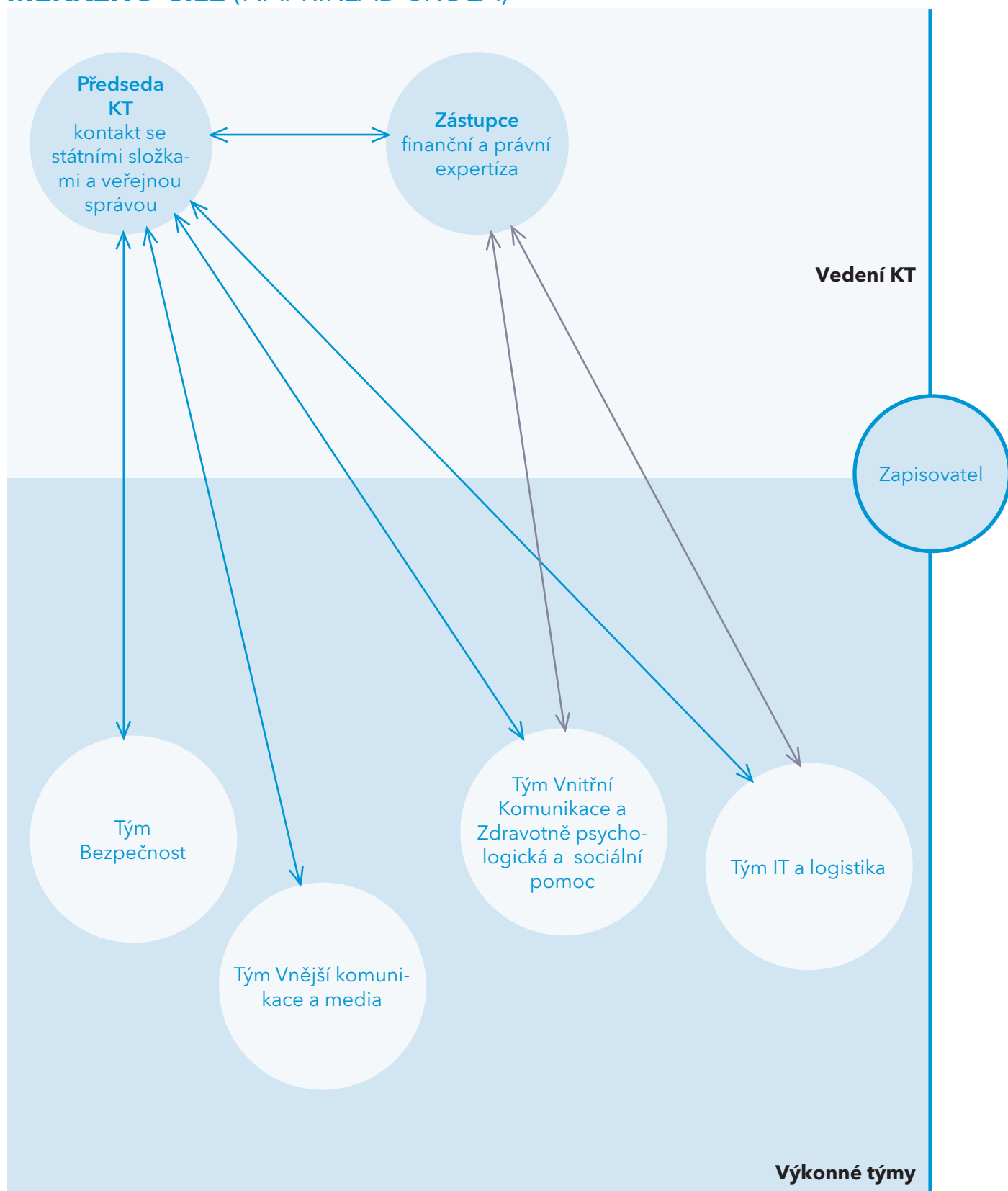
- a.** Zdravotně-psychologického a sociálního týmu.
- b.** Bezpečnostního týmu.
- c.** Týmu komunikace s médii a veřejností.
- d.** Vedení KT.
- e.** Krizový manažer.

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

MOŽNÁ STRUKTURA VELKÉHO KOORDINAČNÍHO TÝMU MĚKKÉHO CÍLE



MOŽNÁ STRUKTURA MALÉHO KOORDINAČNÍHO 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 nevině. 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 již často pozdě.** Spousta času utekla, proaktivní lidé se ujali samozvaně vedení, organizace nemá situaci pod kontrolou, možná i do médií nebo na sociální sítě unikají nepravdivé informace, protože je zkrátka někdo poskytuje. Organizace, jíž 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 navrací 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 INCIDENTU

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 incidentu, budete moci podat zprávu o tom, co se stalo, jindy můžete být přivoláni k řešení situace, o které nemáte žádné informace.

OBEČNÝ POSTUP V PŘÍPADĚ INCIDENTU A AKTIVACE KT

Některé organizace nebo akce mají stálou ostrahu, jiné nikoli. V reálné situaci může být prvním svědkem 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 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, kolemjdoucí.
- 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 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 krizových 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 situace po incidentu si můžete komunikaci obecně rozdělit na dvě základní skupiny:

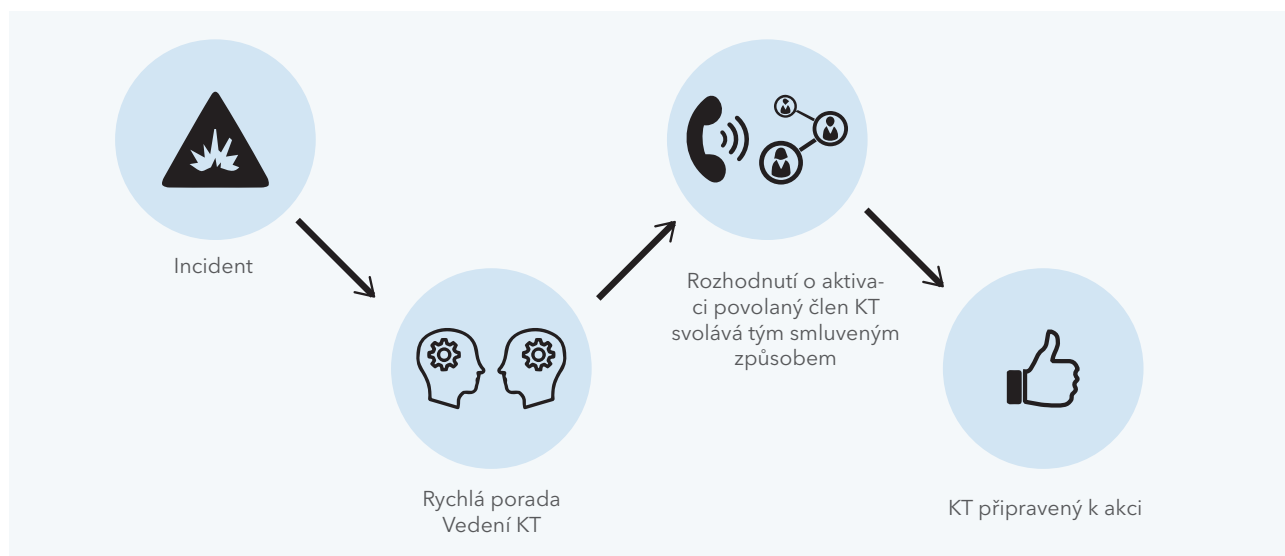
Komunikace vnitřní s vaším KT a dalšími zaměstnanci a členy vaší organizace.
Komunikace vnější s veřejností a médii.

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 KT



NÁSTROJE

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

V praxi se však neosvědčil žádný, byť sebelepší nástroj, pokud jej nepoužíváte i v rutinním provozu. Ukazuje se, že aplikace, kterou nepoužíváte denně, nepoužijete ani v případě nouze, třebaže může být sebechytřejší.

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 se proto doporučuje používat spíše v pozdějších fázích řešení incidentu, sdílení videí a obrázků, fotografií případně dokumentů. Můžete si dopředu vytvořit pracovní skupiny nebo tzv. Broadcast listy¹², které vám umožní komunikovat s velkým počtem lidí, aniž byste jim dávali možnost začít rozsáhlou diskusí.

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 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 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 předseda KT informovat, telefon mu zazvoní a on jej uslyší a svolá ostatní členy.
- 2.** Při aktivaci KT buďte struční, neplýtvajte 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.

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 cokoli komentovat.

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 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.

AKTIVACE KT- PŘÍKLAD

Předseda KT a jeho zástupce a vedoucí bezpečnosti měkkého cíle mají právo aktivovat KT. V případě školy to bude například ředitel školy a jeho zástupce.

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.

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 pojedede 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

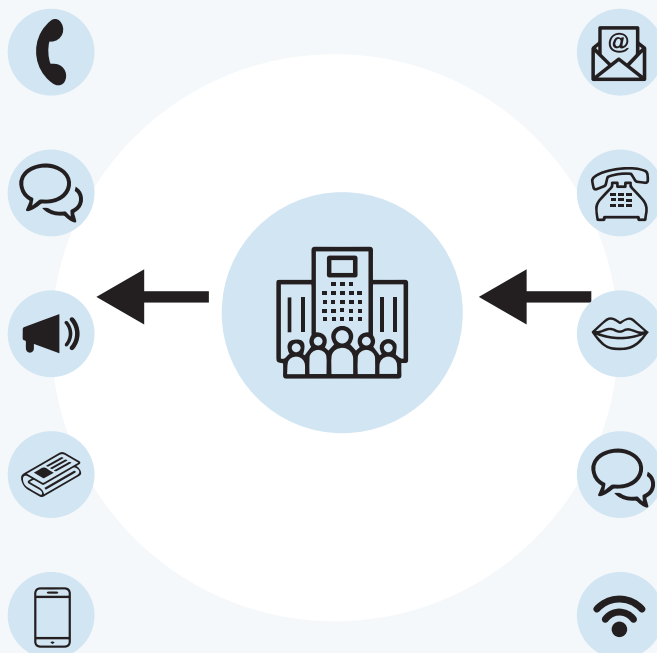
Pro komunikaci s veřejností a médii (tedy mimo KT a mimo vaší organizaci) si ujasněte, jakým způsobem chcete informace přijímat (komunikace IN) a jakým způsobem naopak sdílet a informovat (komunikace OUT). Komunikace ven by měla probíhat v kooperaci se složkami IZS a ve fázi vyšetřování především s orgány činnými v trestním řízení, aby nedošlo k jeho narušení.

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

KOMUNIKACE IN A OUT

komunikace Out inforamování veřej- nosti

ústně při osobním setkání
sms (masová)
email
sociální sítě
whatsapp a další aplikace
webová stránka
radio, noviny, tv
tisková konference
telefon



komunikace In přijímání informací

telefon
pohotovostní linka
webová stránka
osobní setkání
sociální sítě

Několik tipů pro vnější komunikaci s veřejností a médii:

1. Při uspořádávání komunikace s veřejností si ujasněte, jakým způsobem chcete informace přijímat (komunikace IN) a jak chcete naopak veřejnost informovat (komunikace OUT).
2. 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, přátelská média apod.
3. 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 incidentu budou jistě součástí situace a veřejného prostoru.
4. Pro komunikaci s veřejností si vždy dopředu připravte texty zpráv pro různé typy incidentů, u kterých jen doplníte konkrétní informace. Ušetříte tak čas a vyhnete se případným komunikačním chybám.
5. Pro komunikaci s médii zvolte buď speciální linku, nebo kontaktní osobu.
6. 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 incidentu jen doplníte konkrétní údaje.





KOORDINAČNÍ CENTRUM

KC je místem, které předem stanoví zástupce měkkého cíle odpovědný za přípravu Koordinace pro fázi po bezpečnostním incidentu jako centrální místo KT v případě incidentu.

KC slouží jako:

- bezpečné a klidné místo setkání celého KT v případě 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.

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 (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:

1. Při řešení incidentu budete potřebovat klid a tedy místo, kde vás nebude nikdo rušit.
2. Media na vás nebudou moci vyvinout přímý tlak.
3. V případě incidentu přímo ve vašem sídle se pravděpodobně celá oblast uzavře. Pokud by vaše KC bylo uvnitř sídla, pak vás do něj policie nepustí.
4. 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. sprcha. 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 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 elektriny, ztráty přístupového hesla, poruchy serveru, zapomenutých klíčů od kanceláře nebo jiné nastalé situace, 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 incidentu, rozšíří se atmosféra strachu a fantazie zaměstnanců sepíše hororové scénáře o tom, že se blíží katastrofa, o které máte tajné informace a podobně. 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 nečekanou událost, je to skvělá zpráva. Nezapomeňte však, že to je jen první část celého procesu. Teprve pravidelným nacvičováním jednotlivých postupů pro případ fáze po incidentu dosáhnete kvalitní připravenosti celé organizace. Procvičovat můžete jen některé dílčí činnosti uvedené v KP nebo komplexní postup, jak reagovat ve fázi po 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 jsou vám k dispozici k odborné konzultaci. 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 již existujícím systémem. Nejsnazší je osobní konzultace s příslušným krajským ředitelstvím Policie ČR, Odborem ochrany obyvatelstva a krizového řízení krajského ředitelství HZS¹³ a případně dle uvážení také zdravotnickou záchrannou 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 (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.	Sdílejte log list v KC tak, aby všichni viděli, co se právě děje.
Projektor nebo obrazovka	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 Pro případ, že budete po nějakou dobu odstřiženi od standardních zdrojů financí
Krizová kreditní karta nebo Relevantní obnos v hotovosti	Organizace v místě incidentu
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	Zprávy, které jste si předpřipravili, můžete po doplnění rozeslat rychle přes WhatsApp, sms, web, sociální sítě atd.
Generické texty pro první výstup vedení nebo tiskového mluvčího v médiích	
Nástěnná mapa města	

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 nečekanou situaci připravený k okamžitému použití.

Osnova KP

1. Úvod a vymezení pojmů

- fáze po 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.
- Doplňte údaje o členech rodiny, které můžete případně o nastalé situaci informovat. Je možné, že členové KT nebudou nějakou dobu dostupní pro svoje rodiny a blízké v případě aktivace KT.

3. Seznam možných incidentů

4. Důležitá místa

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

5. Fáze

- tabulka s jednotlivými fázemi situace po 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 incidenty zkonzultované 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 webové stránky, 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 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 elektriny, nebo jiné poruchy nebo poškození, kdy nebude moci použít verzi elektronickou.

PŘÍLOHA 3: TABULKA SE ZÁKLADNÍMI ÚDAJI PRO PČR A HZS

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

FÁZE POSTUPU PODLE KP A PRIORITY ÚKOLŮ KT

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./email	
Zástupce KT a telefonní č./email	
Další kontaktní osoba pro případ pohotovosti a telefonní č./email	
Adresa KC	
Informace popisující úroveň připravenosti měkkého cíle	V tomto bodě uveďte, jakou bezpečnostní dokumentaci a další bezpečnostní opatření vaše organizace má či přijala: a. Posouzení rizika (vnější a vnitřní rizika, analýza a hodnocení rizika, vyhodnocení ohroženosti). b. 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). c. Školení pověřeného personálu. (odborného/neodborného) d. Spolupráce a součinnost se složkami IZS.
Kontaktní osoba státní složky	Kdo je kontaktní osobou na straně státu a pomáhal vypracovat KP.

PŘÍLOHA 4: EMAILOVÉ 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	vaclav.husak@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	krpt.ospp.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



CTHH

Centrum proti terorismu a hybridním hrozbám

Nad Štolou 936/3, 170 00 Praha 7, Česká republika

 www.mvcr.cz/cthh

 CTHH_MV

 cthh@mvcr.cz