

Zabezpečení krizové komunikace orgánů Zlínského kraje a obcí při řešení krizových situací

Security of crisis communication between country and villages of Zlín region in crisis applications

Bc. Jan Rysner

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan RYSNER**
Osobní číslo: **A09394**
Studijní program: **N 3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**

Téma práce: **Zabezpečení krizové komunikace orgánů Zlínského kraje a obcí při řešení krizových situací**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednejte o úloze, významu a základních principech krizové komunikace
2. Pojednejte o národní legislativní úpravě v oblasti krizového řízení
3. Popište postavení orgánů veřejné správy v procesu krizového řízení
4. Analyzujte metody a způsoby krizové komunikace mezi obcemi a vyššími územně správními celky
5. Analyzujte oblast krizové komunikace orgánů územní samosprávy Zlínského kraje
6. Navrhněte doporučení pro optimalizaci krizové komunikace

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. PEKAJ, Robert. Krizová komunikace, zásady, způsoby a možnosti poskytování informací určené veřejnosti v zóně havarijního plánování u závažných chemických havárií. Praha, 2005. 60 s. Závěrečná práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
2. ANTUŠÁK, Emil; KOPECKÝ, Zdeněk. Krizový management: Krizová komunikace. druhý dotisk 1. vydání. Vysoká škola ekonomická v Praze : Nakladatelství Oeconomica, 2007. 92 s.
3. VYMĚTAL, Štěpán. Krizová komunikace a komunikace rizika. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
4. ŠAFR, Gustav. Integrovaný záchranný systém II.. 2007, České Budějovice. 35 s. Doplnkové texty pro posluchače kombinované formy studia. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
5. 240/2000 Sb. Zákon ze dne 28. června 2000 o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)
6. 239/2000 Sb. Zákon ze dne 28. června 2000 o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jan Valouch, Ph.D.

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

25. února 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

27. května 2011

Ve Zlíně dne 25. února 2011

prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.

děkan



doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem práce bylo vypracování hodnocení krizové komunikace ve Zlínském kraji a to především na úrovni orgánů krajského úřadu, obcí s rozšířenou působností a ostatních obcí kraje. Součástí práce byla analýza současného stavu krizové komunikace v dané oblasti se specifikací jednotlivých orgánů krizového řízení. Výstupem práce jsou rovněž doporučení, která by bylo možno implementovat do současného systému komunikace v rámci procesu krizového řízení Zlínského kraje.

Klíčová slova:

krizová komunikace, krizové řízení, Krajský úřad Zlínského kraje, Obecní úřady ve Zlínském kraji, starostové, integrovaný záchranný systém, krizové situace, mimořádné události

ABSTRACT

The aim of this work was to develop evaluation of crisis communication in the Zlín Region, especially at the level of Regional Office, Municipalities with extended competence and other Municipalities of Zlín Region. Part of this work was to analyze the current situation of crisis communication in the region with the specifications of emergency management authorities. The outputs of this work are also recommendations that could be implemented in the current system of communication within the emergency management of the Zlín region.

Keywords:

crisis communication, crisis management, Regional Office of Zlín Region, Municipalities of Zlín Region, Mayors, Integrated Rescue System, crisis situations, extraordinary events

PODĚKOVÁNÍ

Dovolte mi poděkovat za vstřícné jednání a významnou pomoc na této práci těmto osobám:

Ing. Jan Valouch, Ph. D. – vedoucí práce

Ing. Robert Pekaj – oddělení pro zvláštní úkoly Zlínského kraje

Ing. Vladimír Hanák – oddělení krizového řízení a obrany Zlína

paní Edita Hrbáčková – starostka obce Sazovice

Ing. Bc. Josef Bambuch – vedoucí pracoviště krizového řízení Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 POJETÍ KOMUNIKACE	13
1.2 KOMUNIKACE PODLE PROSTŘEDKŮ	14
1.3 KOMUNIKACE PODLE ÚČELU.....	16
2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE	18
2.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC KRIZOVÉ KOMUNIKACE	20
2.2 PŘEDMĚT, CÍLE A PRINCIPY KRIZOVÉ KOMUNIKACE	24
2.3 VÝVOJ KRIZOVÉ KOMUNIKACE	27
2.4 PROCES PLÁNOVÁNÍ A ŽIVOTNÍ CYKLUS KRIZOVÉ KOMUNIKACE.....	29
2.5 SOCIÁLNÍ POJETÍ RIZIKA	34
2.5.1 Teorie vnímání rizika	35
2.5.2 Teorie negativní dominance	37
2.5.3 Teorie mentálního ohlušení.....	37
2.5.4 Teorie ovlivnění důvěry	38
2.5.5 Sedm kritických dimenzí managementu krizové komunikace.....	39
2.6 KOMUNIKACE S MÉDII	41
3 ORGÁNY VEŘEJNÉ SPRÁVY PRO ÚČEL KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ.....	45
3.1 POVINNOSTI A POVĚŘENÍ ORGÁNŮ KRAJE	47
3.2 POVINNOSTI A POVĚŘENÍ OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ.....	49
3.3 POVINNOSTI A POVĚŘENÍ OBCÍ.....	50
3.4 INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM A JEHO SLOŽKY	51
3.4.1 Hasičský záchranný sbor České republiky a jednotky požární ochrany.....	52
3.4.2 Policie České republiky.....	53
3.4.3 Zdravotnická záchranná služba	54
3.4.4 Právnícké a fyzické osoby při mimořádných událostech	55
II PRAKTICKÁ ČÁST	57
4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....	58
4.1 KRIZOVÁ KOMUNIKACE NA ÚROVNI ZLÍNSKÉHO KRAJE	59
4.1.1 Struktura krizového řízení krajského úřadu	60
4.1.2 Krizová komunikace oddělení pro zvláštní úkoly.....	62
4.1.3 Komunikace s médii a veřejností	63
4.1.4 Hodnocení metod a způsobů krizové komunikace na úrovni Zlínského kraje.....	64
4.2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE NA ÚROVNI OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ – ZLÍN	65
4.2.1 Krizová komunikace s obcemi v rámci rozšířené působnosti Zlína.....	65

4.2.2	Krizová komunikace Zlína s občany města.....	66
4.2.3	Hodnocení metod a způsobů krizové komunikace na úrovni obce s rozšířenou působností Zlína.....	67
4.3	KRIZOVÁ KOMUNIKACE NA ÚROVNI OBCE - SAZOVICE	68
4.3.1	Krizová komunikace s ostatními prvky krizového řízení.....	68
4.3.2	Hodnocení metod a způsobů krizové komunikace na úrovni obce Sazovice	69
4.4	VZTAH HZS ZLÍNSKÉHO KRAJE K SAMOSPRÁVNÍM ORGÁNŮM	70
4.5	ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE VE ZLÍNSKÉM KRAJI NA ZÁKLADĚ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	71
5	NÁVRH OPTIMALIZACE KRIZOVÉ KOMUNIKACE VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....	83
5.1	ŠKOLENÍ STAROSTŮ	83
5.2	ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE	84
5.3	ČASOPISY A JINÁ PERIODIKA	85
5.4	SETKÁNÍ STAROSTŮ	86
5.5	TELEKOMUNIKAČNÍ SLUŽBY	86
	ZÁVĚR	89
	ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ.....	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98
	PŘÍLOHA P I: CYKlický GRAF PRŮBĚHU KRIZE.....	99
	PŘÍLOHA P II: 77 NEJČASTĚJŠÍCH OTÁZEK, KTERÉ NOVINÁŘI POKLÁDAJÍ PŘI MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTECH	100
	PŘÍLOHA P III: PROGRAM 24. ZASEDÁNÍ BEZPEČNOSTNÍ RADY ZLÍNSKÉHO KRAJE	102
	PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO STAROSTY OBCÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....	103

ÚVOD

Zajištění bezpečnosti obyvatel mají v České republice na starost vybrané prvky veřejné správy, jejichž cílem je minimalizovat možné hrozby a v případě vzniku mimořádné události se soustředit na ochranu občanů a jejich majetku. K tomu, aby byl tento systém schopný pružně reagovat, je potřeba vést efektivní komunikaci, která vytváří silný základ pro jednotlivé složky zajišťující naši bezpečnost. V České legislativě existují zákony, které popisují integrovaný záchranný systém, definovaný právě pro řešení mimořádných událostí, a také definují součinnost jednotlivých složek tohoto systému a dalších orgánů a složek státní správy. Tyto zákony popisují, kromě jiného, také základní pravidla komunikace, jejichž realizace je ovšem průnikem činnosti vlády, ministerstev, krajů, obcí, složek integrovaného záchranného systému a některých dalších složek celého systému. V této práci se tedy budu soustředit především na součinnost krajů a obcí v prostředí krizové komunikace, které jsou často velmi blízko postiženým obyvatelům.

Česká republika má v současné době 14 vyšších územně správních celků - krajů, které se podílí společně se složkami integrovaného záchranného systému na zajištění bezpečnosti občanů. Společně s obcemi, kterých je v České republice 6250, se v různé míře podílejí na vypracování plánů na ochranu obyvatel, evidují místa, kde se koncentrují nebezpečné látky, organizují opravy nezbytných veřejných zařízení pro přežití obyvatelstva a vytvářejí podmínky pro nouzovou komunikaci ve vztahu k jiným správním úřadům vždy s ohledem na své obyvatele, jejich majetek a také životní prostředí. Právě krizová komunikace, která určuje nejen komunikaci v době, kdy dojde k mimořádné události nebo dokonce krizi, ale také preventivní a revitalizační činnost, je tématem, které se týká všech těchto činností. Působí zde jako prostředek, který nám umožňuje zpracovávat informace o aktuálním stavu, definuje formu přístupu k obyvatelům země a na základě pravidel definovaných v krizové komunikace pomáhá eliminovat nejistotu spojenou se vznikem mimořádné události a redukovat tak stres a strach s ní spojený.

Protože již samotná komunikace je termín, který není snadné popsat, první kapitola se bude věnovat jí samotné, bez ohledu na krizové pojetí. Jsou zde uvedeny základní informace o komunikaci, její členění a některé charakteristické prvky, které pomohou uvědomit si, jak velké možnosti nabízí a na co všechno je potřeba brát ohled.

Druhá kapitola se již zaměřuje na charakteristiku krizové komunikace a její specifika. V této kapitole je charakterizován vztah krizové komunikace k českým zákonům, jsou zde přiblíženy procesy plánování, stanovení rizik a vliv médií v dnešní době. Vše s ohledem na komunikaci definovanou v první kapitole.

Abychom se mohli lépe orientovat v problematice krizové komunikace Zlínského kraje, třetí kapitolou bude stručný popis a zařazení všech významných složek, které působí v České republice za účelem potlačování mimořádných událostí. Zvláštními podkapitolami bude také soustředění na orgány kraje, obce s rozšířenou působností a obce z hlediska zákona, kterých se tato práce bude týkat nejvíce.

Čtvrtá kapitola se již soustředí na Zlínský kraj a popisuje jeho strukturu a důležité prvky společně s metodami, které se běžně používají v komunikaci na úrovni krizového řízení. V kapitole je zároveň uvedena analýza krizové komunikace obcí s ostatními orgány krizového řízení a důsledky, na které analýza poukázala.

Závěrem je zhodnocení současného stavu krizové komunikace ve Zlínském kraji, návrh na optimalizaci celého systému úpravou některých zavedených postupů a také návrhem řešení, která by odstranila některé problémy, na které práce poukázala.

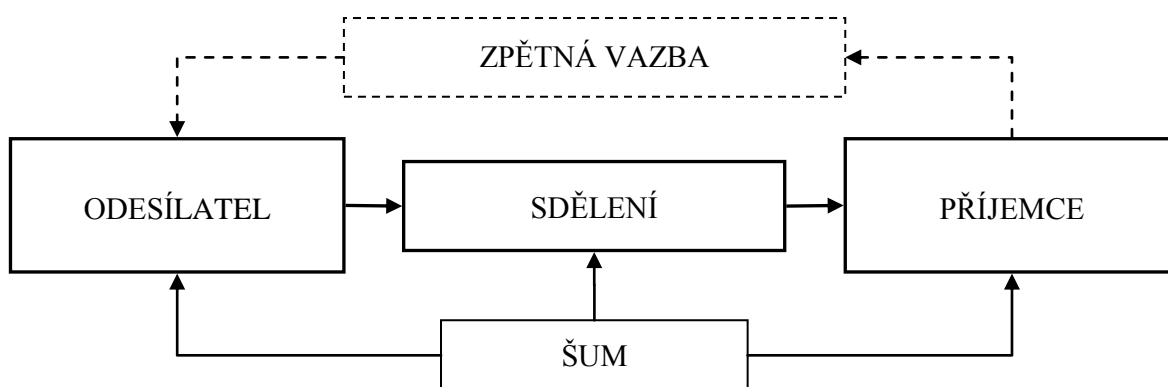
Tato práce tedy shrnuje povahu krizové komunikace se všemi jejími aspekty. Ukazuje na nejběžnější varianty, které je možné využít při komunikaci s občany České republiky a definuje roli médií v soudobé společnosti. Práce dále čtenáři znázorňuje důležitost krizové komunikace ve státní správě a samosprávě společně s jejím vztahem ke Zlínskému kraji, analyzuje její současný stav a nabízí možnosti optimalizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Každý člověk se ve svém životě neustále setkává s projevy komunikace. Nezáleží na tom, zdali se jedná o poslech zpráv, firemní poradu nebo tísňové volání, vždy se jedná o komunikování se svým okolím, které nás charakterizuje a umožňuje nám vytvářet si názor na dění kolem nás.

Komunikaci chápeme jako celou řadu činností v našem životě. Mezi nejběžnější formy patří jistě řeč. Pro potřeby charakterizování komunikace je ovšem potřeba také zdůraznit psanou formu, nejrůznější posunky, postoj člověka nebo také důraz na některá slova ve větách, které tak mohou získat zcela jiný význam. Právě díky této diverzifikaci v komunikaci získáváme sice rozsáhlé možnosti, jak informace předávat, hrozí ale také riziko, že dojde k nedorozumění vlivem šumu v komunikaci a tedy špatnému pochopení předávaných informací tak, jak to ukazuje model komunikace níže (**Obr. 1**):



Obr. 1: Základní model procesu komunikace [5] (upravil Rysner, 2010)

V základním modelu procesu komunikace poukazujeme na to, že komunikace mezi dvěma prvky zpravidla obsahuje přenášené informace po specifickém vedení. Tento proces je velmi závislý na formulaci (kódování) informací u odesílatele, způsobu a kvalitě přenosu po vedení (kanálu) a schopnostech porozumět (dekódovat) informace ze sdělení na straně příjemce. Do celého modelu zasahuje informační šum, který může působit v celém průběhu sdělování informace. V životě se s ním setkáváme na denním pořádku a jeho naprostá eliminace není možná.

Zpětná vazba uváděná v základním modelu procesu komunikace působí jako prostředek k dosažení efektivní komunikace, která je nutná pro nastolení krizové komunikace. V krizové komunikaci je podstatné, stejně tak jako v mnoha jiných významných podobách

komunikace, stanovit, zdali je přenášena informace pro cílovou osobu (nebo skupinu osob) hodnotná a zdali jí porozuměla. Také napomáhá k rozvoji budoucí komunikace, která je tak efektivnější a více cílená.

V případě krizové komunikace je zde posun k hierarchické struktuře, ve které jsou předem dána pravidla komunikace, jeden ze subjektů působí v roli rozhodující a druhý dodává podněty k řešení.

1.1 Pojetí komunikace

Rozsah možností komunikace a její rozdílné projevy činí z tohoto tématu velmi těžko definovatelnou oblast. Právě tyto aspekty zapříčinily, že do současnosti nemá komunikace jednotnou definici, přestože se této oblasti věnuje značná pozornost.

Na základě výzkumu pojmu komunikace na Vysoké škole ekonomické v Praze [1] byl vytvořen seznam, ve kterém byly uvedeny vyabstrahované komponenty, které byly vybrány ze 126 různých definic komunikace. Zde jsou ty nejzajímavější s ohledem na vztah ke krizové komunikaci:

- „Komunikace jako nástroj redukce nejistoty“
- „Komunikace jako proces“
- „Komunikace jako motivovaný záměr“
- „Časová a situační determinovanost komunikace“
- „Komunikace jako sociální proces usilující o porozumění“

Tyto komponenty poukazují na různé pohledy na komunikaci. Pro potřeby krizové komunikace je jistě jasně patrné, že její účinek jako nástroje redukce nejistoty je nezastupitelný. Vnímání komunikace jako proces ovšem umožňuje hlubší rozbor komunikace a stanovení pravidel v komunikaci, která mohou celý proces vylepšit. Charakter motivovaného záměru zde poukazuje na to, že komunikace by měla být účelná, předávající informace a rozvíjející vzájemný vztah komunikujících. Ten s ohledem na časovou a situační determinovanost charakterizuje například okamžiky mimořádných

událostí¹ (MU), ve kterých hraje každý údaj v dané chvíli důležitou roli. Poslední ze zmíněných komponent a tedy komunikace jako sociální proces poukazuje na „lidskou stránku“ komunikace, která by měla být přívětivá a na základě předchozích zkušeností by mohla umožnit lepší komunikaci.

1.2 Komunikace podle prostředků

Za nejčastější formu komunikace je obecně považována komunikace verbální. Kromě ní se dá ovšem využít ke komunikaci celou řadu dalších prostředků počínaje neverbálními projevy (postoj, mimika, gestikulace, ale také úprava zevnějšku), dále také psanou formou (ať už elektronickou, nebo písemnou) anebo symbolů (lebká s hnáty pro zákaz vstupu anebo květina pro vyjádření citové náklonnosti).

Dle výzkumu A. Mehrabiana² tvoří přibližně 45 % komunikace právě řeč. Přitom jen 7 % připadá na samotné sdělení a dalších 38 % informace získává subjekt z tónu řeči, intonace a zabavení hlasu. Do samotné řeči se přitom promítá navíc rozpoložení řečníka, jeho city a také vztah vůči příjemci konverzace.

Neverbální složky komunikace tvoří zbývajících 55 %. S přihlédnutím k evolučnímu pojetí vývoje člověka se dá předpokládat, že tento druh komunikace je člověku daleko bližší, protože si jej osvojil dříve. U většiny lidí se jedná o částečně podvědomou komunikaci, která není natolik ovlivnitelná lidskou vůlí. Přesto tak, jako u různých druhů řeči, i zde dochází ke kulturním odlišnostem, kdy může jedno gesto znamenat pro různé osoby jiné významy.

V případě verbální komunikace je potřeba zmínit využití technických prostředků pro přenos na větší vzdálenosti (například vysílaček nebo mobilních telefonů). V komunikaci zde dochází k ovlivnění postojů, které jsou způsobeny zabráněním neverbálních projevů.

¹ „Mimořádnou událostí se rozumí škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací.“ <Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů>.

² MEHRABIAN, Albert. *Nonverbal communication*. Chicago, Illinois : Aldine-Atherton, 1972.

Společně s faktem, že se doposud jedná o formu komunikace, která není všem lidem přirozená, do hlasového projevu se může přenést jisté napětí a roztržitost, kdy má dotyčný tendenci ke zkracování zprávy a komunikace zpravidla postrádá sociální komponenty založené na sounáležitosti.

V případech psané formy se v komunikaci setkáváme s celou řadou různých druhů projevů. Kompletně se dá psané formě komunikace přisvojit výhoda promyšleného projevu, který je často lépe strukturovaný a může obsahovat více informací na jednom místě. Specifickým projevem psané komunikace jsou potom publikace v novinách, knihy anebo také internetové prezentace webových stránek.

V souvislosti s krizí se informace šíří formou souběžné reprodukce informací na několika kanálech přes různé formy projevů, telefonování nebo využívání vysílaček, různé oběžníky, publikace, internetové portály nebo využití snadno pochopitelných obrazových symbolů.

„Přehled základních kanálů pro zveřejňování krizových informací“ uvádí Vymětal [9]:

- *„informační telefonní linky,*
- *přehledy základních skutečností,*
- *tiskové zprávy,*
- *mediální rozhovory,*
- *SMS zprávy,*
- *hlášení,*
- *plakáty, letáky,*
- *setkání s vlivnou osobou,*
- *setkání s malou skupinou,*
- *fórum pro výměnu informací (setkání s veřejností, „open house“),*
- *schůze na veřejných místech (např. na radnici),*
- *následné telefonní hovory, písemné žádosti o informace atd.“*

1.3 Komunikace podle účelu

Komunikace se podle účelu rozděluje na dva výrazně odlišné způsoby, kterých se běžně využívá. Jedná se o manipulaci a argumentaci. Oba způsoby umožňují změnit podstatu zprávy od přenášených informací ke změnám názorů. Prostředků, které tyto metody přitom využívají, je mnoho – od demonstrování úmyslu jednání přes vysvětlování až po aplikaci hrozeb a vyhrožování.

Nejčastěji se využívání manipulace zakládá na citech jako je vina a strach, které se snaží manipulátor přenést na oběti formou nepřímých otázek, kladení nepřiměřené nebo neoprávněné odpovědnosti nebo strukturováním žádostí, které nelze odmítnout. Přesto, že se jedná o zdánlivě rychlou a snadnou formu ovlivnění osob, dochází zde k narušení efektivní komunikace a podstaty zpětné vazby.

Metoda argumentace naproti tomu spočívá na logickém uspořádání argumentů, kterými je vystaven příjemce informace. Na rozdíl od manipulace zde dochází k plnému pochopení podstaty informací, která nevyvolává výrazné konflikty. Přesto se jedná o zdoluhavější formu komunikace, které nejsou lidé vystavováni v takovém měřítku, jako manipulaci, a díky tomu tuto metodu natolik neovládají.

V oblasti krizové komunikace se vytváří problém s komunikací podle účelu v mnoha případech. Mezi největší patří pak komunikace s veřejností a komunikace v krizových štábech, jejichž činnost vyžaduje rychlé reagování a řečník je v této situaci vystaven pokušení „přecházet“ některé informace tak, jak to hrozí v případě informování veřejnosti.

Dílčí závěr kapitoly

Komunikací v základní formě označujeme proces, při kterém se přenášejí informace mezi dvěma subjekty. Protože je tento proces ale určen prostředím, ve kterém ke komunikaci dochází, počtem účastníků a dalšími aspekty komunikace, úloha komunikace je těžko definovatelná a proto je její definice vyjádřena formou jednotlivých komponent. Do komunikace tak vstupují také motivy a záměry účastníků a vytváření sociálních vazeb mezi nimi.

Oblast krizové komunikace je v prostředí komunikace určena časovým rámcem, ve kterém ke komunikaci dochází, motivací účastníků s jejich odlišnou úlohou v procesu komunikace a cílem. Její hlavní komponentou je vyjádření komunikace jako nástroje k redukci nejistoty, se kterým se také spojuje forma argumentace, ke které v komunikaci dochází. Procesuální podoba krizové komunikace následně umožňuje vytvoření hlubšího pojetí, volených prostředků, metod a plánů, které mohou krizovou komunikaci zefektivnit.

2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace zahrnuje v lidské společnosti celou řadu oblastí, ve kterých je důležitým prvkem hodnocení rizika. Je úzce propojena s krizovým managementem a pro potřeby řešení MU vyžaduje tým odborně vzdělaných lidí schopných práce pod vysokým tlakem, z nichž alespoň jeden figuruje jako krizový manažer³. Dále vyžaduje kvalitně zpracované plány řešení MU a finanční rezervy k pokrytí neočekávaných výdajů.

Tato práce se ovšem věnuje konkrétní problematice krizové komunikace a to v oblasti veřejné správy a komunikaci mezi samosprávnými orgány⁴, složkami integrovaného záchranného systému⁵ (IZS) a veřejností. Přestože je řada informací společná pro všechny podoby krizové komunikace, některé části kapitoly přiblíží právě zaměřenou oblast.

Definovat krizovou komunikaci je stejně jako v případě obecné komunikace obtížné. Nevyskytuje se pouze jedna definice, ale celá řada různých definic s odlišností především v pohledu na cíl krizové komunikace. Příkladem definice krizové komunikace je například definice PHDr. Štěpána Vymětala prezentovaná na Fakultě vojenského zdravotnictví Univerzity obrany v Hradci Králové:

„Krizová komunikace je výměna informací mezi odpovědnými autoritami, organizacemi, médii, jednotlivci a skupinami před, během a po mimořádné události.“ [19]

Tato definice s přihlédnutím k první kapitole tedy popisuje krizovou komunikaci jako efektivní manipulaci s informacemi mezi širokou základnou osob a subjektů zúčastněných

³ V současné době je označení „krizový manažer“ spojováno se dvěma zcela odlišnými funkcemi. Tou první je osoba, která je vzdělaná v krizové problematice, zákonech, metodách zvládnání krizí a má nadstandardní schopnosti v řízení lidí. Tou druhou je pak krizový manažer vzdělaný v problematice zvládnání ekonomických problémů firmy, jehož úlohou je provést opatření za účelem nápravy finančních výkazů firmy (dostání z tzv. černých čísel).

⁴ Mezi samosprávné orgány pro potřeby této práce rozumíme územně správní orgány krajů, obcí s rozšířenou působností a obcí.

⁵ *„Integrovaným záchranným systémem se rozumí koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací.“* <Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů>.

při řešení MU, jejich přípravy a také návrat dění do původního stavu (tedy do období před vypuknutím MU).

Jiná definice, prezentovaná na požární konferenci v roce 2005, poukazuje na potřebu koordinace celého procesu komunikace za pomoci krizových manažerů a blíže také definuje zmiňované informace. Na této definici je přitom zajímavý důraz na informace, které mají být cíleně směřované určitým lidem a mají být kvalitně vytříděné, aby dotyčnou osobu nezahltily:

„Krizová komunikace je předem nebo operativně připravený dialog řídicích pracovníků (krizových manažerů) s „okolím“, ve které se veřejnosti a médiím sdělují potřebné, předem dojednané informace, záměry a plány postupu při zvládnutí krize.“ [4]

Poslední ze zde zmíněných definic pochází z amerického webu American Library Association a poukazuje na potřebu vzdělání zaměřeného na široké spektrum dovedností. Zvláštností této definice je postavení komunikace s veřejností vedle vrcholového managementu, která také naznačuje důležitý prvek přenesení strachu na veřejnost, která může být ovlivněna médii tak, jak tomu bylo například 11. září 2001⁶, kdy byl celý svět zaskočen teroristickými útoky a strach vyprodukovaný nevhodně sdělenými informacemi do médií vytvářel druhotný negativní efekt tohoto činu.

„Crisis communication is part of an overall crisis management plan designed by upper-level management and public relations professionals to reduce the potential damage caused by a crisis.“ [18]

„Krizová komunikace je součástí celkového plánu pro řešení krize navrhovaná vrcholovým managementem a odborníky na vztahy s veřejností s cílem snížit případné škody způsobené krizí.“

Ze zmíněných definic krizové komunikace je viditelné, že tento pojem není zcela ustálen. Pokud hledáme pojmy, které svým významem jsou blízko významu krizové

⁶ V tento den došlo k sérii koordinovaných teroristických útoků na objekty ve Spojených státech amerických militantní islámskou organizací Al-Kajda, díky které se značně změnil pohled veřejnosti na světovou bezpečnost a také důraz na fungování záchranného a bezpečnostního systému jednotlivých států.

komunikace, bude se jednat zpravidla o slovní spojení, která v souvislosti s krizí spojují politiku (krizová politika), řízení (krizové řízení) nebo management jako takový (krizový management). Vždy se ovšem jedná o přesunutí důrazu z komunikace na proces probíhající v charakteristických podmínkách.

2.1 Legislativní rámec krizové komunikace

Česká republika (ČR) má ve své legislativě pevně zakotvenu ochranu pěti lidských zájmů⁷, které jsou v naší společnosti považovány za prioritní, a proto je třeba dbát na jejich ochranu odpovídajícím způsobem. Jedná se o tyto zájmy:

- právo na život,
- ochrana zdraví,
- bezpečnost majetku,
- zaručení osobní svobody,
- zachování osobní cti.

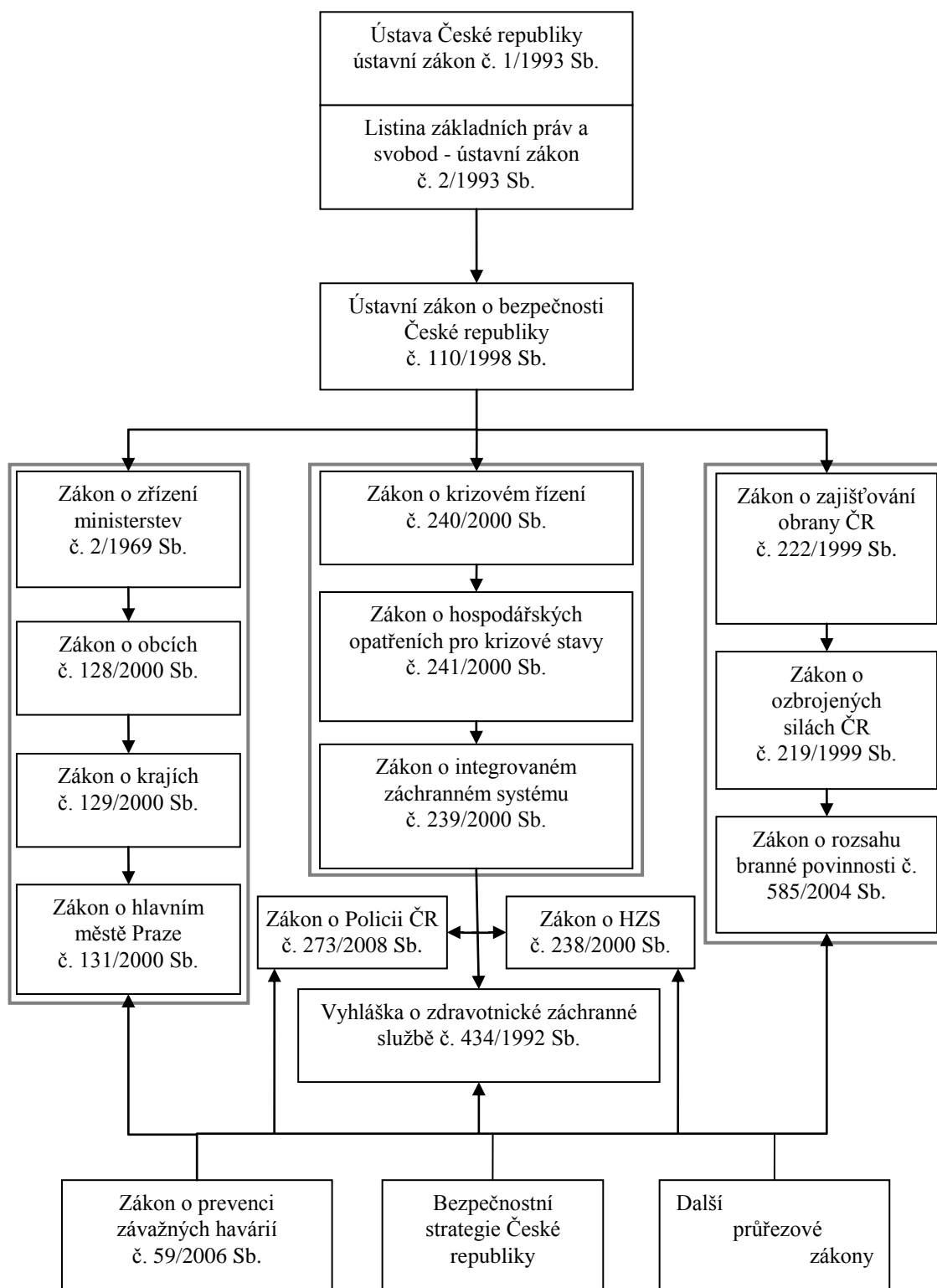
Na základě ochrany těchto zájmů se celý proces krizové komunikace přizpůsobuje tak, aby došlo k jejich minimálnímu ohrožení. Krizová komunikace zde přitom hraje významnou roli především v systému IZS [27] a krizového řízení [28], jejichž legislativní povahu shrnuje znázornění architektury legislativy krizového řízení na další straně (**Obr. 2**), a kterými se bude zabývat třetí kapitola. Samotné označení krizové komunikace je přitom definováno v zákoně č. 239/2000 Sb. o IZS a také v nařízení vlády (NV) č. 328/2001 Sb., ve kterých se píše:

„Krizovou komunikací se pro účely tohoto zákona rozumí přenos informací mezi státními orgány, územními samosprávnými orgány a mezi složkami integrovaného záchranného systému za využití prostředků hlasového a datového přenosu informací veřejné telekomunikační sítě i vybrané části neveřejných telekomunikačních sítí.“ [27]

Krizová komunikace v integrovaném záchranném systému je organizována pro potřebu jednotlivých úrovní koordinace uvedených v § 2 mezi složkami, ministerstvy, jinými

⁷ Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

ústředními správními úřady, správními úřady s krajskou působností nebo s působností ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností, orgány krajů a orgány obcí (dále jen "subjekty krizové komunikace") a u každého z těchto subjektů.“ [26]



Obr. 2: Architektura legislativy krizového řízení [5] (upravil Rysner, 2011)

Z obou citací je jasné patrné, o které subjekty krizové komunikace se jedná, a také jaké k tomu mohou využívat prostředky. Ve druhé citaci pak § 2 uvádí, že ke koordinaci jednotlivých složek (a tedy také komunikaci s nimi) dochází na třech úrovních: taktické, operační a strategické a kterých osob se týká. Přesná charakteristika krizové komunikace ovšem chybí a jako taková je označovaná jako jakákoliv komunikace, která probíhá v souvislosti s řešením MU nebo krizových situací⁸.

Pokud se zaměříme na obrázek na předchozí straně (**Obr. 2**), tak vidíme, že veškeré zákony, které souvisejí s krizovou komunikací řešenou státem při MU, podléhají ústavním zákonům a to především Ústavě ČR, Listině základních práv a svobod a Ústavnímu zákonu o bezpečnosti ČR. Podrobnější vztahy ke krizové komunikaci jsou následně ve třech hlavních celcích. Tím prvním jsou zákony řešící problematiku samosprávních celků, které řeší práva a povinnosti ministerstev, krajů a obcí při MU. Vedle těchto zákonů se nachází zákony zabývající se přímo MU a jejich řešením, tedy Zákon o IZS, o krizovém řízení a o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, které úzce souvisejí se zákony stanovujícími základní složky IZS. Posledním pomyslným pilířem jsou zákony zaměřené na problematiku ohrožení svrchovanosti, územní celistvosti nebo demokratických základů ČR související s výkonem vojenských složek.

Tyto tři oblasti zákonů jsou dále doplňovány o další zákony týkající se konkrétních oblastí problematiky krizového řízení (například Zákon o prevenci závažných havárií) nebo další zveřejněné dokumenty (například Bezpečnostní strategii ČR).

Potřeba jasného deklarování bezpečnostních zájmů ČR, která je pro nastolení vzájemné komunikace s jinými zeměmi nutná, vytvořila podmínky pro deklarování Bezpečnostní strategie ČR. Rozdělena do pěti podkapitol ve Strategii prosazování bezpečnostních zájmů ČR klade důraz na vzájemnou spolupráci vůči teroristickým útokům a v případech živelných nebo jiných pohrom. K účelné a efektivní krizové komunikaci přitom nejvíce

⁸ „Krizovou situací je mimořádná událost podle zákona o IZS, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu (dále jen „krizový stav“)“ <Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů>.

směřuje část Politika v oblasti veřejné informovanosti, kde je jasně definován jeden ze základních prvků krizové komunikace – veřejná informovanost, která umožňuje lepší pochopení bezpečnostní problematiky, a dále důraz na kroky ve státní správě a samosprávě. Zde uvedená citace ukazuje nezajímavější místa zmíněné v dané oblasti:

„V oblasti veřejné informovanosti je nutné, aby orgány státní správy a samosprávy prováděly zejména následující kroky:

- posilovaly spolupráci se sdělovacími prostředky a prostřednictvím nich předávaly veřejnosti více aktuálních informací z oblasti bezpečnosti;*
- podporovaly tvorbu a provoz portálu veřejné správy jako jednotného místa pro předávání důležitých informací potřebných k zajišťování bezpečnosti státu jak pro veřejnost, tak i jednotlivým prvkům bezpečnostního systému;*
- podporovaly budování komunikační infrastruktury k zajištění přístupu občanů k informacím určeným pro veřejnost;*
- zveřejňovaly periodicky hodnocení hrozeb a rizik;*
- prezentovaly periodické zprávy o stavu zajišťování bezpečnosti ČR na všech úrovních;*
- podporovaly vzdělávací programy s bezpečnostní tematikou; prezentovaly a upozorňovaly v rámci své působnosti na problematiku spojenou s bezpečností;*
- vytvářely podmínky pro komunikaci s bezpečnostní komunitou, zejména na místní úrovni, s cílem aktivního zapojení této úrovně;*
- zvláštní důraz kladly na výchovu mládeže a k tomu využívaly státní účelové dotace, grantovou politiku, preventivní systémy a aktivity.“[20]*

Všechny tyto kroky směřují k nastolení lepší krizové komunikace nejen v oblasti státní správy a samosprávy, ale také v přístupu k veřejnosti, čímž dochází k lepšímu pochopení MU a tedy i lepším podmínkám k jejímu vyřešení.

2.2 Předmět, cíle a principy krizové komunikace

Jak již bylo naznačeno v úvodu kapitoly, předmětem krizové komunikace je zprostředkování adekvátních informací zainteresovaným osobám ve vztahu k MU. Při aplikaci ve státní správě dochází ke krizové komunikaci ve třech úrovních:

- taktická,
- operační,
- strategická.

Taktická rovina v sobě zahrnuje represivní činnost v místě eskalující MU. Do krizové komunikace zde tedy řadíme lokální komunikaci s velitelem zásahu v čele a to především mezi aktivovanými složkami IZS. Do komunikace se dále může zapojovat starosta obce a v případě krizové situace také zapojené síly a prostředky systému hospodářských opatření pro krizové stavy, fyzické a právnické osoby zapojené do procesu potlačení MU a zainteresované občany v místě MU. Při krizové komunikaci na taktické úrovni nejvíce vyniká potřeba stručných a cílených zpráv s potřebou jasně delegované odpovědnosti.

Operační oblast krizové komunikace v sobě zahrnuje prostor ke vzájemnému propojení taktické a strategické oblasti krizového řízení a vytvoření komunikačních kanálů mezi všemi zainteresovanými stranami a také médii a veřejností. Konkrétně se jedná především o operační a informační střediska (OPIS), krizové štáby samosprávných orgánů a také primátory, hejtmany a starosty při komunikaci s veřejností. Komunikace se zde soustředí na otevřený přístup k ověřitelným informacím, které se zakládají na pravdě. Informace by měly být také podávány vhodným způsobem, který nevyvolá nežádoucí reakce.

Na strategické rovině dochází ke krizové komunikaci v rozsáhlém systému sil a prostředků se zaměřením na oblast plánování. Spadají sem vybrané oblasti managementu na ministerstvech, členové bezpečnostní rady státu, primátoři a hejtmani společně se členy bezpečnostních rad krajů, oddělení krizového řízení hasičského záchranného sboru (HZS) kraje a samosprávných orgánů, starostové a vybraní znalci na konkrétní problematiku. Krizová komunikace zde probíhá formou opakujících se analýz zaměřených na hledání možných scénářů, eliminaci rizik a příprav sil a prostředků na možné situace.

Podstata krizové komunikace se tedy zakládá na předávání zpracovaných informací právě těm lidem, kteří je potřebují ke své práci. U takovýchto informací je cílem jejich

aktuálnost a včasné předání, maximální specifičnost, která redukuje nejistotu v rozhodování a vhodná formulace reagující na aktuální dění a uklidňující zasažené osoby. Předávání nadbytečných informací nebo jejich nejasná podoba by v případě MU vedla k prodloužení procesu rozhodování a zvýšení rizika vzniku chyb. Podrobné znění principů krizové komunikace rozpracoval E. Antušák společně se Z. Kopeckým:

Principy krizové komunikace [1]:

- *princip přímé odpovědnosti – krizová komunikace není záležitostí tiskových mluvčích, nýbrž věci vedení úřadu, firmy, společnosti, ...;*
- *princip nezávislosti – krizová komunikace nesmí být plně závislá jen na jedné osobě...;*
- *princip přesnosti a stručnosti – krizová komunikace vyžaduje přesné a stručné definování problému – co je teď hlavní problém (nutno mít vypracovanou tzv. důvěryhodnou „goodstory“). Mluvte stručně a výstižně, omezíte tak možnost špatné interpretace;*
- *princip důvěryhodnosti – musíte se držet faktů, žádné spekulace či dohady, držte se podstaty věci;*
- *princip znalosti věci – než začnete vést krizovou komunikaci, musíte znát základní komunikační cíl svého úřadu (firmy, společnosti, atd.) a připravená klíčová sdělení, kterými chceme oslovit veřejnost, média, odborníky, soudní znalce a orgány činné v trestním řízení, podřízené, zaměstnance firmy, rodinné příslušníky a jiné věcně zainteresované právnické a fyzické osoby. Rovněž tak musíte znát všechna potřebná fakta o své organizaci (úřadu, firmě, společnosti, atd.), o daném tématu či problému, o možných hospodářských a politických souvislostech;*
- *princip očekávané reakce – než začnete vést krizovou komunikaci, analyzujte možné dopady vašeho sdělení (reakci na vaše sdělení) a mějte představu o způsobech zvládnutí těchto reakcí. Způsob vedení krizové komunikace nesmí být zdrojem sekundárních a terciálních krizí;*
- *princip nejhoršího vývoje – identifikujte a plánujte komunikaci vždy ve vztahu k nejhoršímu možnému scénáři vývoje případu;*

- *princip hledání podpory – hledejte spojence a spolehlivé zastánce (tzv. „nezávislé třetí strany“), zvažte, zda by se nenašli lidé, kteří by mohli účinně promluvit ve váš prospěch;*
- *princip pravdivosti – musíte mluvit pravdu. Nemusí být úplná, ale to, co řeknete, musí být pravda. Nikdy neříkejte „bez komentáře“ („no coment“). Pokud nemůžete na otázku odpovědět vůbec, vysvětlete to. Pokud nemůžete na otázku odpovědět okamžitě, poznamenejte si ji a slibte, že odpovíte v nejkratší možné době. Slib dodržte;*
- *princip otevřenosti – nesmíte se před novináři skrývat – buďte vždy k dispozici. Přednostně hovořte o pozitivních stránkách věci – vyhněte se negativnímu. Buďte sebevědomí (nikoli však arogantní). Nekritizujte své kolegy, vedení, zaměstnance.*

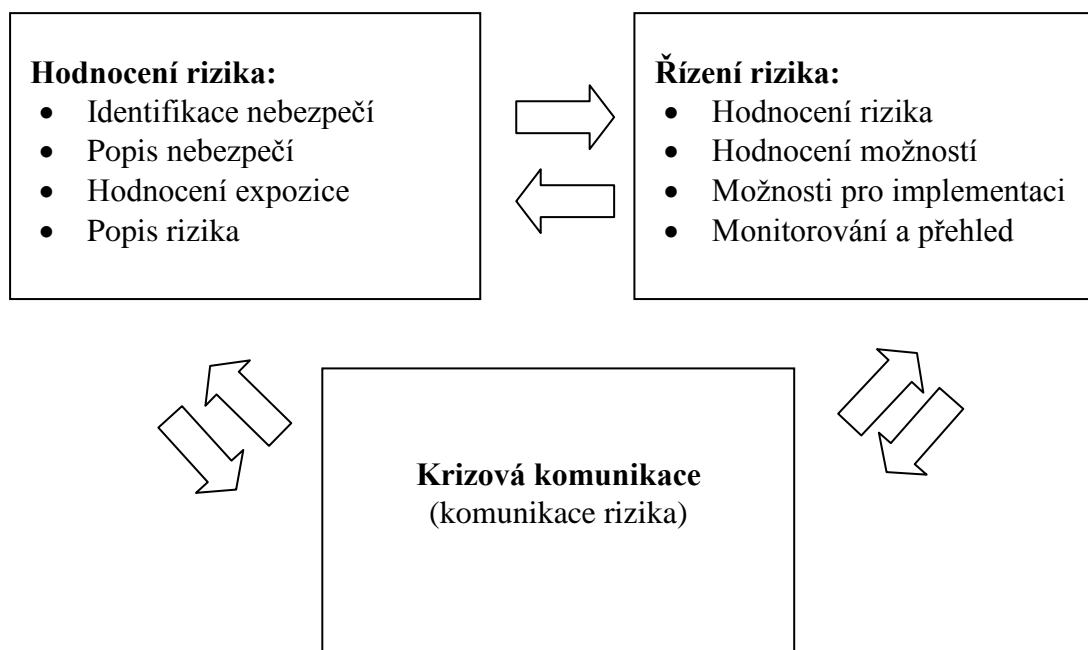
Zmíněné principy krizové komunikace tvoří kvalitní předlohu pro pravidla jednání v krizové komunikaci. Je potřeba vyzdvihnout, že v případě přímé odpovědnosti je nutné u jednotlivých osob, které se na krizové komunikaci podílí, vytvořit pocit osobní zainteresovanosti. V takovémto případě dochází k plné angažovanosti jednotlivců a jejich motivace se na zmíněné činnosti podílí daleko větší měrou.

Aktivita managementu by se kromě jiného, měla soustředit na motivaci nižších článků (včetně veřejnosti jako nejnižšího, přesto významného článku) v tomto procesu. To by umožnilo také rozšířit prostředí pro hledání „partnerů“, lépe definovat přijatelné riziko a posílit důvěryhodnost celého systému. Aktivita by ovšem měla být formována v asertivním jednání, které by nevytvářelo na jednotlivé osoby nátlak vyvolávající negativní motivaci. Vhodně zvolená forma jednání by zde navíc prohloubila dialog a usnadnila komunikaci mezi jednotlivci v krizové komunikaci.

V případě principu pravdivosti je potřeba navíc zdůraznit, že vynechávání některých detailů může vést k pocitu dezinformování a narušení komunikace. Definování tohoto principu je proto potřeba chápat jako stručné a přesné uvedení do problému bez zamlčování informací.

2.3 Vývoj krizové komunikace

Problematika krizové komunikace vznikla při rozvoji analýzy rizik jako jeden z prvků práce s rizikem. Podstata celé problematiky se přitom zakládá na třech pilířích – hodnocení rizika, řízení rizika a krizové komunikaci, které můžeme vidět na **Obr. 3**:



Obr. 3: Vztahy mezi hodnocením, řízením a komunikací rizika [9] (upravil Rysner, 2011)

Hodnocení rizika i v současné době zahrnuje charakterizování možných rizik a snahu o jejich včasné odhalení. Jedná se o první krok v analýze rizik. Řízení rizika charakterizuje analýzu jednotlivých rizik, práci s nimi a definování vhodných opatření. Krizová komunikace tento soubor činností propojuje s jednotlivými osobami, které se na nich podílí, a klade za cíl vhodnou distribuci informací s důrazem na principy, kterými se řídí.

Potřeba krizové komunikace se ve 20. století postupně rozvíjela až do roku 1969, kdy Stars⁹ vyzdvihl otázku, jak stanovit přijatelný práh rizika pro veřejnost (časopis Science). Problematika se dále rozvíjela s hrozbou zneužití nukleárních zařízení a modely přístupu

⁹ ŠMERHOVSKÝ, Z. a kol.: *Vybrané kapitoly o komunikaci rizika. Manuál pro potřeby orgánů veřejného zdraví, zdravotních ústavů a dalších organizací, zabývajících se kvantitativním hodnocením zdravotních rizik*. Praha, Státní zdravotní ústav, 2005.

k riziku se rozvíjely kvantitativní cestou. V této době tak vznikala spíše matematická vyjádření, která se snažila určit zmíněný přijatelný práh bezpečnosti (např. 1 mrtvý na 1 000 000 zasažených obyvatel v případě analyzované hrozby).

V 80. letech 20. století se definování pocitu bezpečnosti rozvinulo o emocionální faktory. Do těch se promítly vztahy zasažených osob, jejich dobrovolnost při vystavení se riziku a případná kontrola řízení rizika. Psycholog Baruch Fischhoff¹⁰ (1998) shrnuje vývoj krizové komunikace do několika bodů postupně tak, jak nabývala jejich důležitost postupně s dobou (**Tab. 1**):

Tab. 1: *Vývojová stádia krizového řízení / krizové komunikace [9]*
(upravil Rysner, 2010)

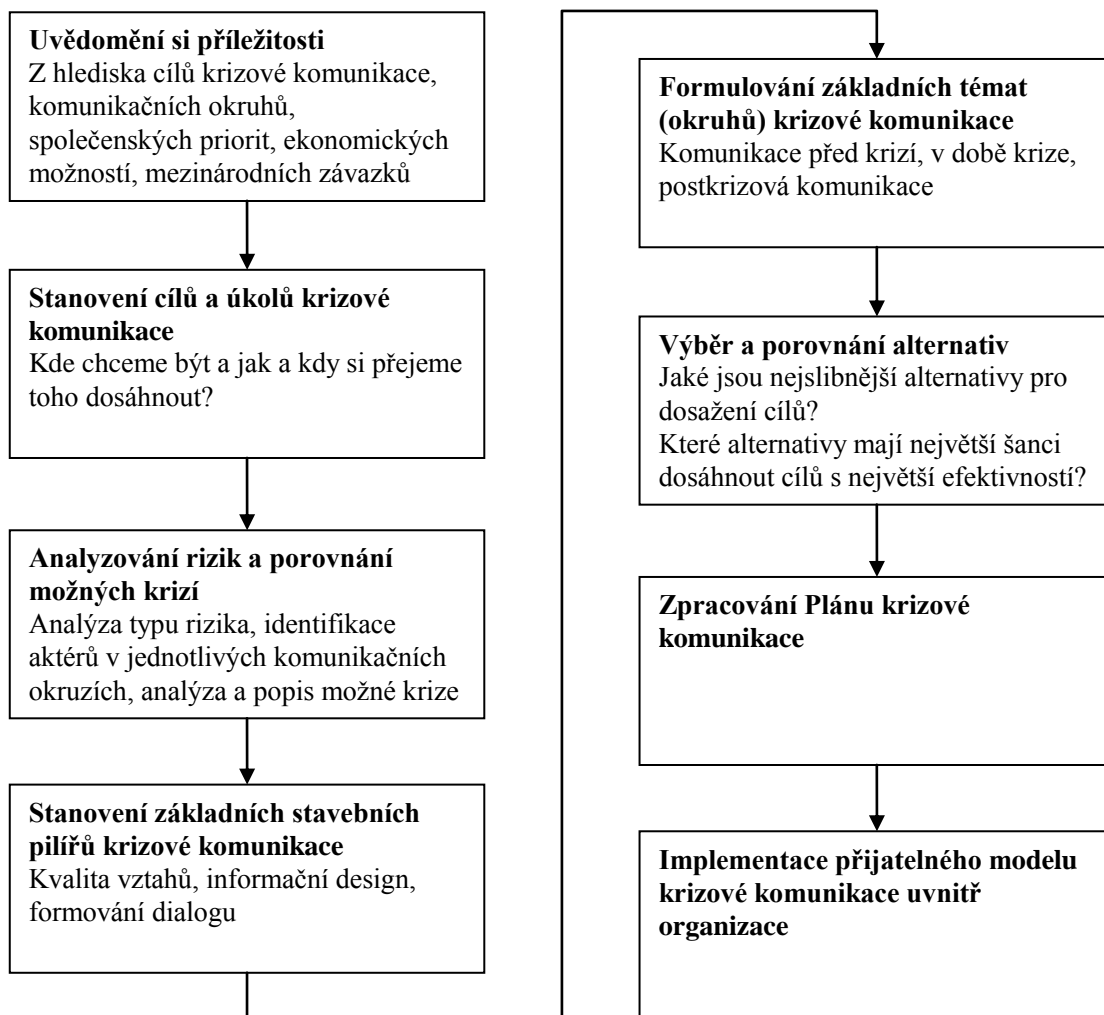
VÝVOJOVÁ STÁDIA KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ / KRIZOVÉ KOMUNIKACE	
1.	Hlavní je získat ty správné údaje.
2.	Hlavní je ostatním údaje sdělit.
3.	Hlavní je ostatním údaje vysvětlit.
4.	Hlavní je ostatním ukázat, že podobná rizika podstoupili už v minulosti.
5.	Hlavní je ostatním ukázat, že přijmout navrhovaná opatření je pro ně výhodné.
6.	Hlavní je jednat s ostatními slušně.
7.	Hlavní je dělat z ostatních naše partnery.
8.	Hlavní je všechno výše uvedené.

V dnešní době se vztah ke krizové komunikaci plně rozvinul z 20 let starého „mlčení o riziku“ v otevřený přístup k adekvátním informacím. Důraz v krizové komunikaci se přesunul na prezentační dovednosti a úlohu mluvčího v dané oblasti zájmu (ve státní sféře nejčastěji hejtmana/primátora, tiskového mluvčího HZS kraje nebo ministra).

¹⁰ FISCHHOFF, Baruch. *Department od Social and Decision Sciences* [online]. 1995 [cit. 2011-03-02]. Risk Perception and Communication Unplugged: Twenty Years of Process. Dostupné z WWW: <<http://www.hss.cmu.edu/departments/sds/media/pdfs/fischhoff/FischhoffUnplugged.pdf>>.

2.4 Proces plánování a životní cyklus krizové komunikace

Abychom využili maximální potenciál krizové komunikace, je potřeba vytvořit vhodné podmínky pro její budoucí uplatnění. Základem je přitom její kvalitní rozplánování, rozdělení a charakterizování do základních okruhů krizové komunikace. E. Antušák společně se Z. Kopeckým celý proces rozdělili do osmi oblastí **Obr. 4**:

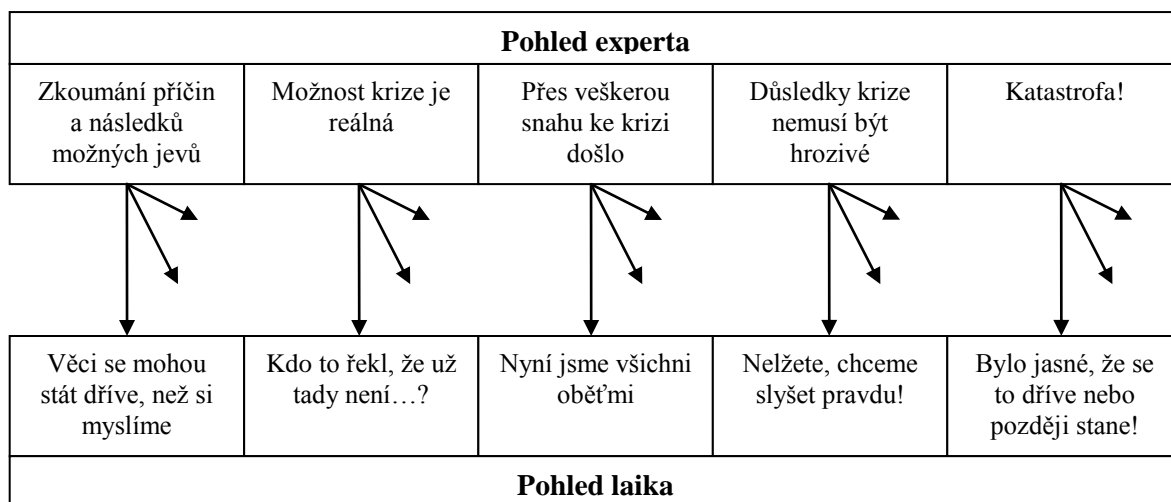


Obr. 4: Obecný algoritmus postupu při plánování krizové komunikace [1]
(upravil Rysner, 2011)

První oblast, označená jako uvědomění si příležitosti, poukazuje na potřebu včasného zahájení procesu plánování. Právě problematiku krizí přitom vnímá každý člověk jinak v závislosti na jeho zkušenostech a proto je pro stanovení všech ohrožujících rizik potřeba vzít v úvahu jednak hlediska profesionálního pohledu, ale také pohled médií a veřejnosti, které mohou jednotlivá rizika vnímat zcela odlišně.

Stanovení cílů a úkolů v krizové komunikaci zahrnuje vytvoření komunikační strategie. Právě ta by měla v každém podniku (útvary, společnosti,...) poukázat na existenci vážných rizik, zaujmout k nim stanovisko a rozvrhnout vhodně náklady. Na základě stanovení cílů a úkolů by mělo být také jasně patrné, co je krizová situace a co pouze „vzdálení od běžného stavu“.

Analyzování jednotlivých typů rizik a porovnání možných krizí je významným prvkem především v zájmu zmenšení rozdílu ve vnímání odborníky, médii a veřejností. Proces by měl v této fázi jasně definovat krizi a informace, které je potřeba sdílet. V časovém horizontu by měl také zavést dvojcestnou komunikaci a sledovat zpětnou vazbu dle významu osob a jejich pořadí v posloupnosti krizové komunikace. V procesu komunikace by mělo být také jasně patrné, proč ke komunikaci s danými osobami dochází a jakou formou bychom měli informace sdílet. Na základě těchto požadavků by měla krizová komunikace vytvořit důvěrný vztah mezi účastníky, který by minimalizoval možnost špatného pochopení předávané informace.



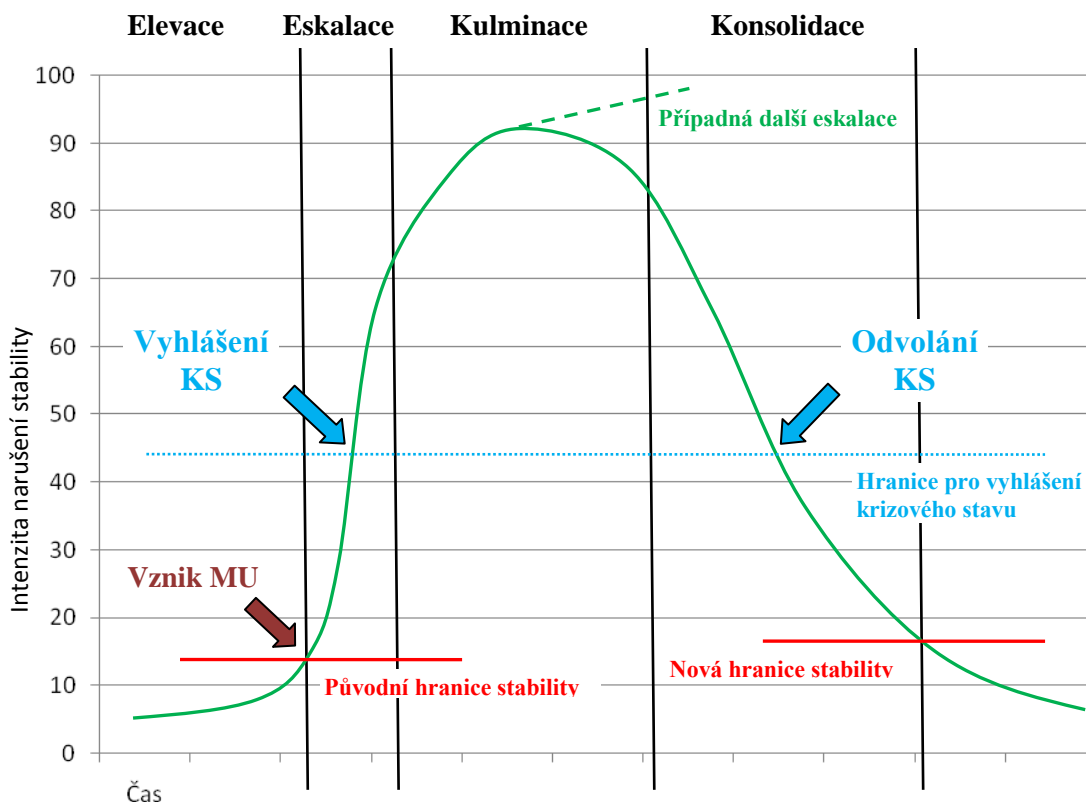
Obr. 5: Krize z pohledu expertů a laiků [1] (upravil Rysner, 2011)

Odlišné vnímání rizik u expertů a laiků znázorňuje **Obr. 5**. Zde je potřeba si uvědomit, že přesto, že se zpravidla k veřejnosti nedostávají úplné informace, jejich interpretace v médiích může vytvořit klamný pohled na MU a vyvolat tak sekundární problémy. Průběžné informování veřejnosti zajistí správné pochopení faktů v často komplikované situaci.

Stanovení základních stavebních pilířů komunikace popisuje strukturu krizové komunikace založenou na třech základních oblastech. První oblastí je stabilizace vztahů,

kteřá by se měla zakládat na vytvoření důvěry v zodpovědné autority a také důvěry v procesy. Celý proces krizové komunikace by se tedy neměl zakládat na zpochybnitelných rozhodnutích, která by vnašela do systému rušení. Druhým z pilířů je informační design, který v sobě obnáší vhodné zpracování dat, přehledný monitoring dějů a správnou volbu informačních kanálů. Jeho podstatou je vhodná formulace a distribuce informací ve správný čas a na správné místo. Poslední z pilířů pak charakterizuje zpětnou vazbu v celém systému a tedy funkční obousměrnou komunikaci. Stejně jako je žádoucí, aby byly informace shromažďovány v systému krizového řízení, tak „by měly být podávány z vlastní iniciativy úřadů (orgánů krizového řízení) a ne na vyžádání“ [1].

Problematika formulování základních témat krizové komunikace se úzce spojuje s životním cyklem krize (**Obr. 6**). Každá vážnější krize se skládá ze čtyř částí, které na sebe navazují. Fáze elevace popisuje období symptomů krize a končí ve chvíli, kdy dojde k MU. Následuje fáze eskalace s prudkým nárůstem narušení stability a postupně přechází v kulminaci, ve které se krize dostává k vrcholu svého působení a postupně dochází k jejímu zmírňování. V době „zvládnutí“ MU nebo krizové situace dochází ke konsolidaci a tedy snaze o nastolení nové rovnováhy. Podrobnější graf krize je v **Příloze P I**.



Obr. 6: Graf životního cyklu krize [24] (upravil Rysner, 2011)

Ve vztahu ke každé krizi je potřeba vnímat komunikaci ve třech zcela odlišných obdobích:

- období před krizí,
- období v průběhu krize,
- období po krizi.

V období před krizí je potřeba využít síly a prostředky k zabránění vzniku jakékoliv krize a k přípravě a nacvičení možných scénářů. Jednotlivé subjekty krizové komunikace by se zde měly soustředit na odhalení počátečních znaků krize, vylepšování komunikačních a varovných kanálů a preventivní činnost. Předkrizové období je jediné vhodné k důslednému naplánování krizové komunikace a rozdělení kompetencí. Zároveň je potřeba vytvořit stabilní systém krizové komunikace na jasně definovaných pravidlech a provádět pravidelná školení zainteresovaných osob.

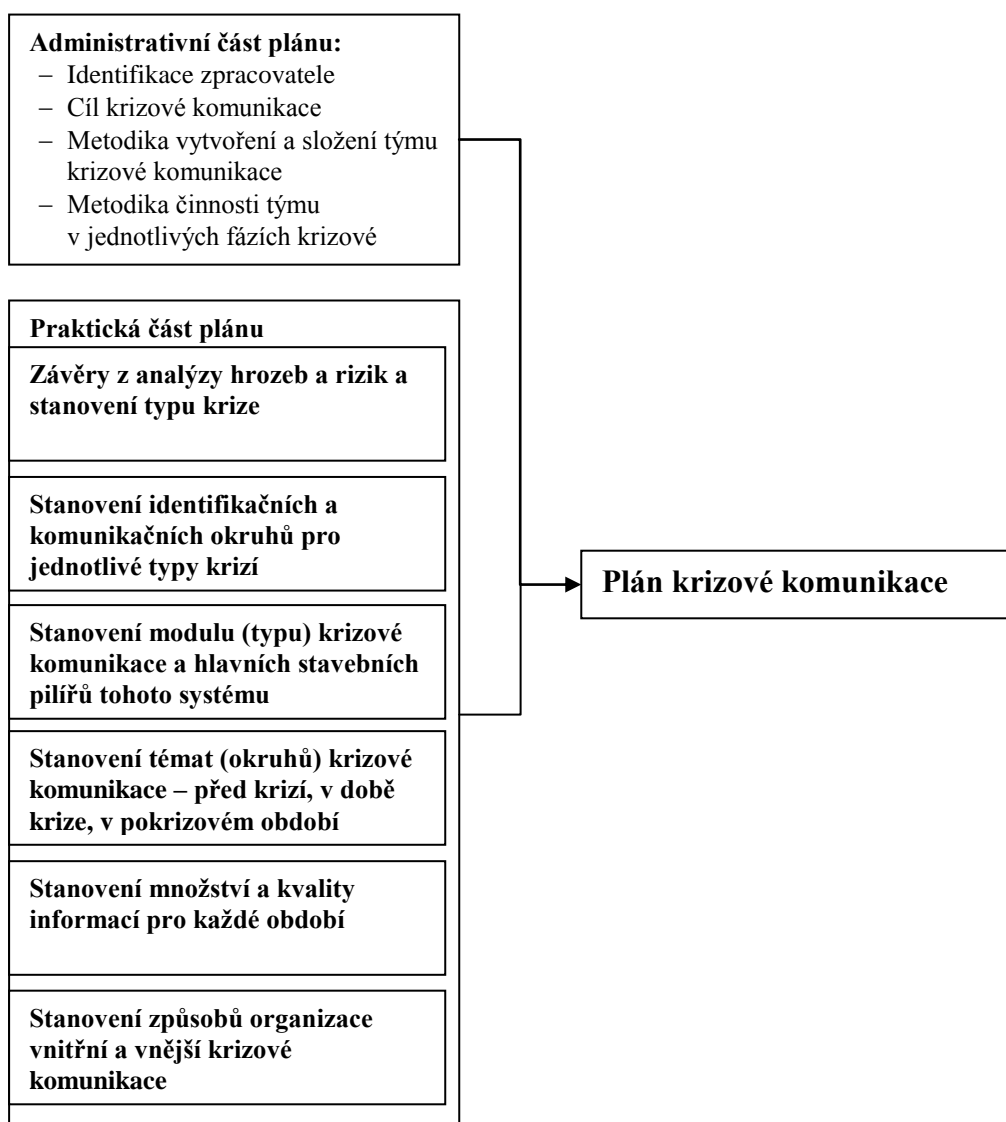
Krizové období je charakteristické vysokým tlakem na rozhodující složky v krizové komunikaci. Komunikace by měla být sice rychlá a bez vyčkávání, rozhodnutí by měla být nicméně nevynucená a rozhodná. Aby k tomuto mohlo dojít, je potřeba rychle analyzovat vzniklý stav a znát rozsah působení krize. Na základě analýzy pak následuje aktivace jednotlivých složek krizového řízení a kontrolovaná represivní činnost.

Komunikace v období po krizi by se měla soustředit na zabránění novým krizím se stejným spouštěcím prvkem. Aby došlo k naplnění tohoto cíle, je potřeba provést analýzu fungování celého systému krizové komunikace s cílem nalézt chyby, které se mohly v průběhu předešlé krize projevit. Zároveň je potřeba zvolit vhodnou formu prezentace veřejnosti, která by měla být ujištěna, že hrozba nové podobné krize je nízká a je znám důvod vzniku MU. Na základě analýzy by pak měly vyvstat návrhy k odstranění nedostatků a opatření k jejímu zlepšení. V závěru krizové komunikace je také potřeba zjistit dopady na celý systém z pohledu důvěry a finanční nákladnosti a navratitelnosti.

Ve fázi výběru a porovnání alternativ by měl mít tvůrce krizového plánu již všechny informace u sebe: jasně definované cíle a úkoly, vypracovanou a zhodnocenou analýzu rizik, popsané vztahy mezi jednotlivými prvky systému společně s identifikovanými informačními kanály a charakterizované okruhy krizové komunikace ve vztahu k životnímu cyklu krize. Vypracování scénářů pro jednotlivé případy MU zde vytvoří

soubor možných řešení, u kterého je potřeba porovnat jednotlivé scénáře a odstranit nadbytečné informace. Porovnání krizí navíc napomáhá k lepší identifikaci preventivních opatření a přípravě informačních podkladů pro krizové scénáře.

Výsledkem předcházejících bodů by mělo být vytvoření Plánu krizové komunikace. Vzhledem k tomu, že v současnosti neexistuje žádný právní předpis pro tvorbu tohoto dokumentu, zde zmíněný návrh je proveden na základě analýzy dokumentů jiných států a publikován E. Antušákem a Z. Kopeckým (**Obr. 7**):



Obr. 7: Plán krizové komunikace [1] (upravil Rysner, 2011)

Vytvoření plánu krizové komunikace pro jakékoli prostředí ještě nezaručuje jeho řádné využití. Aby k tomu došlo, je potřeba, aby se s jeho prvky seznámili pracovníci dané společnosti (firmy, odboru,...) a přijali je za své. Plány obvykle ve své ryzí podobě musí

projít ještě celou řadou úprav v souvislosti s reálným stavem. Pokud budeme tento proces více analyzovat, tak mezi nejvýznamnější prvky implementace patří ochota k řešení problémů, nacházení kompromisů, vhodná podoba vnitřní kultury a etiky organizace, vyvarování se lpění na tradičních postupech nebo filtrování informací a otevřený přístup při ověřování různých variant.

2.5 Sociální pojetí rizika

Doposud jsme vnímali krizovou komunikaci především jako proces, nicméně je potřeba zmínit také její sociální stránku. Jakýkoliv systém, který má v sobě zanesen plán krizové komunikace, obsahuje celou řadu osob, které v plánu sehrávají různě významné role. Se vznikem MU se tyto osoby dostávají do stresu a jejich jednání může být pozměněno v souvislosti se zátěžovými situacemi. Pokud nejsou na danou situaci připraveny (k čemu nejvíce dochází u obětí MU, které mají v systému také své místo), tak může jejich jednání prodlužovat nebo dokonce zhoršovat průběh MU.

Na základě analýz lidského chování v průběhu stresových situací byly definovány 4 teoretické modely¹¹, které poukazují na jednání osob a problémy, ke kterým by při komunikaci mohlo dojít:

- teorie vnímání rizika,
- teorie negativní dominance,
- teorie mentálního ohlušení,
- teorie ovlivnění důvěry.

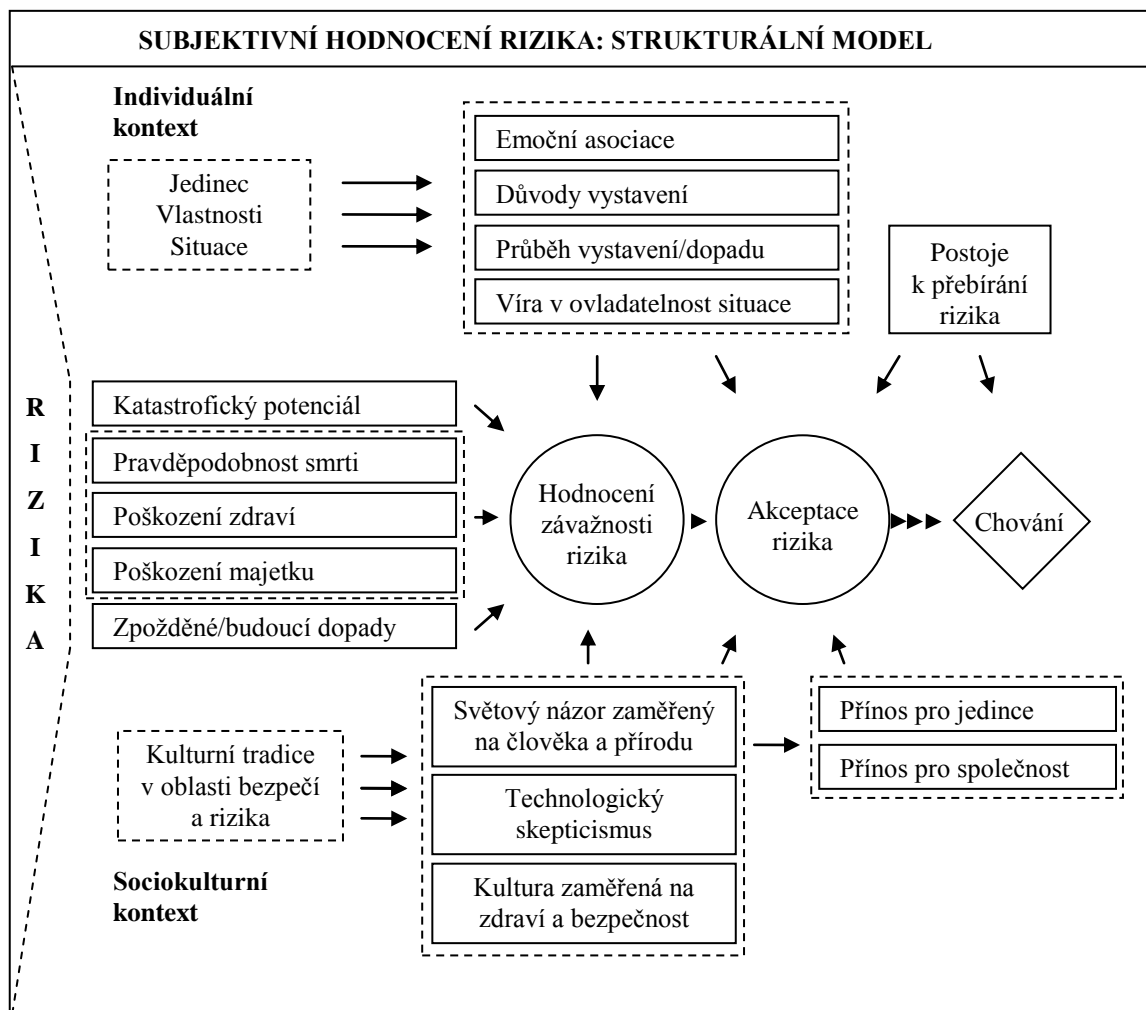
¹¹ COVELLO, T. V., PETERS, R. G., WOJTECKI, J. G., HYDE, R. C. *Risk Communication, the West Nile Virus epidemic, and Bioterrorism: Responding to the Communication Challenges Posed by the International or Uninternational Release of a Pathogen in an Urban Setting*. Journal of Urban Health (New York Academy of Science), 2001, č. 3.

2.5.1 Teorie vnímání rizika

Teorie vnímání rizika se zakládá na faktu, že existuje celá řada podnětů, které směřují naše myšlení ke vnímání rizika. Ve vztahu ke krizové komunikaci pak uvažujeme 15 faktorů (v literatuře označovaných jako „faktory znepokojení“):

- *„dobrovolnost,*
- *ovladatelnost,*
- *známost,*
- *spravedlnost v distribuci,*
- *zisky,*
- *pochození,*
- *nejistota,*
- *hrůza,*
- *důvěra v instituce,*
- *reversibilita následků,*
- *osobní ohrožení,*
- *etická a morální povaha,*
- *přírodní nebo lidský původ,*
- *identita obětí,*
- *katastrofický potenciál.“ [9]*

Zmíněné faktory mají silný vliv na sílu a podobu pocitů, které ovlivňují naše chování. Jejich vyvolání se zpravidla spojuje se silným emočním zážitkem (velká zranění, úmrtí, vystavení velkému nebezpečí,...), ke kterému dochází v průběhu MU a se kterým se lidská mysl těžko vypořádává. Subjektivní hodnocení rizika u jedince tak můžeme pozorovat na obrázku na další straně (**Obr. 8**):



Obr. 8: Subjektivní hodnocení rizika – strukturální model [6] (upravil Rysner, 2011)

Jak lze dle obrázku pozorovat, na hodnocení závažnosti rizika mají vliv tři velké oblasti lidského vnímání – individuální kontext, rizika a sociokulturní kontext. Kromě samotného působení rizika, které je formováno strachem o zdraví, majetek, hrozby globálního měřítká a budoucí dopady, se na hodnocení podílí dále vnitřní postoje jedince, definované jeho emočním rozpoložením a samotným vnímáním vlastní osoby v daném prostředí. Třetí oblastí je sociokulturní vnímání společnosti, která svým působením vytváří globální názory na některé problematiky (například jaderná bezpečnost, ohrožení epidemiemi, apod.). Hodnocení rizika je velice důležité pro každého jedince právě z důvodu akceptace rizika. Právě na základě akceptování rizika se projevuje chování jedince, jeho způsobilost k činnosti a vnitřnímu ovládnutí, které jsou nezbytné nejen pro činnost jedince jako takového, ale i systému, ve kterém se jedinec nachází. Ovlivnění celého vnímání rizika je možné především v oblasti akceptace rizika, kde můžeme umožnit jedinci přebírat názory

vyššího managementu a deklarovat přínos pro jedince i společnost (například snášení vlastního nebezpečí u jednotek HZS a Policie ČR v případech MU).

2.5.2 Teorie negativní dominance

Problematiku vnímání špatných zpráv u osob zasažených MU rozvádí teorie negativní dominance. Ta ve stručnosti uvádí, že negativní informace mají pro jedince výrazně vyšší váhu než ty pozitivní. S každým problémem se musí dotyčný vypořádávat a zpravidla na něj reagovat změnou své činnosti. Pokud v krizové komunikaci proto musíme předávat závažné negativní informace, je vhodné je doplnit pozitivními a to nejlépe v poměru dosahujícím 3:1 pro pozitivní informace.

Samozřejmě vše podléhá dané situaci a není možné toho vždy dosáhnout, proto je také vhodné se v krizové komunikaci snažit vyhnout negativním slovům (nic, nikdo, žádný,...) a negativním sdělením, které mohou demotivovat nebo deprimovat. Vždy je lepší komunikaci podporovat pozitivní vnímání dění a podporovat psychickou odolnost ostatních.

2.5.3 Teorie mentálního ohlušení

Teorie mentálního ohlušení reaguje na případy, ve kterých je lidská mysl vystavená silnému stresu a přestává vnímat část příchozích informací. Dle dostupných zdrojů [7] dochází v případech „mentálního ohlušení“ ke ztrátě nebo pozměnění vnímání informací až v 80 % příchozích informací. Abychom tomuto problému zabránili, existují postupy a pravidla, které ovlivňují podobu komunikace a pomáhají omezit dopady mentálního ohlušení:

- předávat pouze omezené množství informací (zprávy by měly být jasně formulované, stručné a soustředit se jen na omezené množství faktů),
- informace podávat pomocí krátkých sdělení (zprávy do 12 slov nebo 10 sekund hovoru),
- sdělení opakovat, nejlépe na základě „triple T modelu“ (řici nejprve o čem chceme mluvit, následně informace sdělit a nakonec říci, co jsme předali za informace),

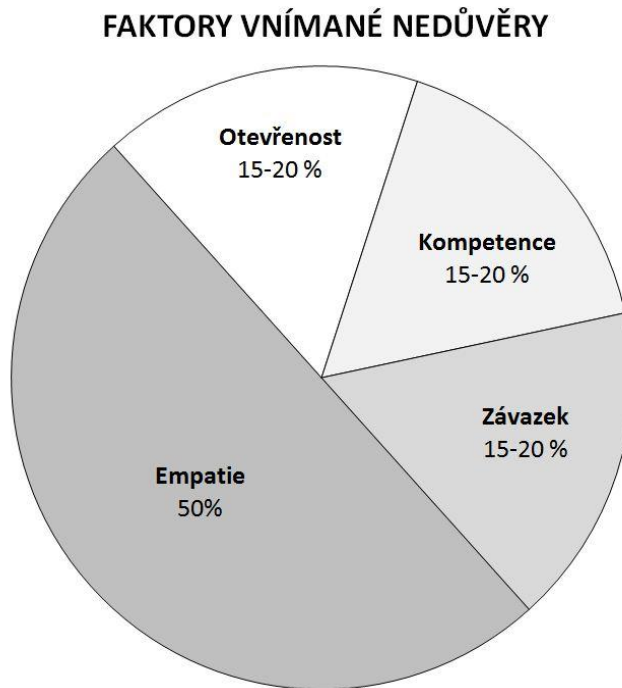
- pokud máme možnost, využít více smyslů pro předání informace (především zrakem přijímané informace v podobě názorných obrázků vnímá lidský mozek daleko lépe),
- vyvažovat negativní informace pozitivními (pokud je to možné, tak dodržovat model 3:1 a vyhýbat se negativním sdělením v komunikaci),
- soustředit se na vlastní projev (pokud hovoříme v době, když jsme vystaveni stresu, naše neverbální komunikaci to silně ovlivňuje, což může mít dopad na příjem sdělovaných informací).

Zkrácenou verzí těchto pravidel, vhodnou více pro oblast managementu, je například „STARCC“ model¹² (předávané informace by měly být jednoduché, včasné, přesné, relevantní, důvěryhodné a konzistentní).

2.5.4 Teorie ovlivnění důvěry

Teorie ovlivnění důvěry se zakládá na faktu, že komunikace probíhá daleko lépe, pokud se zakládá na důvěře. V případě nových setkání je potřeba zapůsobit v prvních okamžicích hovoru tak jako bavič na scéně. Člověk si zpravidla vytváří názor na dotyčnou osobu během prvních 9-30 sekund hovoru a na základě tohoto názoru zaujímá určitý postoj, který je více či méně důvěřivý. U samotného projevu (včetně komunikace se známými osobami) se důvěra zakládá především na empatii, tedy pocitu zájmu o problém (starostlivosti). Jako další faktory jsou přibližně stejnou měrou rozděleny otevřenost (upřímné a spravedlivé jednání), kompetence (odborné a organizační schopnosti jedince) a závazek (snaha o vyřešení problému). Přehledně to znázorňuje **Obr. 9** na další straně:

¹² WELZANT, V., KOLOS, A. C. *Incorporating Risk Communication Principles into Comprehensive Crisis Intervention*. 9th World Congress on Stress, Trauma and Coping, 2007.



*Obr. 9: Faktory vnímané nedůvěry [9]
(upravil Rysner, 2011)*

2.5.5 Sedm kritických dimenzí managementu krizové komunikace

Alternativní model přístupu k lidem v období MU stanovil E. Antušák a Z. Kopecký [1]. Celý proces krizové komunikace rozdělili do „7 kritických dimenzí managementu krizové komunikace“, které je vhodné aplikovat pro úspěšnější výsledky v krizové komunikaci a lepší mínění o společnosti (organizaci,...). Jedná se o:

- *dimenzi provozní činnosti,*
- *dimenzi managementu oběti,*
- *dimenzi důvěry a věrohodnosti,*
- *dimenzi chování,*
- *dimenzi profesionálního očekávání,*
- *dimenzi etiky,*
- *dimenzi ponaučení.“*

Podstata jednotlivých dimenzí je založena na stejném faktu a to, že je nutné zachovat charakteristický přístup v chování v případě krizové komunikace, který vytváří zdravé

prostředí pro další jednání a umožňuje tak dále řešit vzniklou MU a minimalizovat škody. Pomocí jednotlivých dimenzí se tak provádí analýza scénářů krizové komunikace, na základě které dochází k optimalizaci celého procesu dle jednotlivých úhlů pohledu (dimenzí).

Při bližším pohledu na jednotlivé dimenze lze charakterizovat dimenzi provozní činnosti jako analýzu procesu se soustředěním na prvky otevřeného jednání, navození pocitu upřímnosti, vysvětlení vzniklého stavu, akceptace podílu viny a závazky týkající se odškodnění. Jedná se tedy především o vytvoření pocitu důvěry na základě vhodných postupů při jednání.

Dimenze managementu oběti tento proces dále analyzuje z hlediska vnímání obětí. Jejich jednání je silně citově provázané a proto je potřeba dobře rozpoznat dopady, očekávat hledání viny či pomsty a dokázat se těmto stavům vyhnout.

Dimenze důvěry a věrohodnosti analyzuje jednání společnosti (organizace,...) z pohledu očekávání veřejnosti. Právě zde je potřeba se soustředit, zdali společnost udržuje kontakt se zasaženými oběťmi, zahrnuje je do rozhodování a formou naslouchání tak redukuje strach a posiluje důvěru v jednání společnosti.

Dimenze chování se soustředí na proces s cílem vyhledávání nevhodných vzorů jednání. Analyzuje zde tedy prvky bagatelizace, arogantního jednání a nevhodného přístupu, stejně jako zanedbání komunikace s úřady, firmami, oběťmi apod.

Dimenze profesionálního očekávání analyzuje možné rozpory mezi jednáním mluvčích a názory krizového managementu. Standardy jednání v takovýchto případech jsou zpravidla otázkou etického kodexu dané společnosti (organizace,...). V případě krizové komunikace již dnes existují uznávané kodexy (Public Relations Society of Crisis Management – PRSCM, nebo International Association of Business Communicators – IABC). V ČR se problematika etických kodexů týká především základních složek IZS, nicméně v širším pojetí není o této problematice příliš velké povědomí.

V oblasti dimenze etiky se analýza soustředí na morální a etické otázky týkající se MU. Jejich zodpovězení by mělo být dostatečně rychlé a přímé, aby vytvořili jistotu v jednání společnosti (organizace,...). Cílem by mělo být naplnění očekávání obětí i veřejnosti a vytvoření dialogu se zpětnou vazbou.

Poslední dimenze ponaučení poukazuje na potřebu analýzy i při odstupu od MU. Právě ponaučení se z chyb, ke kterým došlo v předchozích případech je velmi cenným přínosem pro společnost (organizaci,...). Samotný průběh MU totiž nejlépe poukazuje na možné problémy v krizové komunikaci a odkrývá tak možné formy optimalizace pro budoucí rizika.

Jak lze vidět, sociální pojetí rizika je velmi rozsáhlou tematikou. V principu je zde potřeba vystupovat s vysokou mírou snahy o porozumění, tolerance a úcty. Stejně jako oběti krizových událostí působí i na odborně vyškolené pracovníky stres a proto je potřeba maximální soustředění na jakoukoliv činnost. K tomu dopomáhají odborné znalosti dané problematiky, školení a očekávání možného jednání. Přesto, že se často jedná o složité situace, je potřeba, aby každý vyškolený pracovník postupoval sebejistě a vytvářel tak pozitivní dojem. Právě redukce strachu zde pomáhá ze všeho nejvíce a společně s rychlým rozhodováním podloženým příjmem kvalitních informací se jedná o nejlepší předpoklady úspěšného vyřešení MU.

2.6 Komunikace s médii

Úloha médií je v dnešní společnosti bezesporu nezaměnitelná. Právě s jejich pomocí se informace masově šíří a pomáhají vytvářet globální názory na nejrůznější problematiku. Pomocí médií dochází k pokládání těžkých otázek a jejich jednání má zpravidla obrovské dopady na proces krizového řízení společností i bezpečnostního systému státu.

Pro vhodné pochopení fungování médií je potřeba především znát jejich cíle. Těmi je samozřejmě předávání informací lidem. Právě k němu ovšem dochází především z motivů výtěžku vyvolaného oslovením velké masy lidí. Aby k tomu mohlo dojít, média se zpravidla soustředí na vyhledávání senzací, katastrof, hrdinství, abnormalit nebo zasažených dětí či celebrit. Velkou váhu mají také životní příběhy nejlépe „z první ruky“.

V rámci jejich jednání v průběhu MU můžeme média využít především pro tyto důvody:

- rychlé oslovení velkého počtu osob,
- informování a základní proškolení obyvatel,
- snižování pocitů strachu a nejistoty,
- napravení špatně interpretovaných informací a vyvracení mýtů,
- posilování soudržnosti a oslovení možných dárců prostředků,
- získání cenných informací pro potřeby krizového řízení. [1]

Dle předchozích bodů je vhodné s komunikací s médii počítat již v plánech krizové komunikace. Za tímto účelem je vhodné získat kontakty na zástupce jednotlivých médií a udržovat s nimi vhodný kontakt. Komunikace by se měla zakládat na včasných, přesných, pravdivých a pravidelně aktualizovaných informacích, které jsou nejlépe podloženy důkazy. Je také vhodné, aby byly informace předávány v krátké, stručné a zhuštěné formě [1]. Aby došlo k naplnění očekávaného jednání s médii, je vhodné řídit se dodržováním následujících kroků (**Tab. 2**):

Tab. 2: Sedm kroků v krizové komunikaci s médii [2] (upravil Rysner, 2010)

Krok 1	Zajišťování a hodnocení mediálních potřeb, mediálních úskalí a interních možností pro vztahy se sdělovacími prostředky.
Krok 2	Vytváření cílů, psaných plánů a strategií pro komunikaci s médii.
Krok 3	Výběr, příprava a trénink komunikátorů (týmu pro komunikaci s médii, pracovníků pro poskytování informací veřejnosti, tiskových mluvčích, zástupců managementu).
Krok 4	Příprava sdělení (příprava seznamu subjektů se zájmem o informace a jasných, stručných a cílených sdělení).
Krok 5	Identifikace dostupných východisek a předpokládaných i realizovaných aktivit médií (zejména pro prvních 24-72 hod. po události).
Krok 6	Proaktivní dodávání sdělení médiím (sdělení včasná, jasná, cílená, s udržováním jejich zobrazení v čase).
Krok 7	Vyhodnocování efektu sdělení a mediálních vystoupení. (Hodnotit je třeba způsoby poskytování sdělení, mediální dosah a reakce veřejnosti na sdělení. Vystoupení komunikátorů je třeba zlepšovat na základě zpětné vazby.)

V souvislosti s médii je potřeba také zmínit jejich negativní stránku. Právě senzacechtivost může vést v případě některých žurnalistů k narušení etických principů nebo ochrany soukromí a osobních údajů. Žurnalisté se mohou dožadovat informací, které není vhodné šířit masovou formou a proto je potřeba s těmito možnostmi počítat.

Při pohledu na vystupování větších společností před médii vždy vystupuje tiskový mluvčí. Jedná se o proškoleného řečníka, který působí charismaticky a velmi dobře se ovládá při komunikaci s médii. Právě toto jednání dobře přijímá veřejnost a je tedy vhodné na něho brát zřetel i v ostatních případech (vystupování starostů před kamerami, atp.).

V **Příloze P II** lze vidět 77 nejčastějších otázek, které novináři pokládají při MU [1].

Dílčí závěr kapitoly

Krizová komunikace je efektivní účelovou komunikací mezi pověřenými subjekty (samosprávnými orgány, složkami IZS,...) s cílem minimalizovat možné škody spojené s MU a to v době před, v průběhu i po MU. Její aplikace zahrnuje celou řadu různorodých případů, ale s ohledem na tuto práci se jedná o oblasti krizového řízení spojených s krizovým zákonem.

Charakteristika krizové komunikace se skládá ze tří úrovní – taktické, operační a strategické. Každá z těchto úrovní definuje nezastupitelnou rovinu procesu krizové komunikace a to jak efektivní lokální řízení, tak vhodnou koordinaci činností i způsoby analyzování a plánování aktivity spojené s MU.

Plánování v procesu krizové komunikace je charakterizováno pravidly založenými na analyzování možných hrozeb, definování adekvátního množství informací a vhodných postupů komunikace mezi subjekty krizové komunikace. Do celého procesu navíc vstupují sociální prvky založené na specifických reakcích osob v důsledku stresového jednání.

Média mají v oblasti krizové komunikace důležitou roli. Jedná se o služby, které umožňují velmi rychlé rozšíření informací mezi veřejnost, ovšem za jasně definovaných podmínek. Pro jejich využití jsou proto doporučeny postupy jednání a v ideálním případě proškolení tiskoví mluvčí.

3 ORGÁNY VEŘEJNÉ SPRÁVY PRO ÚČEL KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Bezpečnost občanů v ČR zajišťuje rozsáhlý systém, který v sobě zahrnuje ochranu před všemi očekávanými hrozbami v souvislosti s geografickou polohou, politickým prostředím a ekonomickou stabilitou země. V oblasti vnitrostátní bezpečnosti je znázorněn celý bezpečnostní systém ČR na **Obr. 10** na další straně.

Na centrální úrovni je v čele celého bezpečnostního systému vláda, parlament a prezident ČR. Kromě těch se na vyhodnocování bezpečnosti na státní úrovni podílí také Bezpečnostní rada státu, Česká národní banka, ministerstva (především ministerstvo vnitra, dopravy a zdravotnictví) a jiné ústřední správní úřady. Na základě těchto institucí pak fungují výbory zaměřené na různou problematiku přes obranné plánování (VOP), civilní nouzové plánování (VCNP) nebo zpravodajskou činnost (VZČ) a dále také správní úřady a krizové štáby rezortů a jednotlivých úřadů. Právě centrální úroveň zabezpečuje problematiku státní bezpečnosti, vyjednává na poli mezinárodních vztahů, zpracovává zákony týkající se bezpečnostní problematiky a strategie ČR a na základě těch potom vytváří podmínky k efektivnímu řešení MU a řídí rozsáhlé krizové stavy¹³, které již nejsou v silách krizových štábů jednotlivých krajů. Jedná se tedy především o strategickou úroveň krizového řízení.

Pod centrální úrovní se nachází 14 samosprávních krajů, které zajišťují bezpečnost občanů ve všech obcích v jejich působnosti. Mají pravomoc vyhlášovat krizový stav nebezpečí (dle rozhodnutí hejtmana), zřizovat krizový a povodňový štáb kraje a také koordinují činnost obcí, sil a prostředků společně se složkami IZS. Bezpečnostní rada kraje zde zároveň zajišťuje strategické rozhodování, analyzuje problematiku krizové bezpečnosti v kraji a společně se složkami IZS vytváří postupy řešení možných krizových stavů. Na krajské úrovni zároveň dochází k zařazení kritické infrastruktury do krizových plánů kraje.

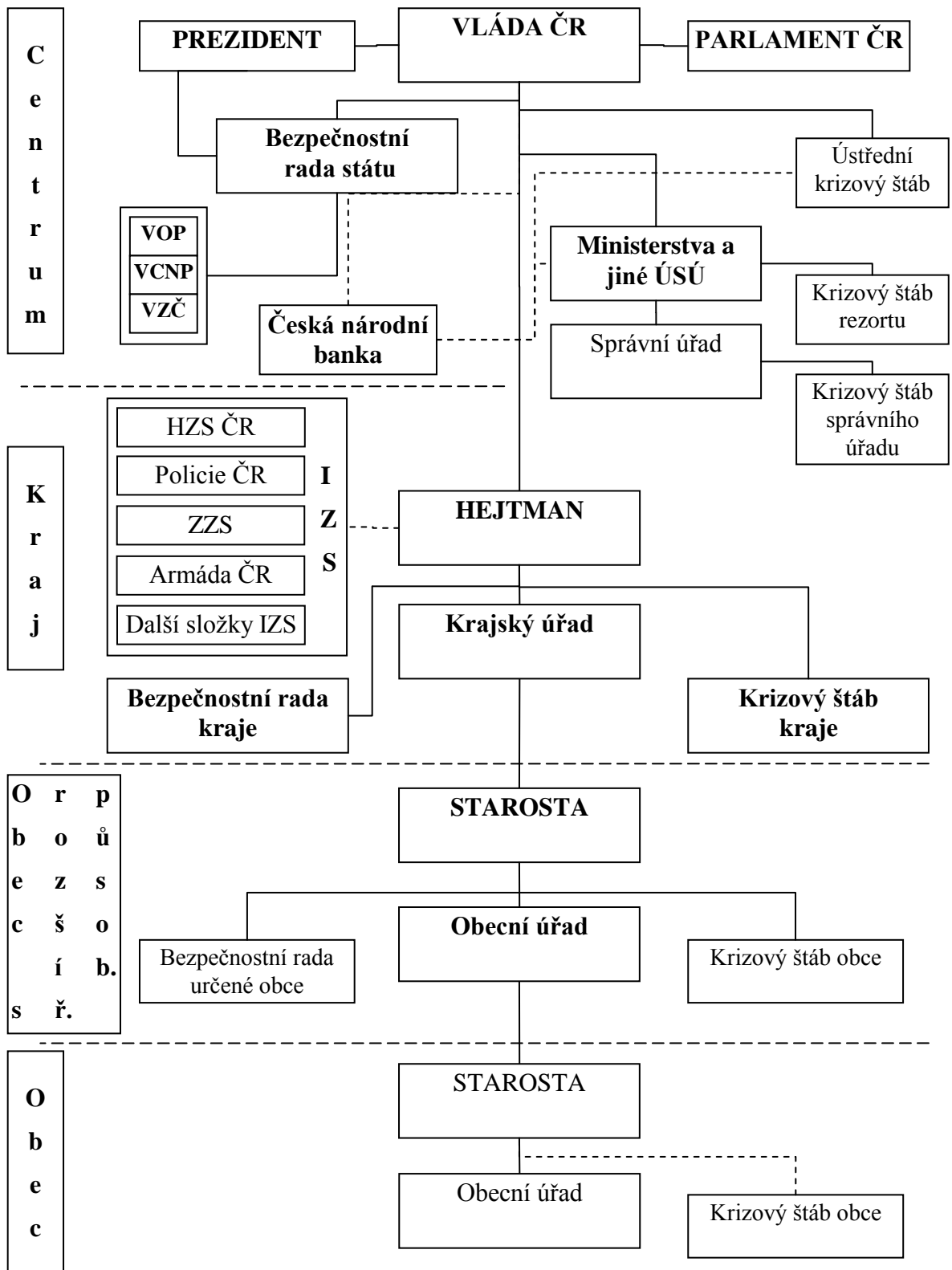
¹³ V současné době jsou legislativně podloženy čtyři krizové stavy:

Stav ohrožení státu – vyhláší Parlament nebo Vláda ČR v případech ohrožení svrchovanosti, územní celistvosti nebo demokratických zásad

Válečný stav – vyhláší Parlament ČR na základě napadení ČR

Nouzový stav – vyhláší Vláda ČR na dobu 30 dnů na celém území ČR při rozsáhlých a závažných MU

Stav nebezpečí – vyhláší hejtmani krajů na 30 dnů ve svém kraji při závažných MU



Obr. 10: Bezpečnostní systém ČR [15] (upravil Rysner, 2011)

V každém z krajů se dále nachází obce s rozšířenou působností (na obrázku označené jako „obce určené“) a zbývající obce. Tak jako obce s rozšířenou působností podléhají krizovému řízení krajů, tak běžné obce podléhají krizovému řízení obcí s rozšířenou působností. Celý systém krizové komunikace je tak založen na zapojení příslušných samosprávních celků v závislosti na rozsahu MU tak, aby řešení MU bylo účinné v místě MU a efektivně manipulovalo s prostředky.

3.1 Povinnosti a pověření orgánů kraje

Zákon o IZS popisuje základní povinnosti krajů takto:

„Orgány kraje zajišťují přípravu na mimořádné události, provádění záchranných a likvidačních prací a ochranu obyvatelstva.“ [27]

V rámci jednotlivých krajů je k těmto úkolům ze zákona pověřen hejtman, bezpečnostní rada kraje a příslušný krizový štáb. Společně tak organizují součinnost mezi obecními úřady, podílí se na zpracování jednotlivých plánů kraje¹⁴, uzavírají dohody se sousedními kraji (i mimo území ČR), koordinují složky IZS a sjednocují postupy v rámci své územní působnosti. Značnou část činností spojených se zmíněnými úkoly vykonává kraj společně s Hasičským záchranným sborem (HZS) kraje, který předkládá vypracovaný krizový plán kraje bezpečnostní radě kraje.

V pravomoci hejtmana je organizace, koordinace a kontrola činnosti krizového řízení na krajské úrovni. Právě on zřizuje a řídí bezpečnostní radu kraje i krizový štáb a zajišťuje

¹⁴ V souvislosti s kraji se uvádí hned několik plánů, které zohledňují nejrůznější MU:

Havarijní plán kraje – jedná se o dokument, který obsahuje souhrn opatření záchranných a likvidačních prací v pro oblast MU. Je zaměřen na živelné pohromy a havárie a obsahuje dílčí plány konkrétních činností.

(Požární) Poplachový plán kraje – dokument obsahující souhrn pravidel pro součinnost jednotek požární ochrany, způsob vyhlášení stupňů poplachu a činnost operačních a informačních středisek.

Povodňový plán kraje – obsahuje souhrn údajů pro zajištění ochrany před povodněmi, limity vyhlášení stupňů povodňové aktivity a grafické znázornění zátopových území dle zákona č. 254/2001 Sb.

Krizový plán kraje – jedná se o dokument vytvořený na základě zákona č. 240/2000 Sb., který obsahuje souhrn typových, povodňových, havarijních, vnějších havarijních a operačních plánů kraje.

Vnější havarijní plán – je zvláštním druhem havarijního plánu, který vypracovává HZS kraje pro konkrétní firmy pracující s nebezpečnými chemickými látkami dle zákona č. 59/2006 Sb.

přípravenost kraje pro potřeby krizového řízení. Hejtman také vyhláší krizový stav nebezpečí, na základě kterého zasedá krizový štáb kraje (ten je definován jako pracovní orgán pro řešení krizových situací) a během kterého má hejtman další práva a povinnosti:

- *„koordinuje záchranné a likvidační práce, poskytování zdravotnické pomoci, provádění opatření k ochraně veřejného zdraví a k zajištění bezodkladných pohřebních služeb,*
- *koordinuje nouzové ubytování, nouzové zásobování pitnou vodou, potravinami a dalšími nezbytnými prostředky k přežití obyvatelstva,*
- *koordinuje zajištění ochrany majetku na území, kde byla provedena evakuace.*

Hejtman je za stavu nebezpečí oprávněn nařídít:

- *pracovní povinnost, pracovní výpomoc nebo poskytnutí věcného prostředku pro řešení krizové situace,*
- *bezodkladné provádění staveb, stavebních prací, terénních úprav nebo odstraňování staveb anebo porostů za účelem zmírnění nebo odvrácení ohrožení vyplývajícího z krizové situace,*
- *vykonávání péče o děti a mládež, pokud tuto péči nemohou za krizové situace vykonávat rodiče nebo jiný zákonný zástupce,*
- *přednostní zásobování dětských, zdravotnických a sociálních zařízení a ozbrojených sil, bezpečnostních sborů nebo složek integrovaného záchranného systému, podílejících se na plnění krizových opatření, a v nezbytném rozsahu také prvků kritické infrastruktury,*
- *zabezpečení náhradního způsobu rozhodování o dávkách sociální péče a jejich výplatě,*
- *hlášení přechodné změny pobytu osob,*
- *evakuaci obyvatelstva,*
- *zákaz vstupu, pobytu a pohybu osob na vymezeném místě nebo území.“ [28]*

V případě potřeby je v pravomoci hejtmana také uložení právnícké nebo podnikající fyzické osobě povinnost poskytnutí služeb a prostředků pro potřeby efektivního řešení MU, jejíž odmítnutí by bylo postihováno dle podmínek uvedených v zákoně. O jednání kraje musí být také v průběhu MU srozuměno Ministerstvo vnitra prostřednictvím operačních a informačních středisek IZS.

Bezpečnostní rady krajů tvoří kromě hejtmána zástupci základních složek IZS a pověřených osob v rámci krajského úřadu. Celkový počet osob v bezpečnostní radě ovšem nesmí přesáhnout 10 osob a složení je upraveno nařízením vlády č. 462/2000 Sb. Úkolem bezpečnostní rady kraje je analyzování ohrožení v daném kraji a jejich evidence. Zároveň také posuzují jednotlivé plány kraje a projednává finanční zabezpečení připravenosti kraje a složek IZS na krizové situace.

3.2 Povinnosti a pověření obcí s rozšířenou působností

Činnost obcí s rozšířenou působností (ORP) je blízká činnosti krajů. Protože se na území jednoho kraje nachází příliš mnoho obcí a komunikace s každou z nich by pro kraj byla obtížná a neefektivní, obce s rozšířenou působností vytvářejí v rámci krizové komunikace přechod mezi strategickým plánováním na krajské úrovni a takticko-operační činností na obecní úrovni.

Jako základ je pro každou ORP vytvoření přehledu možných zdrojů rizik, jejich ověřování a odstraňování možných nedostatků. Kromě toho má každá ORP pracoviště krizového řízení a také vede evidenci o přechodném pobytu osob na jejím území. Veškeré informace pak sdílí s HZS kraje, který zajišťuje přípravu a aktualizaci krizového plánu ORP stejně jako v případě kraje.

Starosta ORP má především odpovědnost za připravenost správního obvodu ORP na řešení krizových situací a MU. Koordinuje záchranné a likvidační práce, přípravná opatření a činnosti obcí stejně tak jako fyzických a právnických osob prováděných ke zmírnění následků. Úlohou starosty ORP je také zřízení bezpečnostní rady ORP a schvalování krizového plánu.

„Starosta obce s rozšířenou působností dále

- zřizuje a řídí krizový štáb obce s rozšířenou působností pro území správního obvodu obce s rozšířenou působností, který je současně krizovým štábem pro území správního obvodu obce,*
- zajišťuje za krizové situace provedení stanovených krizových opatření v podmínkách správního obvodu obce s rozšířenou působností; správní úřady se sídlem na území správního obvodu obce s rozšířenou působností a právnické a podnikající fyzické osoby jsou povinny stanovená krizová opatření splnit,*

- *plní úkoly stanovené hejtmanem a orgány krizového řízení při přípravě na krizové situace a při jejich řešení,*
- *odpovídá za využívání informačních a komunikačních prostředků a pomůcek krizového řízení určených Ministerstvem vnitra.* “ [28]

Jednání ORP v průběhu záchranných a likvidačních prací musí také starosta ORP oznamovat Ministerstvu vnitra prostřednictvím OPIS IZS.

Bezpečnostní rada ORP se příliš od bezpečnostní rady kraje neodlišuje. Na svém území vykonává přehled možných zdrojů rizik a analýzu ohrožení, posuzuje krizový a havarijný plán, finanční zajištění a způsoby seznámení zasažených osob s charakterem možného ohrožení. Na rozdíl od kraje má tedy především menší oblast působení a s ní také menší počet osob ve složení bezpečnostní rady ORP, který by neměl překročit 8 osob.

3.3 Povinnosti a pověření obcí

Úlohou každé obce je stejně jako v případě krajů a ORP zajištění připravenosti obce na MU, koordinace záchranných a likvidačních prací a připravenost na řešení krizových situací. Za tímto účelem zajišťuje varování, evakuaci a ukrytí osob při hrozícím nebezpečí, hospodaří s materiálem civilní ochrany, vede evidenci a kontrolu staveb civilní ochrany a seznamuje fyzické a právnické osoby v obci s připravenými záchrannými a likvidačními pracemi. V rámci krizového řízení dále vede evidenci osob s přechodným pobytem na svém území a podílí se na zajištění veřejného pořádku. [27, 28]

Starostové obcí, kteří zodpovídají za připravenost obce na MU a krizové situace, vykonávají činnosti spojené s varováním osob, koordinují společně s velitelem zásahu nebo se starostou ORP evakuaci osob, při krizových situacích zajišťují provedení stanovených opatření a zodpovídají za informační a komunikační prostředky a pomůcky krizového řízení na svém území. Ve své pravomoci mají vyzvání právnických a fyzických osob k poskytnutí pomoci a zřizování krizových štábů obcí.

Kraje, obce s rozšířenou působností i zbývající obce mají tedy společné cíle a jejich činnost se liší především v rozsahu MU, do kterých aktivně vstupují, a velikosti zdrojů, které mohou k likvidaci vzniklé situace využít. Vždy se ovšem jedná o působení především na úrovni operačního jednání, tedy zprostředkování informací, zdrojů a prostředků pro záchranné a likvidační práce stejně jako pro osoby zasažené nepříznivými vlivy MU.

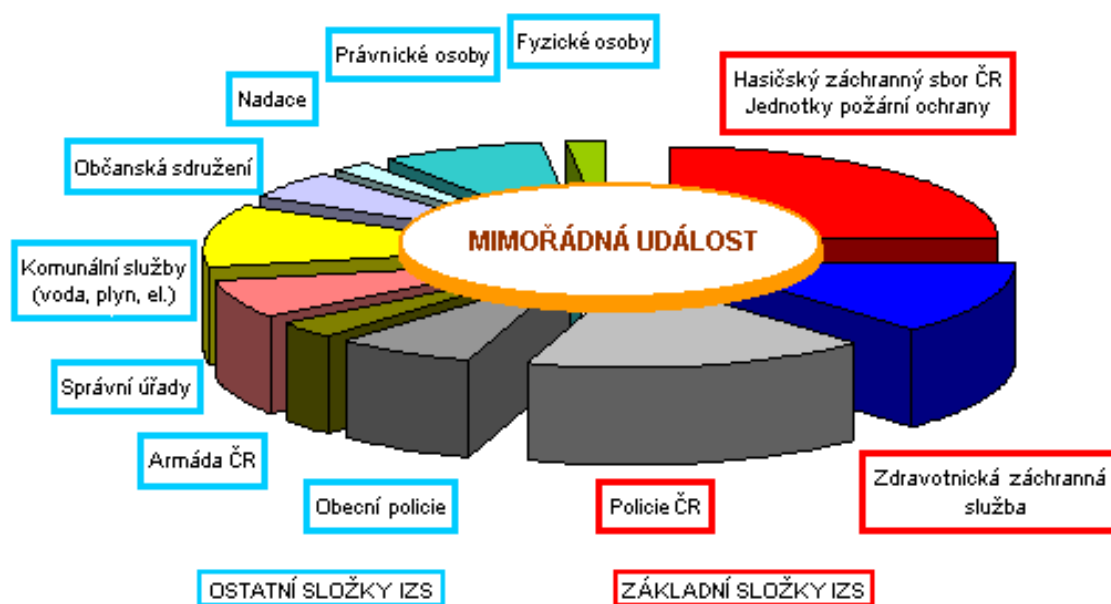
3.4 Integrovaný záchranný systém a jeho složky

Integrovaný záchranný systém tvoří v ČR hlavní pilíř sil a prostředků určených ke zdolávání MU. Nejedná se o společnost ani organizaci, ale obsahuje v sobě celou řadu orgánů, složek a podniků (viz. **Obr. 11**), které spolu kooperují při záchranných a likvidačních pracích v oblasti zasažené MU.

Zákon o IZS uvádí:

„Za integrovaný záchranný systém se považuje koordinovaný postup jeho složek při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací.“ [27]

Právě záchrannými a likvidačními pracemi se rozumí činnosti spojené s odvrácením nebo omezením bezprostředního nebezpečí a odstranění případných následků v místě MU. Všechny tyto činnosti se spojují se zajištěním bezpečí obyvatel země.



Obr. 11: Složky integrovaného záchranného systému [10]

Úlohou základních složek v IZS je vypořádání se s běžnými MU, které nepředstavují nutnost vyhlášení krizového stavu. V případě těchto událostí se krizová komunikace zpravidla omezuje pouze na dotčené složky a vyřešení MU. V případě, že MU je svým charakterem netypická, neobvyklá nebo příliš rozsáhlá, dochází k aktivaci příslušných ostatních složek v IZS a případnému vyhlášení krizového stavu některou z autorit.

Kromě základních a ostatních složek se dále na záchranných a likvidačních pracích podílí právnické a fyzické osoby buď z vlastní vůle anebo na výslovnou žádost velitele zásahu, starosty nebo hejtmana (primátora v případě hlavní města Prahy), kteří řídí složky IZS v místě zásahu dle zákona č. 239/2000 Sb.

V souvislosti s rozsahem a charakterem MU jsou definovány 4 stupně poplachu IZS definované ve vyhlášce ministerstva vnitra č. 328/2001 Sb. Jednotlivé stupně jsou odlišené především ve velikosti MU a to od zasažení části objektů a zapojení nejvíce 4 jednotek požární ochrany (1. stupeň poplachu IZS) až po zasažení tisíců osob s krajskou nebo celostátní působností a nasazením více než 15 jednotek požární ochrany (4. zvláštní stupeň poplachu IZS). Poplachy vyhláší velitel zásahu nebo operační a informační středisko dle jeho pokynů.

Krajské OPIS tvoří v IZS informační tepnu pro ohlašování MU, svolávání sil a prostředků a také informování vyšších autorit o průběhu záchranných a likvidačních prací. Současně se jedná o OPIS HZS kraje a zprostředkovává komunikaci s občany pomocí linek 112 a 150. Společně s OPIS Policie ČR a ZZS (telefonní linky 158 a 155) tvoří základní podporu pro občany, kteří jsou vystaveni riziku. Krajské OPIS také zajišťuje koordinaci všech složek v místě MU, zprostředkovává komunikační zázemí veliteli zásahu, ovládá systémy varování a vyrozumění a zajišťuje informační službu pro starosty ORP a hejtmany při oznamování aktuálního stavu ministerstvu vnitra a požadavcích na podporu.

3.4.1 Hasičský záchranný sbor České republiky a jednotky požární ochrany

Posláním Hasičského záchranného sboru ČR a jednotek požární ochrany zařazených do plošného pokrytí krajů je ochrana života, zdraví a majetku občanů před živelnými pohromami, úniky škodlivých látek a zajištění bezpečnosti obyvatel. Jejich přední náplní je ovšem likvidace požárů a prevence před jejich vznikem.

V současném znění zákonů (poslední aktualizace v nařízení vlády č. 431/2010 Sb.) je také v plné kompetenci HZS krajů příprava a kontroly krizových plánů, které má za úkol projednat příslušná bezpečnostní rada, a HZS krajů zde vytvářejí podmínky pro profesionálně vypracované krizové plány, pro které by jinak byl potřeba proškolený personál ve všech krajích a ORP.

Fungování HZS ČR bylo deklarováno v Zákoně č. 238/2000 Sb. o hasičském záchranném sboru České republiky a v Zákoně č. 133/1995 Sb. o požární ochraně. Nejvyšším orgánem je Generální ředitelství HZS ČR a pod ním se nachází 14 hasičských záchranných sborů krajů. Na nižší úrovni se dále nachází již jednotlivé požární stanice HZS a jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí krajů. Díky tomu vzniká síť jednotek požární ochrany, schopná zasáhnout v řádu jednotek až desítek minut na libovolném místě po ohlášení požáru či jiné situace.

Jednotky požární ochrany (JPO) jsou rozděleny do šesti kategorií (JPO I – JPO VI), které se odlišují mírou profesionality a plošného působení. V první kategorii (JPO I) se tedy jedná výhradně o profesionální hasiče, jejichž zřizovatelem je stát, v dalších kategoriích dále působí sdružení dobrovolných hasičů nebo jednotky hasičů v rámci firmy. V případě ohlášení požáru je tak aktivována kategorie I-II a v případě větší MU se aktivují další jednotky s ohledem na jejich dislokaci. Rozhodující kritérium zde vždy hraje čas, který se skládá z doby potřebné k aktivaci jednotky a doby pro přesun na místo zásahu.

Krizová komunikace mezi samosprávnými orgány a HZS vyžaduje velice úzké propojení a to hned v několika oblastech. Předně se jedná o vzájemnou komunikaci v souvislosti s tvorbou a aktualizací krizových plánů a informací s nimi souvisejících. Zde se jedná o činnost, která působí jednak preventivně a jednak připravuje postupy, které se v případě MU dodržují. Pokud k MU opravdu dojde, nastupuje druhá fáze krizové komunikace, ve které dochází ke vzájemné komunikaci především za pomoci OPIS HZS, který zajišťuje vzájemnou komunikaci jednotlivých složek s velitelem zásahu stejně jako komunikaci velitele se starostou (hejtmanem v případě krajů), kteří musejí být o vzniklé situaci podrobně informováni. V případě likvidačních prací se vzájemná komunikace transformuje na základě aktuálních potřeb dané obce a použitelných prostředků na straně HZS.

3.4.2 Policie České republiky

Policii České republiky tvoří ozbrojené složky, které zajišťují vnitřní bezpečnost v této republice. Jejich posláním je preventivní působení proti trestné činnosti, kontrola dodržování těchto zákonů a ochrana života, zdraví a majetku občanů.

V současné podobě je právní subjektivita policie ukotvena v Zákoně č. 273/2008 Sb. o Policii ČR a zákoně č. 274/2009 Sb., který změnil některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Policii ČR. Policie podléhá Ministerstvu vnitra a v jejím čele je policejní

prezident. Mezi hlavní útvary policie řadíme Policejní prezidium, celorepublikové a územní útvary. Činnost policie můžeme dále rozdělit dle jednotlivých útvarů na cizineckou policii, pyrotechnickou službu, odhalování korupce, rychlé nasazení a mnoho dalších útvarů v závislosti na hrozbách v moderní společnosti.

V pravomoci Policie ČR jsou zákonné postupy, kterými může zasahovat do osobních nároků každého jedince, mezi které řadíme například právo na omezení osobní svobody, pokuty a další prostředky. V ČR dále také působí Městská policie, která má ovšem tyto možnosti značně omezeny a její působení je především podpůrné s důrazem na preventivní činnost a ochranu veřejného pořádku.

Působení Policie ČR ve složkách IZS se zakládá především na zajištění pořádku a bezpečnosti obyvatel v oblasti, kterou zasáhla MU. Zde je zpravidla potřeba zajistit vybraný prostor a případně provést vyšetřování v souvislosti s negativní činností člověka (sabotáže, terorismus apod.). Do IZS se také zapojuje OPIS Policie ČR, které zajišťují provoz telefonní linky 158 a koordinuje činnost policie s ostatními složkami IZS. V rámci komunikace s obcemi dochází k dialogu především za účelem preventivní a školicí činnosti a v případě MU se proces komunikace transformuje do komunikace s velitelem zásahu nebo operačním a informačním střediskem HZS. Komunikace Policie ČR s obcemi není tedy nezbytná, nicméně zvyšuje uvědomění o možných rizicích.

3.4.3 Zdravotnická záchranná služba

Zdravotnická záchranná služba (ZZS) plní poslání ochrany života a zdraví v souvislosti s nehodami, složitými poraněními a případnými nutnostmi převozu zraněných. V přesném znění se tedy jedná o poskytování odborné přednemocniční neodkladné péče.

Struktura ZZS se nestaví na centralizovaném uskupení, ale skládá se ze 14 územních středisek, která svým působením odpovídají krajům. Ta jsou zřizována na základě vyhlášky ministerstva zdravotnictví č. 434/1992 Sb. o zdravotnické záchranné službě ve znění vyhlášky č. 386/2002 Sb. a jejich organizační struktura není jednotná. Společně s nimi působí v krajích dále ještě oblastní střediska ZZS tak, aby po přijetí nouzového volání byla jednotka ZZS na místě do 15 minut. Přijetí nouzových volání vyhodnocuje zpravidla operační a informační středisko ZZS na lince 155 a na základě jeho vyhodnocení vysílá jednu nebo více jednotek ZZS, které se rozdělují na jednotky rychlé lékařské pomoci (řidič-

záchranář, zdravotnický záchranář a lékař), rychlé zdravotnické pomoci (řidič-záchranář a zdravotnický záchranář) anebo letecké záchranné služby (zdravotnický záchranář a lékař).

Z hlediska působení v IZS vystupují také zdravotnická zařízení na úrovni fakultních nemocnic, která se řadí do ostatních složek IZS v případě, že je pro dané území vyhlášen některý z krizových stavů. V krizové komunikaci pak ZZS i nemocnice působí pouze v roli sil a prostředků, které zajišťují zdravotnickou péči.

3.4.4 Právnícké a fyzické osoby při mimořádných událostech

V souvislosti s činností IZS před, v průběhu i po MU může docházet k situacím, ve kterých je vhodné využití dodatečných zdrojů a prostředků, které mohou poskytnout fyzické a právnícké osoby. Může se jednat o pomoc dobrovolnou (poskytnou) nebo vyžádanou (nucenou), která by měla omezit škody způsobené MU a uspíšit likvidační práce. Právě vyžádaná pomoc přitom může být pouze na základě přímého oslovení velitelem zásahu, starostou obce anebo prostřednictvím OPIS IZS.

Veškerá činnost vždy musí směřovat k omezení škod a rychlejšímu nastolení původního stavu. Na základě této premisy se s některými právníckými nebo podnikajícími fyzickými osobami může již v době před MU dohodnout krajský úřad na případných činnostech a zahrnout danou osobu do havarijního plánu. Ta je následně povinna dodržovat pravidla stanovená Zákonem č. 239/2002 Sb. o IZS.

V případě odmítnutí pomoci ať už předem domluvené nebo na přímé vyžádání hrozí dané osobě pokuta (až 20 tisíc v případě fyzické osoby, až 3 miliony v případě právnícké osoby). Komunikace s těmito subjekty ovšem není legislativně ošetřena a zpravidla se spoléhá na využití mobilních telefonů, emailů a osobního kontaktu. V případě, že dojde ke škodě v průběhu operací při MU, stát těmto osobám garantuje finanční náhradu za škody vzniklé v průběhu záchranných a likvidačních prací a cvičeníh.

Dílčí závěr kapitoly

Bezpečnostní systém ČR je založen na míře zapojení jednotlivých subjektů dle rozsahu a závažnosti MU. Centrální úroveň tvořená vládou, parlamentem a prezidentem ČR zajišťuje nejvyšší dozor nad problematikou zvládnutí krizí a na základě doporučení bezpečnostní rady státu a dalších subjektů vytváří bezpečnostní strategii.

Zajištění bezpečnosti na krajských úrovních tvoří nejsilnější oporu bezpečnostního systému v přípravě na záchranné a likvidační práce společně s IZS. Právě zde se na základě podnětů HZS krajů formulují krizové plány krajů, další strategické dokumenty a návrhy na optimalizaci. Jednotlivé složky IZS zde zároveň vstupují do systému, který koordinují krajská OPIS, a zajišťují veškeré zákroky s ohledem na aktuální rizika a působení MU. Tuto oblast dle zákona koordinuje hejtman, zodpovídá za ni a ke své činnosti má k dispozici bezpečnostní radu kraje a krizový štáb kraje.

Problematika bezpečnosti na nejnižších úrovních zahrnuje ORP, které zajišťují na svém území krizové plány, a dále jednotlivé obce. Zodpovědnou autoritou je zde v obou případech starosta, který zodpovídá za varování a vyrozumění osob, nouzové ukrytí a komunikaci s právníky a fyzickými osobami pro potřeby krizového řízení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 KRIZOVÁ KOMUNIKACE VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Zlínský kraj (ZK) byl ustanoven k 1. lednu 2000 sloučením okresů Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště a Vsetín. V současné podobě se skládá ze 13 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a na svém území má celkem 305 obcí, z nichž 30 má statut města. Kraj má rozlohu 3964 km² a v rámci ČR se nalézá na jejím východním okraji. Sousedí tedy se Slovenskou republikou (Trenčinský kraj) a v rámci státu s Jihomoravským, Olomouckým a Moravskoslezským krajem. Ke konci roku 2009 žilo na území ZK téměř 600 tisíc obyvatel a hustota zalidnění 149 obyvatel/km² výrazně převyšuje republikový průměr. Další informace zobrazuje Geografická mapa Zlínského kraje na obrázku níže (Obr. 12):

Geografická mapa Zlínského kraje
Geographical map of the Zlínský Region



Obr. 12: Geografická mapa Zlínského kraje [22]

Nejzávažnější hrozby ve ZK se spojují především s živelnými pohromami a lidskou činností. Předně se jedná o hrozby vzniku povodní, ohnisek chřipky ptáků a pandemie. Mezi další hrozby jsou zařazeny zvláštní povodně (např. protržení vodního díla) a únik nebezpečných chemických látek. V posledních letech se také jako závažné hrozby ukázaly

stavy nouze v energetice, sesuvy půdy v souvislosti s nadměrnými dešťovými srážkami a evakuace úřadů z důvodů vyhrožování. [12]

Obsah této práce se dále zaměřuje na úlohu a postavení Zlínského kraje, jedné ORP, jedné obce a dále na vyhodnocení dotazníku zasláného starostům obcí v celém kraji.

Výběr Zlína jako ORP jsem zvolil na základě konzultace s panem Ing. R. Pekajem na oddělení pro zvláštní úkoly ZK, který mi doporučil konzultace na oddělení krizového řízení města Zlína u pana Ing. J. Hanáka. U toho, na základě jeho doporučení, jsem zvolil konzultace na obecním úřadu Sazovic u paní starostky Edity Hrbáčkové. V obou případech se jednalo o velmi vstřícné osoby ochotné se podělit o informace k této práci nad rámec svých povinností a umožnit tak vytvořit nezávislý pohled na danou problematiku s možností návrhu optimalizace.

Metoda dotazníků se základními otázkami vztaženými na krizovou komunikaci následně zohledňuje široké spektrum názorů starostů na krizovou komunikaci a s ní provázané krizové řízení. Na základě jejich analýzy lze následně objevit rezervy v systému a definovat nové možnosti optimalizace.

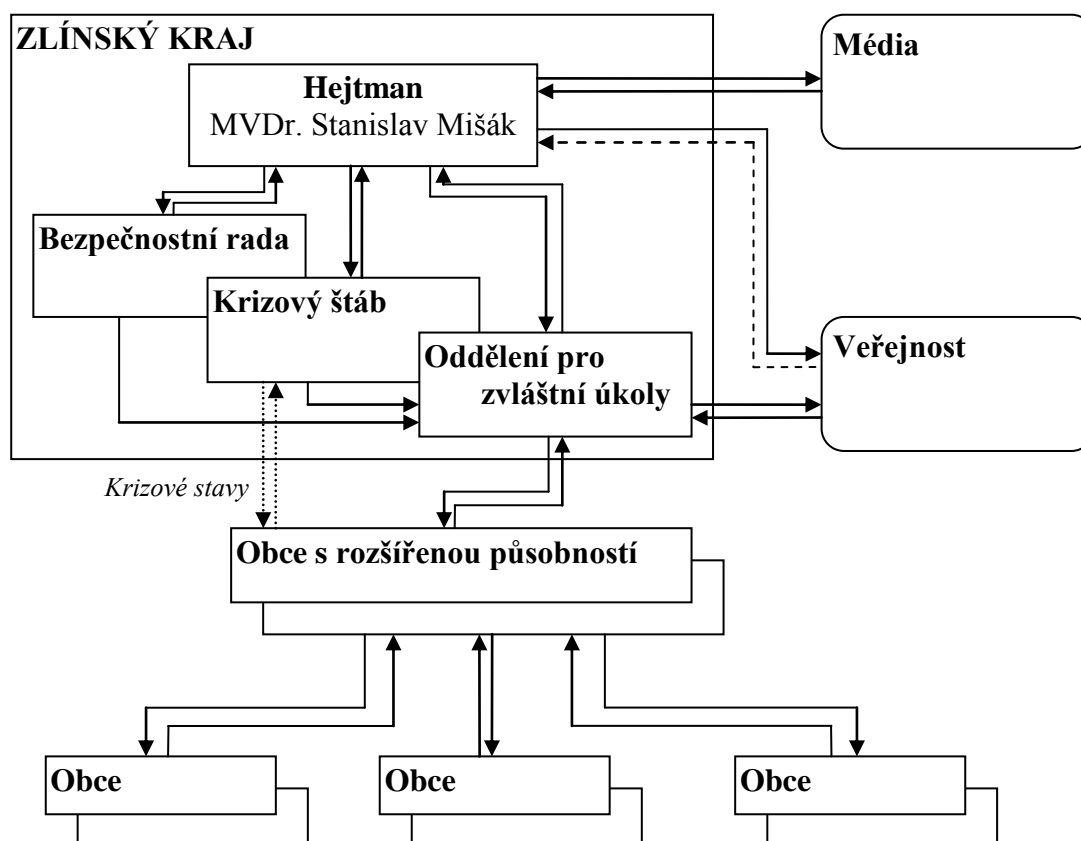
4.1 Krizová komunikace na úrovni Zlínského kraje

Přístup ke komunikaci na úrovni ZK je definován v podobě posláních, vize a hodnot, které se úřad ZK společně s etickým kodexem zavázal naplňovat¹⁵. Jedná se o základy v přístupu ke komunikaci, které jsou touto formou deklarovány, a které popisují komunikaci zaměstnanců krajského úřadu na základě vstřícného, ochotného a kultivovaného jednání při odpovídajícím zevnějšku a také definují cíle, o které zaměstnanci krajského úřadu usilují a mezi které se řadí také příprava kraje na MU.

¹⁵ *Informační portál Zlínského kraje* [online]. 20. 2. 2009 [cit. 2011-05-14]. Posláních, vize a hodnoty a etický kodex Krajského úřadu Zlínského kraje. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=65278>>.

4.1.1 Struktura krizového řízení krajského úřadu

V souvislosti s krizovou komunikací v úřadu ZK je nejprve potřeba analyzovat strukturu krizového řízení a vazby mezi jednotlivými subjekty a na základě toho popisovat probíhající komunikaci. Právě strukturu a vazby názorně zobrazuje následující obrázek (Obr. 13):



Obr. 13: Schéma informačních toků na úrovni Zlínského kraje

Z hlediska krizového řízení je ve ZK nejvyšší zodpovědnou autoritou hejtman kraje – MVDr. Stanislav Mišák. Předsedá bezpečnostní radě a krizovému štábu ZK a kromě ze zákona určených bezpečnostních prvků je součástí organizační struktury v rámci úřadu ZK oddělení pro zvláštní úkoly, které řídí tajemník bezpečnostní rady Ing. Karel Malinovský.

V souvislosti se značnou zátěží přenášenou na hejtmána v krizovém řízení má krizová komunikace z jeho strany podobu rozhodovací na základě předložených voleb řešení. Hejtman musí také disponovat dostatečně kvalitními, aktuálními a dobře vyříděnými informacemi v případě komunikace navenek (s médii a veřejností) a jeho komunikace se zde řídí především sociálním vnímáním rizika, které je potřeba vhodně předložit veřejnosti.

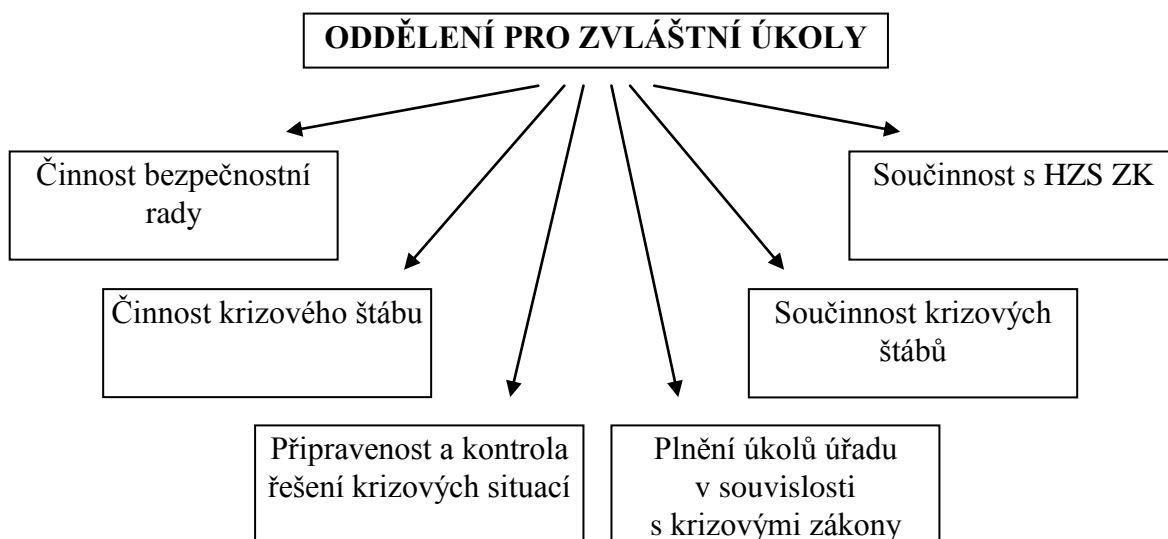
Bezpečnostní rada ZK zahrnuje 10 osob, které zastupují činnost krajského úřadu, základních složek IZS, vojenských složek a zdravotnictví. Schází se alespoň dvakrát ročně a jednání probíhá na základě písemných podkladových materiálů (viz. **Příloha P III: Program 24. zasedání bezpečnostní rady Zlínského kraje**). Pracovní plán je strukturován na základě těchto bodů:

- prioritních úkolů kraje na příslušný rok,
- úkolů stanovených právními předpisy,
- aktuálních bezpečnostních priorit,
- pokynů hejtmána
- a podnětů členů bezpečnostní rady.

Jednotliví členové jsou svoláváni systémem vyrozumění pomocí hlasových zpráv AMDS (Automated Message Delivery), který dokáže všem členům předat informace v řádu několika minut. Z každého jednání bezpečnostní rady ZK se také pořizuje zvukový záznam a zápis.

Krizový štáb ZK zasedá na základě vyhlášení některého z krizových stavů nebo z důvodu taktických a ověřovacích cvičení. Jednotliví členové jsou svoláváni stejným systémem jako v případě bezpečnostní rady ZK a jejich přítomnost je spojovaná s charakterem možného ohrožení. Složení krizového štábu je tedy proměnlivé.

Oddělení pro zvláštní úkoly má z hlediska krizového řízení a krizové komunikace přenesenou působnost za řadu úkonů znázorněných na obrázku níže (**Obr. 14**):



Obr. 14: Schéma činnosti oddělení pro zvláštní úkoly

4.1.2 Krizová komunikace oddělení pro zvláštní úkoly

Oddělení pro zvláštní úkoly se skládá ze čtyř osob (včetně tajemníka bezpečnostní rady, který vede oddělení) a veškerá komunikace, kterou toto oddělení vytváří a zprostředkovává, lze charakterizovat jako krizová. Krizová komunikace zde přitom hraje roli v těchto oblastech:

- analýza a zprostředkování informačních podkladů pro hejtmana,
- informační podpora obcí s rozšířenou působností,
- školení starostů obcí s nástupem do jejich úřadu,
- analýza a vyhodnocení cvičení pro krizové situace,
- a preventivní bezpečnostní osvěta veřejnosti.

Vypracované návrhy pro hejtmana jsou ve většině případů vyhotoveny ve třech možných variantách, jejichž posouzení je na hejtmanovi, bezpečnostní radě kraje nebo krizovém štábu. Oddělení také vytváří můstek mezi obcemi s rozšířenou působností a hejtmanem, kdy vždy jeden z členů oddělení tvoří tzv. „stálou službu“, přijímá a vyhodnocuje zprávy a následně o nich informuje hejtmana¹⁶. Pomocí této metody tak hejtman získává zpracované a ověřené informace i s případnými možnostmi reagování.

V komunikaci s obcemi s rozšířenou působností probíhá informační podpora také na základě sdílení informací z jednotlivých ministerstev, předkládání možných způsobů čerpání dotací a zprostředkování náhledů do krizových a havarijních plánů v případě ohrožení. Za zmínku jistě stojí fakt, že ZK přispěl v roce 2009 částkou 1,1 milionu Kč na obnovu jednotného systému varování a vyzoomění. Tato částka byla přitom rozdělena na

¹⁶ Členové oddělení důsledně dbají na strukturu v krizovém řízení a komunikují tedy především se starosty obcí s rozšířenou působností (a jejich krizovými útvary). Případy, kdy se starostové rovnou obracejí na krizové řízení kraje nebo hejtmana, narušují informační strukturu a vyvolávají negativní emoce, které nejen prodlužují dobu zpracování informací (je potřeba na obci s rozšířenou působností potvrdit přijetí informace a vyjasnit situaci), ale také ovlivňují vztahy mezi jednotlivými osobami a zhoršují budoucí komunikaci.

základě posouzení a komunikace mezi bezpečnostní radou kraje, HZS ZK a oddělením pro zvláštní úkoly tak, že prioritu v rozhodování hrála rizikovost oblastí a předcházející MU.

Další forma krizové komunikace ZK spadá již do oblasti obcí. Oddělení pro zvláštní úkoly připravuje školení pravidelně vždy na základě voleb starostů v komunálních volbách a dále se zapojuje také do dalších školení. V pravidelných školeních se vždy jedná o uvedení starostů do jejich úřadu a tedy představení krizového řízení, novinek v oblasti legislativy a diskusi. U dalších školení se jedná zpravidla o střetnutí starostů s cílem výměny zkušeností, která se ukazuje jako klíčová, a o představení organizací, které mohou svou činností pomoci (Nadace ADRA, Český červený kříž,...).

Krizová komunikace v oblasti analýzy a vyhodnocení cvičení pro krizové situace zpravidla znamená cvičení zaměřená na prověření reakční doby jednotlivých subjektů krizového řízení na danou MU. Úlohou cvičení je právě prověření krizové komunikace při různých MU a odhalení nedostatků nebo pochybení. V posledních letech se mezi tyto události řadí:

Listopad 2010 – železniční nehoda u Tlumačova,

Červen 2010 – hledání pohřešované osoby (pád paraglidu do lesního porostu),

Duben 2010 – havárie střechy sportovní haly v Zubří,

Květen 2009 – těžká dopravní nehoda na dálnici,

Duben 2009 – panické opuštění objektu zimního stadionu,

Červen 2008 – exploze v budově základní školy.

Jako hlavní přínosy těchto cvičení se ukázaly časové nároky na zvládnání dané MU, seznámení složek IZS s možným ohrožením a celkové prověření systémů komunikace a sdílení informací.

4.1.3 Komunikace s médii a veřejností

Komunikace s veřejností tvoří na úrovni ZK důležitý aspekt vystupování. Kromě běžných úředních hodin a internetových stránek (<http://www.kr-zlinsky.cz/>) se oddělení pro zvláštní úkoly ZK společně s HZS ZK podílí na tvorbě informačních průvodců (pro mimořádné události), brožur vztahujících se ke krizovému řízení (viz. **Obr. 15**) a také prezentováním činnosti v krajském měsíčníku „Okno do kraje“.



Obr. 15: Informační materiály o problematice krizí pro veřejnost

4.1.4 Hodnocení metod a způsobů krizové komunikace na úrovni Zlínského kraje

Činnost úřadu ZK z pohledu krizové komunikace obsahuje veškeré podmínky spojené s krizovou legislativou a činností s ní spojenou. Bezpečnostní rada i krizový štáb mají zajištěný kvalitní systém svolávání, komunikace v rámci jejich činnosti má strukturovaný řád a počet osob je omezen na ty důležité, což umožňuje rychlejší a intenzivnější komunikaci. Z pohledu celého úřadu je také významný prvek komunikace stanovení „vize vystupování“ pro celý úřad, který deklaruje formy komunikace navenek.

Oddělení pro zvláštní úkoly zajišťuje kompletní agendu ze strany krajského úřadu vůči krizové komunikaci s obcemi a pracuje formou otevřeného přístupu k problémům. Pro obce vytváří školení starostů, společně s HZS ZK spolupracuje na aktualizaci krizových plánů, které jsou předkládány bezpečnostní radě, a na základě legislativních požadavků stanovuje dialog s pověřenými osobami. Metoda komunikace se přitom musí velmi přizpůsobovat danému tématu a jeho naléhavosti, protože se problematika krizového řízení týká jak „poklidné“ preventivní činnosti, tak akutní krizové situační komunikaci.

4.2 Krizová komunikace na úrovni obce s rozšířenou působností – Zlín

Město Zlín má povinnosti a úkony vycházející z působnosti ORP. S počtem obyvatel okolo 75 tisíc a tokem řeky Dřevnice se z pohledu posledních dvaceti let muselo několikrát vypořádat s ohrožením povodní. Díky těmto okolnostem, zkušenému personálu a dobrou komunikací se složkami IZS došlo k zapracování požadavků zákonů č. 239/2000 Sb. a č. 240/2000 Sb. do krizového řízení města.

4.2.1 Krizová komunikace s obcemi v rámci rozšířené působnosti Zlína

V současné době má město kromě sebe ve své správě dalších 28 obcí, se kterými komunikuje v případě krizového řízení a z dalších důvodů. Provádí 2x ročně školení starostů týkající se problematiky krizového řízení a spolupracuje na společných řešení vzájemné komunikace, vyrozumívání obyvatel a vypomáhá při zprostředkování sil a zdrojů.

Oddělení krizového řízení Magistrátu města Zlína má podrobně zpracované podklady s informacemi ke každé příslušné obci, jejími komunikačními prostředky, kontakty a možnostmi. Vzájemná komunikace probíhá paralelně pomocí několika forem. V případě běžné komunikace se jeví jako nejpraktičtější způsob komunikace telefonem, emailem a případné využití internetového portálu ECCs¹⁷, jehož náhled lze vidět na další straně (**Obr. 16**). Komunikace pomocí telefonů je ovšem místy problematická s ohledem na slabý signál.

Pro potřeby krizového řízení má každá obec založeny dvě emailové adresy speciálně pro komunikaci s oddělením krizového řízení a to jednu adresu pro potřebu prvních dvou stupňů povodní a druhou adresu pro potřeby vyhlášení krizového stavu. Veškerá komunikace je tak přehledná a je ušetřena komplikací vycházejícími ze zahlcení schránek v důsledku zájmu veřejnosti.

¹⁷ Internetový portál ECCs od společnosti ZLD s. r. o. je internetovým rozhraním, které soustředí pro potřeby krizových manažerů, primátorů, starostů apod. veškeré dostupné informace společně s nástroji podporujícími rozhodování. V podmínkách Zlínského kraje je jeho hlavním cílem umožnit ovčím výměnu zkušeností a efektivní formu spolupráce.



Obr. 16: Náhled internetového rozhraní ECCs [16]

4.2.2 Krizová komunikace Zlína s občany města

Zlín jako obec má zajištěný varovný a informační systém obyvatelstva (VISO), který je modulárním bezdrátovým systémem schopným zvukové i hlasové signalizace. Přístup k němu mají kromě oddělení krizového řízení městského úřadu také OPIS HZS a Policie ČR a systém umí také lokálně reprodukovat informace přijaté zabezpečenou linkou z mobilního telefonu. Občané tak mohou být informováni o aktuálním dění přímo z místa MU a předávané informace tak mohou být aktuální a přesné. Město má také v plánu rozšíření a propojení stávajícího systému do okolních obcí v rámci působnosti ORP a v rámci města vytvoření kamerového systému v rizikových místech povodí Dřevnice.

Mezi standardní informační kanály k veřejnosti jsou internetové stránky (<http://www.zlin.eu/>) a městský měsíčník „Magazín Zlín“. V rámci těchto forem Magistrát města Zlína informuje obyvatelstvo o nejrůznějších podobách možného ohrožení, preventivních opatření a možných řešení krizových situací tak, jak se zavázal v Koncepti

ochrany obyvatelstva vydanou na roky 2009-2011, konkrétně v kapitole 3 – Úkoly občanů a orgánů k ochraně obyvatelstva [13]. Cíle shrnuje následující obrázek (**Obr. 17**):



Obr. 17: Informování a příprava obyvatelstva Zlína [13]

Pro dosažení těchto cílů se rozhodl Magistrát města využít činnost a informování od Městské policie Zlín a také informační banner „Rizika a nebezpečí“, který odkazuje na doporučené jednání v nejrůznějších MU. Umístění banneru není ovšem příliš viditelné a do budoucna by bylo vhodnější jej přesunout na lepší místo.

4.2.3 Hodnocení metod a způsobů krizové komunikace na úrovni obce s rozšířenou působností Zlína

Z pohledu krizové komunikace pracuje oddělení krizového řízení Zlína velmi dobře. V rámci ostatních obcí zná dopodrobna jejich možnosti a spolupracuje s nimi na nových postupech, jak krizovou komunikaci zlepšit. Informační podpora občanů města je patrná v městském měsíčníku, nicméně v souvislosti s MU, které se v posledních letech vyskytly na území města (povodně, požáry,...), by mohlo být dané problematice vytvořeno více místa, kde by se mohly například v souvislosti s ročním obdobím vyskytovat nejrizikovější situace a základní informace k nim.

4.3 Krizová komunikace na úrovni obce - Sazovice

Obec Sazovice má rozlohu 4 km² a protéká jí říčka Židelná. Nachází se mezi Otrokovicemi a Zlínem a spadá pod ORP Zlín. V obci žije přibližně 700 obyvatel a v roce 2007 byla částečně zatopena v důsledku povodní. V současné době obec řídí paní starostka Edita Hrbáčková, která zde úřadovala také v době povodní.

Na rozdíl od vyšších územně správních celků je zde potřeba zohlednit, že se na úrovni obcí nevyskytuje žádný vybraný personál na krizovou problematiku. Starostové jsou voleni na 4 roky a řada z nich se ani nemusí setkat během svého působení v úřadu s MU. Mají ovšem odpovědnost za chod obce a z toho vyplývající povinnosti.

4.3.1 Krizová komunikace s ostatními prvky krizového řízení

Při pohledu na komunikaci s vyššími územně správními celky dochází ke komunikaci nejčastěji prostřednictvím emailů a telefonátů. Komunikace se většinou zaměřuje na aktuální možnosti financování a také na změny v legislativě. V době bez ohrožení MU se tak komunikace pohybuje přibližně na výměně informací 1x za tři měsíce. Při té se zpravidla jedná o aktualizaci údajů pro potřeby krizových plánů, informování o blížících se školeních, aktuálních změnách legislativy a možnostech čerpání dotací. Kromě zmíněných komunikačních prostředků udržuje paní starostka také aktuální informace na portálech ECCs a také na portále ePUSA¹⁸, který je zobrazen na další straně (**Obr. 18**).

V souvislosti s povodněmi v roce 2007 se ukázalo, že krizová komunikace se Zlínem i HZS kraje je velmi vstřícná a intenzivní. V souvislosti se záchrannými pracemi se nevyskytly žádné větší komplikace a systém pracoval velmi efektivně. Jediný problém na komunikaci se ukázal v souvislosti s finančním odškodněním a vyhodnocením likvidačních prací, ve kterých se komunikace značně časově protahovala. Možnost vyřešení tohoto problému ovšem podléhá interní komunikaci mezi Zlínem a Sazovicemi.

¹⁸ Portál ePUSA (Elektronický portál územních samospráv) soustředí základní informace o jednotlivých obcích, kontaktních údajích a úředních hodinách. V rámci portálu jsou také uvedeny některé statistické údaje a informace o zřizovaných organizacích.

ePUSA
e-portal územních samospráv

tisk, kontakt, home, přihlásit, English

Vyhledávání: obce dle názvu na celém území ČR Hledej

home > Zlínský > ORP Zlín > POÚ Zlín > Sazovice

Obec Sazovice

Záložky

- Základní údaje
- Statistika
- Další údaje
- Struktura organizace
- Kontaktní osoby
- Zřizované organizace
- Správní obvody a úřady
- Odkazy
- Datové schránky
- Sestava dle 106/1999 Sb.
- Mapa územního celku

Základní údaje

Typ subjektu: Obec

(1) **Ofic. název subjektu:** Obec Sazovice

(4) **Adresa:** Sazovice 180, 76301 Mysločovice

(5) **Bankovní spojení:** --- nevyplněno ---

(6) **IČ:** 00568716

(7) **DIČ:** --- není plátcem DPH ---

Kód obce: 585726

Zkratka subjektu: Sazovice

(4) **Email:** starosta@sazovice.cz [oficiální]

(4) **WWW:** http://www.sazovice.cz [oficiální]

(4) **Telefon:** +420577121500 [fax], +420577121500 [stolní]

Úřední hodiny: Pondělí: 07:30 - 11:30, 14:00 - 17:30; Středa: 07:30 - 11:30, 14:00 - 17:30

Informace k údajům
Čísla u jednotlivých položek znamenají body dle 17bodové osnovy Věstníku č.7/2001 vydaného ÚVIS. Údaje naplňují povinnost uloženou subjektům veřejné správy zákonem č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím.

Historizace (stav k datu)
Datum: zobrazit

Historie změn
 změny za poslední týden
 změny za poslední dva týdny
od do (den.měsíc.rok)
zobrazit

garant dat: Editka Hrbáčková, poslední úprava: 05.04.2011 11:18:18

Copyright © 2003 - 2011 - Ministerstvo vnitra, Marbes consulting s.r.o. - tisk, kontakt, home, přihlásit, English

Obr. 18: Náhled portálu ePUSA u obce Sazovice [11]

Další komunikace obce se soustředí především na komunikaci s HZS kraje v souvislosti se sdružením dobrovolných hasičů obce a dále také na Policii ČR, která úřad pravidelně navštěvuje a informuje o aktuálním dění. Komunikace s veřejností je zprostředkována prostřednictvím místního rozhlasu a osobního kontaktu. Obec má také aktualizované internetové stránky s potřebnými informacemi.

4.3.2 Hodnocení metod a způsobů krizové komunikace na úrovni obce Sazovice

Při pohledu na krizovou komunikaci obce je potřeba vzít v úvahu omezené možnosti starostů. Nicméně v případě Sazovic je jasně patrná snaha o kompletní evidenci krizové komunikace. Obec má vytvořenou tzv. „knihu zpráv obce“ se všemi písemnými a telefonickými zprávami a jsou v ní zapsány také reakce na příchozí zprávy. To je jistě velmi důležitý prvek na této úrovni krizového řízení. Otázkou do budoucna zůstává výměna stávajícího systému varování a vyzoomění, která je ovšem finančně náročná a výhledem je zde vytvoření větších celků obcí s žádostmi o dotaci tak, jak byla popsána u nadřazeného Zlína.

4.4 Vztah HZS Zlínského kraje k samosprávním orgánům

Krizová komunikace, která probíhá mezi HZS ZK a jednotlivými úřady se opírá o několik důležitých bodů, mezi které patří příprava krizových plánů, za které nese HZS ZK odpovědnost, zprostředkování informací obecním sdružením dobrovolných hasičů a školení starostů v souvislosti s IZS, které probíhá pravidelně 2x ročně. Hasiči zároveň vystupují jako prioritní pomoc při veškerých problémech v obcích a často zprostředkovávají lidské zdroje a techniku při MU i v případě jiných situací.

V roce 2006 vydal HZS ZK důležitou Příručku pro starosty obcí. Na pěti stranách zde rozepsal úlohu starosty při řešení MU a krizových situací a vytvořil tak dosud aktuální metodickou pomůcku, která zohledňuje základní fakta dané problematiky. Kromě informačních podkladů se zde uvádí základní postup starosty obce při řešení MU a krizové situace, pomoc správnímu obvodu obce z úrovně ORP a činnost OPIS IZS. Tato příručka je velmi přínosná a upevňuje proces krizové komunikace na pozici obcí z pohledu psaných postupů, jak a v jakém pořadí postupovat v případě MU. [25]

HZS ZK dále prezentuje spolupráci se správními úřady v ročních správách, v kterých z roku 2009 uvádí tyto přední zájmy a naplánované akce:

- „porady se zástupci obcí s rozšířenou působností a tajemníky bezpečnostních rad,
- školení pracovníků okresní správy sociálního zabezpečení - ochrana obyvatelstva,
- organizace a účast na cvičeních Vizovice, Zlín,
- řešení problematiky výskytu prasečí chřipky a očkování, dopadů omezení dodávek surovin a médií u subjektů KI a problematiky objektů možného napadení a kritické infrastruktury,
- řešení problematiky z. č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií,
- řešení problematiky naplňování IS ARGIS,
- den „Salvátora“ ve Zlín.“ [17]

4.5 Analýza krizové komunikace ve Zlínském kraji na základě vyhodnocení dotazníku

K vyhodnocení krizové komunikace na úrovni obcí ve ZK jsem se rozhodl využít dotazníků zaslaných elektronickou poštou. V souvislosti s modernizací státní správy a samosprávy má každá obec minimálně jeden obecní email a adresa každé obce lze nalézt například na portále ePUSA, kde jsou případně také uvedeny emailové adresy na starosty.

Dotazník se skládá z deseti otázek, které jsem požádal vyplnit starosty, a ke každé otázce jsou uvedeny možnosti. Poslední z možností je u každé otázky prázdná a starostové ji mohli využít v případě, že by se neztotožňovali s žádnou z předchozích možností. Vzor dotazníku, zaslaného do všech obcí ve ZK je uveden v **Příloze P IV: Dotazník pro starosty ve Zlínském kraji**.

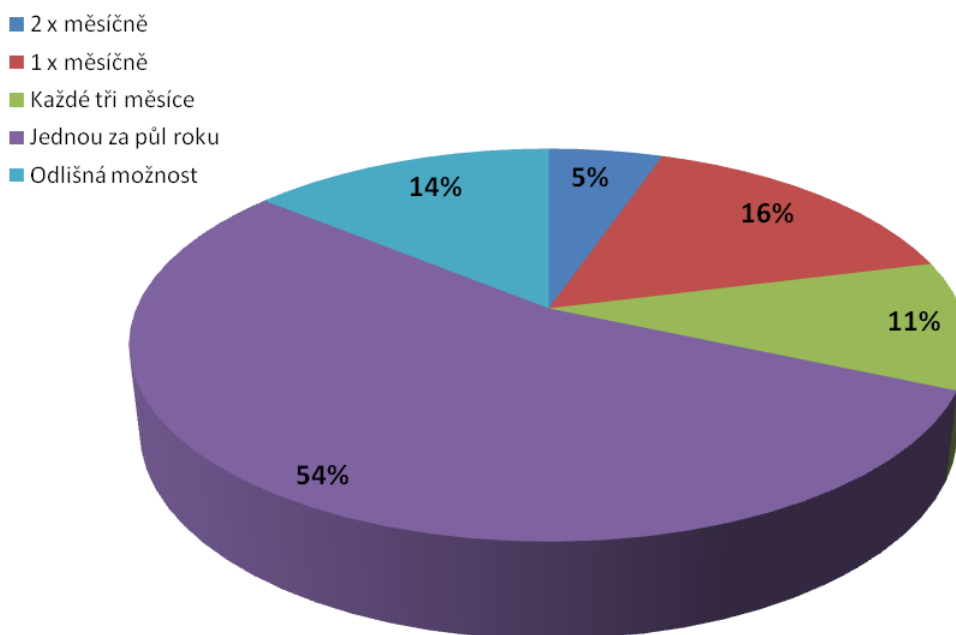
Jako časový rámec pro odeslání a sběr dat jsem zvolil 14 dnů, na jejichž začátku jsem odeslal uvedený dotazník do 305 obcí, z nichž se u 5 obcí ukázalo, že neexistuje žádná veřejně známá funkční emailová adresa. V průběhu následných 14 dnů odpovědělo 57 obcí, které vytvořili z celkového počtu obcí 19% reakci na dotazník. Zapojení obcí do průzkumu rozdělené dle správních obvodů ORP lze vidět v následující tabulce:

Tab. 3: Zapojení obcí do průzkumu dle správních obvodů ORP

Zapojení obcí do průzkumu dle ORP	Reakce [%]
Bystřice pod Hostýnem	0,00
Holešov	5,56
Kroměříž	15,56
Luhačovice	21,43
Otrokovice	11,11
Rožnov pod Radhoštěm	25,00
Uherské Hradiště	12,77
Uherský Brod	24,14
Valašské Klobouky	21,05
Valašské Meziříčí	33,33
Vizovice	20,00
Vsetín	29,03
Zlín	32,14
Celková účast na dotazníku	19,32

Dále jsou uvedeny jednotlivé otázky v grafickém znázornění s jejich odpověďmi a písemnou analýzou a návrhem k optimalizaci:

Jak často se setkáváte s informacemi o problematice zvládnání krizových situací?



Obr. 19: Grafické znázornění odpovědí na 1. otázku v dotazníku

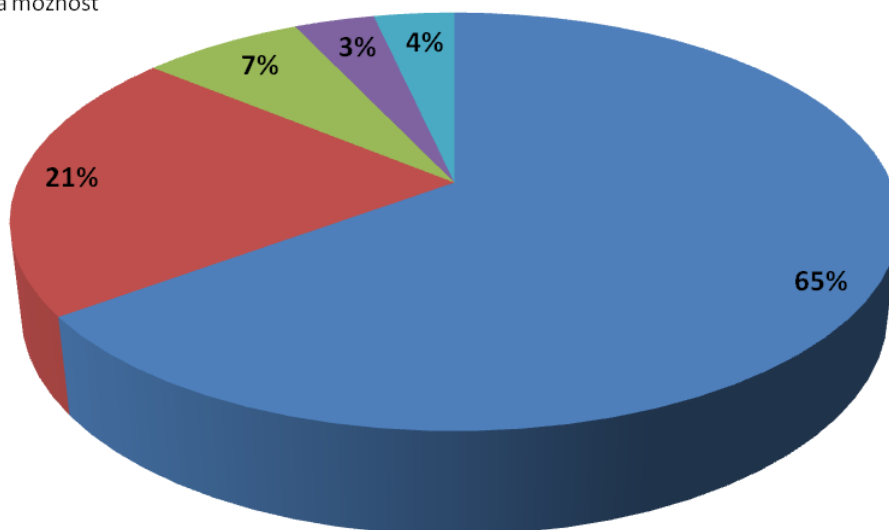
V úvodní otázce (**Obr. 19**) vidíme, jak často se setkávají starostové s informacemi k problematice krizového řízení. Graf zde ukazuje, že se jedná nejčastěji o komunikaci 1x za půl roku. U 20 % starostů se přitom jedná o měsíční komunikaci, která se dá označit za pravidelnou a velmi kvalitní. Na druhou stranu 14% zastoupení „odlišné možnosti“ nejčastěji zahrnovalo označení, že komunikace není pravidelná a nedá se pravidelně ohraničit.

Do výsledné podoby grafu se v tomto případě pravděpodobně projeví hrozby, které se nacházejí na oblasti působení jednotlivých obcí. Krizová komunikace většiny obcí se omezuje na běžnou komunikaci spojenou s pravidelnými školeními starostů, zprostředkování dotací z ministerstev a informačními zprávami o aktuálním znění krizové legislativy, tedy půlročně. Častější komunikace je pravděpodobně charakteristická pro místa, která se v posledním roce střetávala s MU anebo se na jejím území nachází riziková místa. Na území ZK by podle tohoto testu odpovídalo tomuto zastoupení tedy 5 % obcí.

Jako návrh možné optimalizace se v této otázce jeví větší plánovitost a provázanost kraje, ORP a HZS ZK, která by tak připravila pro starosty pravidelnější školení a vznikalo by tak jejich lepší povědomí o problematice krizového řízení.

Dostáváte vhodné množství informací pro potřeby zvládnání krizových situací?

- Ano, přístup k informacím mi vyhovuje
- Spíše ano, informace jsou ovšem nepřehledné nebo těžko srozumitelné
- Spíše ne, informací je příliš mnoho nebo málo
- Ne, komunikace s orgány obce s rozšířenou působností a hasičským záchranným sborem kraje mi nevyhovuje
- Odlišná možnost



Obr. 20: Grafické znázornění odpovědí na 2. otázku v dotazníku

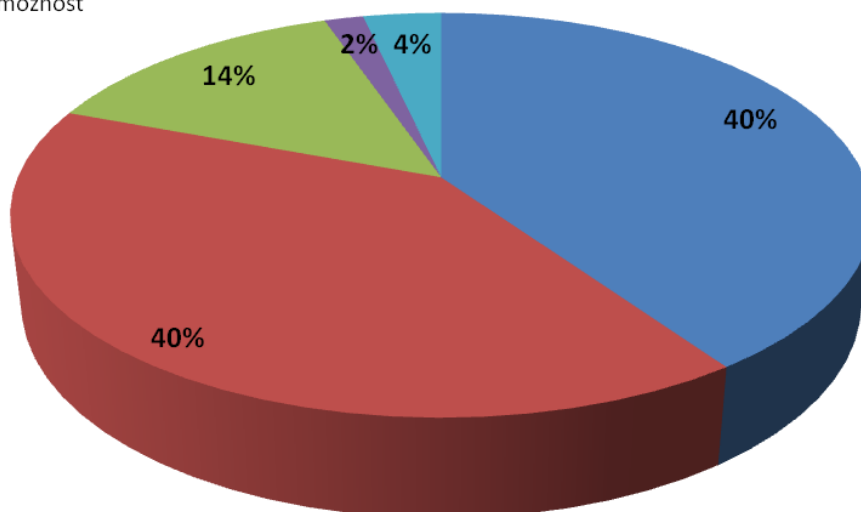
Druhá otázka (na **Obr. 20**) se zaměřovala na podobu informací, se kterými jsou starostové v souvislosti s krizovým řízením konfrontováni. Jak jde vidět, dvěma třetinám starostů forma komunikace i s jejím obsahem zcela vyhovuje. U celých 86 % starostů potom krizová komunikace vyhovuje až na drobné změny, což je výborný výsledek s ohledem na velkou různorodost starostů, jejich zkušeností v úřadu obce a také znalostí krizového řízení.

Při podrobnější analýze těchto výsledků se ukazuje, že forma komunikace je s ohledem na vypovídající možnosti tohoto dotazníku v nejlepší podobě na Vsetínské samosprávě, kde se vyjádřilo 8 obcí s naprostou spokojeností a pouze jedna měla drobné připomínky ke srozumitelnosti.

Znepokojivé informace, které podává tento graf zahrnují 3 % obcí, které si stěžovaly na nevyhovující podmínky komunikace. Konkrétně se jedná o Skaštice v ORP Kroměříž a Napajedla v ORP Otrokovice. V obou případech je potřeba urychleně napravit vzniklý stav nejlépe osobní konzultací s dotčenými orgány a vyřešit tento problém metodou WIN-WIN.

Máte vytvořený systém komunikace s Vámi nadřazenou obcí s rozšířenou působností?

- Ano, zpravidla komunikujeme pomocí jednoho prostředku (mobil, email,...)
- Ano, běžně komunikujeme pomocí dvou prostředků (mobil, email, web,...)
- Spíše ano, komunikujeme pomocí více než dvou prostředků
- Spíše ne, je pro mě obtížné sledovat všechny možné způsoby komunikace
- Odlišná možnost



Obr. 21: Grafické znázornění odpovědí na 3. otázku v dotazníku

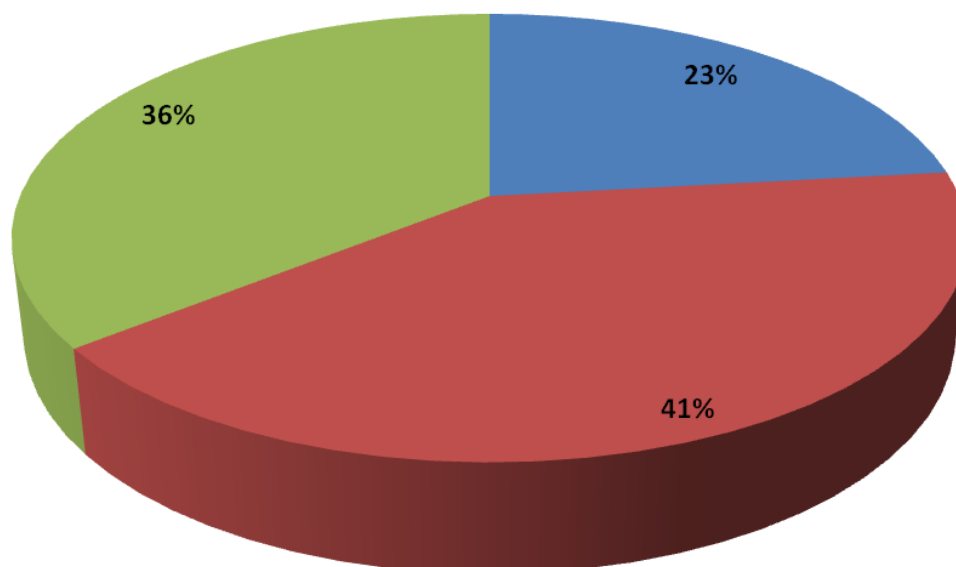
Ve třetí otázce znázorněné v grafu výše (**Obr. 21**) vidíme, jaké množství prostředků využívají obce pro komunikaci s nadřazenou obcí s rozšířenou působností a zdali je nastavený systém komunikace pro starosty vyhovující. Výsledky ukazují, že starostové využívají především jeden nebo dva prostředky dohromady v 80 % případů. Dalších 14 % starostů využívá prostředků víc, což může vést k nepřehlednosti situace, nicméně jsou s touto podobou spíše spokojeni a dohromady tak tvoří 94 % spojených starostů.

Znázorněné odlišné možnosti rovnoměrně doplňují spokojené i nespokojené názory s podobou a využitím prostředků krizové komunikace. V těchto několika negativních ohlasech se přitom jedná o nespokojenost na podobu systému, v kterém krizová komunikace probíhá.

Nicméně množství negativních názorů se ve skutečnosti pohybuje pouze u několika málo starostů a systém je tak v tomto případě nastaven velmi dobře.

Komunikujete také s krajským úřadem Zlínského kraje (odborem pro zvláštní události nebo hejtmanem)?

- Ano, spolupráce s krajem je pro mě důležitá
- Spíše ano, občas je to nutné
- Ne, pro potřeby krizové komunikace to není potřeba



Obr. 22: Grafické znázornění odpovědí na 4. otázku v dotazníku

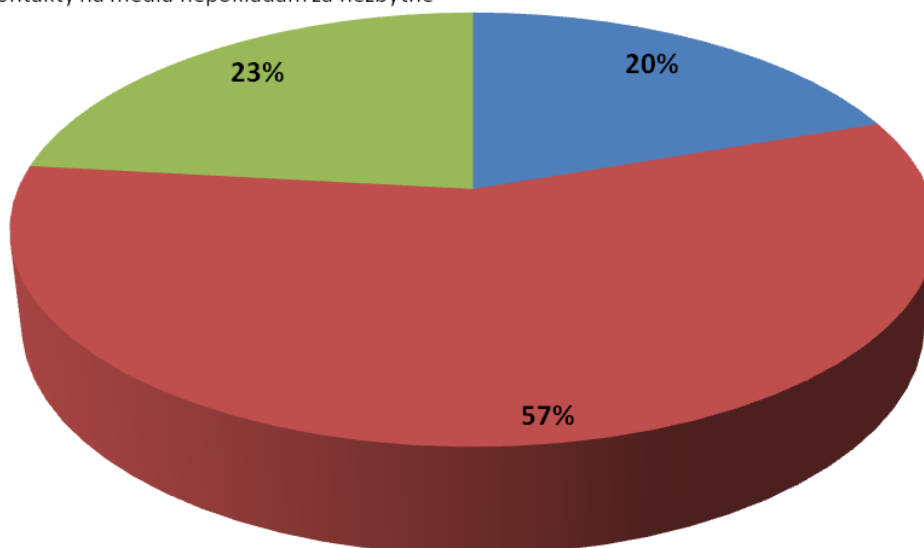
Čtvrtá otázka dotazníku se zaměřovala na komunikaci starostů s krajským úřadem (**Obr. 22**). Odpovědi se ovšem značně liší a nenalézá se v nich jednoznačný názor starostů na položenou otázku.

Výsledky zde patrně poukazují na problém s pochopením rozlišení pojmu krizová situace a mimořádná událost. V případě MU je využití krizové komunikace s krajem nemístné a pouze zatěžuje systém, v případě krizové situace je ovšem komunikace starosty zprostředkována rovnou s krizovým štábem kraje a komunikace s krajským úřadem tak má svá opodstatnění.

Odpovědi tedy spíše poukazují na nedostatky v pochopení a rozlišení situace, která může nastat. Vhodné by bylo tedy lépe konkretizovat a charakterizovat možné situace při školeních a poukazovat na rozdíly nejlépe na konkrétních příkladech krizových situací a MU, které se v kraji v poslední době staly.

Máte v případě potřeby kontakty na média (novináře, televizi, rádio,...)?

- Ano, mám kontakty na místní i celostátní média
- Ano, mám kontakty na některé z médií
- Ne, kontakty na média nepokládám za nezbytné



Obr. 23: Grafické znázornění odpovědí na 5. otázku v dotazníku

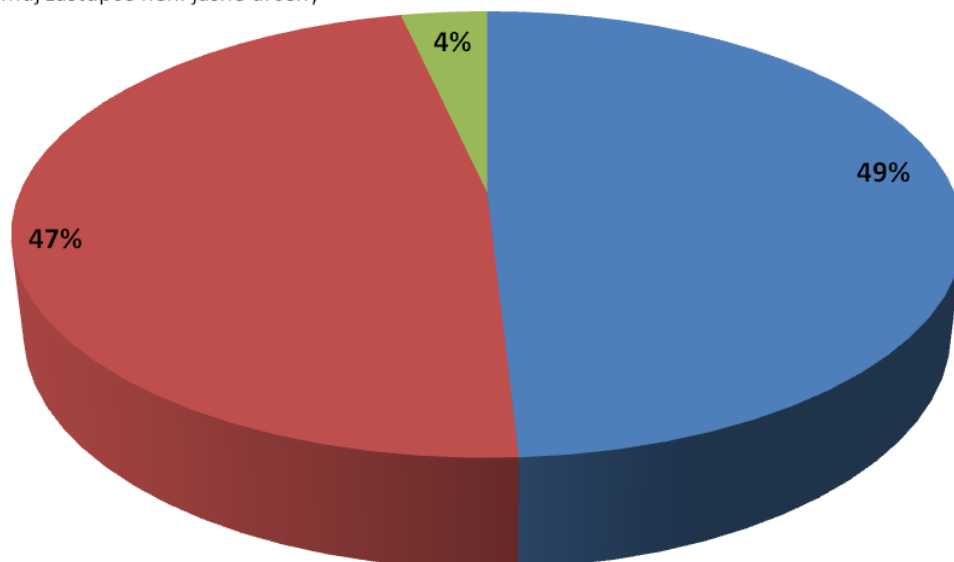
Graf uvedený k páté otázce (na **Obr. 23**) ukazuje na výsledky, ve kterých se starostové vyjadřovali k potřebě kontaktů na média. Výsledky ukazují, že 20 % dotazovaných starostů má kontakty na místní i celostátní média a tři čtvrtiny starostů mají kontakty alespoň na některá z médií.

V případě 23 % starostů se jednoznačně projevoval názor, že kontakty na média nejsou nezbytná pro úřad starosty obce. Z hlediska krizové komunikace vyvstává jistě otázka, jestli je potřeba kontakty na média vlastnit, jestli v případě, že by se něco stalo, by se média nedostavila sama. Problém by ovšem mohl vzniknout ve chvíli, kdy na média není starosta vůbec připraven a práce žurnalistů jej může následně dostat pod neočekávaný tlak a uškodit tak v nejmenším pověsti dané obce.

Možné návrhy k vylepšení této situace jsou pouze v souvislosti s lepším pochopením žurnalistické činnosti u starostů, kteří by případně byli lépe připraveni na možné situace a jako důsledek měli také kontakt na některá z médií. Možným řešením by bylo například uspořádání setkání starostů zaměřeného na komunikaci s médii, kde by mohli někteří žurnalisté ukázat běžnou praxi a přiblížit tak svoji práci starostům.

V případě, že byste nebyl(a) schopný(á) komunikovat v krizové situaci, je jasné, kdo Vás zastoupí v úloze starosty v dané situaci?

- Ano, mám svého proškoleného zástupce
- Ano, můj zástupce je určen, nezná ovšem všechny činnosti, které by měl vykonávat
- Ne, můj zástupce není jasně určený



Obr. 24: Grafické znázornění odpovědí na 6. otázku v dotazníku

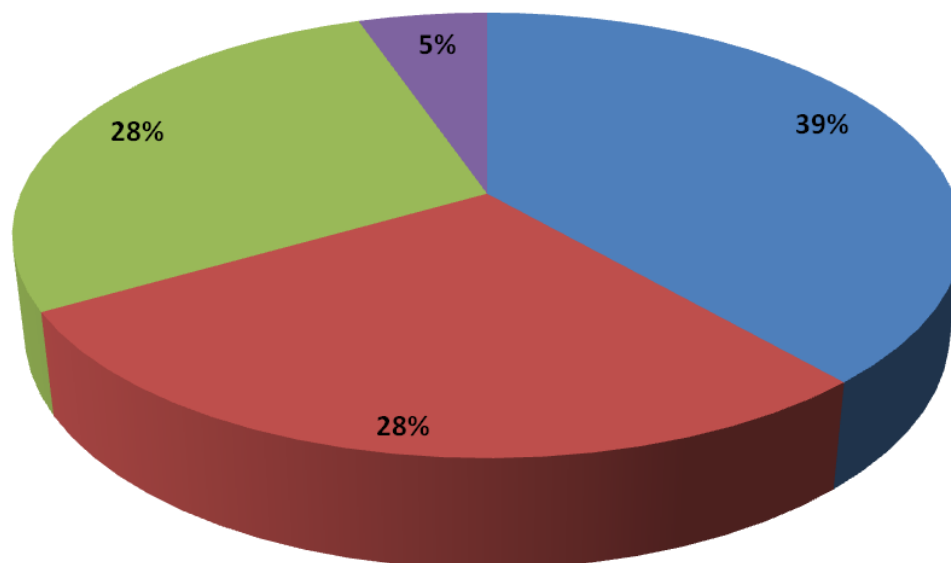
Šestá otázka (**Obr. 24**) se zaměřuje na potenciální náhradu starostů v případě, že by nemohli vystupovat na pozici starosty při vzniku krizové situace. Výsledky zde ukazují na to, že 96 % starostů má svého zástupce určeného, ale pouze polovina z nich je přesvědčená, že jejich zástupce je dostatečně informován o dané problematice a jeho činnost by byla na odpovídající úrovni. Je potřeba přitom vzít v úvahu, že činnost starosty se může při krizové situaci, která nezbytně vyžaduje zasedání krizového štábu, přesunout do prostor krizového štábu a činnosti odpovídající úřadu musí zástupce po nějaký čas vykonávat.

V případě zbývajících 4 % (konkrétně Vlachova Lhota z ORP Valašských Klobouk a Hostětín z ORP Uherský Brod), které nemají v současné chvíli jasně definovaného zástupce je situace vážnější. Zde je náprava jistě nezbytná již v souvislosti s platnou legislativou.

Dobré proškolení zástupců starostů je pro potřeby krizového řízení velmi vhodné. Vhodné řešení by ovšem vyžadovalo podrobnější analýzu dané situace. Jako nejjednodušší řešení se jeví například vhodné sdílení Pomůcky pro starosty vydané HZS ZK.

Poznali jste tváří v tvář osoby, se kterými v případě krizových situací máte hovořit? Dokážete si vybavit jejich tváře?

- Ano, osoby, se kterými jedním znám osobně
- Spíše ano, s dotyčnými jsem se setkal(a), vím, co od nich mám očekávat, ale více se neznáme
- Spíše ano, s dotyčnými jsem se zběžně setkal(a)
- Ne, s dotyčnými se osobně neznám



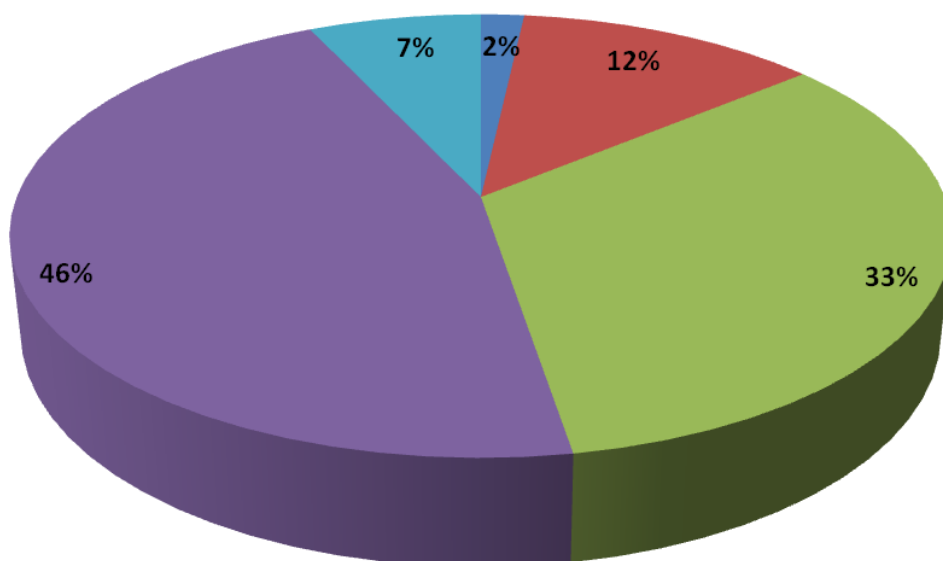
Obr. 25: Grafické znázornění odpovědí na 7. otázku v dotazníku

Komunikace s osobami, ke kterým má člověk vytvořený vztah, dokáže si je představit a ví, co od nich může očekávat, je jistě daleko přínosnější, než v případě komunikace se zcela neznámou osobou. V otázce číslo sedm (na **Obr. 25**) lze pozorovat názory starostů na vzájemné poznání s významnými osobami z krizového řízení ve ZK. K tomuto tématu se 67 % dotazovaných starostů vyjádřilo, že zná popisované osoby alespoň do té podoby, která je pro danou oblast komunikace vhodná. Dalších 28 % starostů si pod jmény osob, se kterými komunikuje v případě krizového řízení, dokáže někoho představit a zbývajících 5 % dotyčné osobně nezná. Zvláštností je, že v daných 5 % čtvrté možnosti se nevyskytují starostové, kteří by v dotazníku zmínili, že působí v úřadu starosty teprve krátce. Důvod této volby tedy nelze snadno identifikovat.

Možné vylepšení této situace se téměř bez výjimky spojuje s častějším konáním různých setkání a školení. Otázkou ovšem zůstává, jestli na to mají dotyčné osoby dostatek času, protože pro bližší seznámení je vhodné delších akcí, tedy víkendů.

Zapojujete se aktivně do informování obyvatel o případných hrozbách (s hasiči, policií či zdravotnickou záchrannou službou domlouváte přednášky a školení,...)

- Ano, minimálně jednou za dva měsíce probíhá program pro občany
- Ano, minimálně dvakrát za rok proběhne program pro občany
- Spíše ano, tento program v obci probíhá s malou pomocí úřadu
- Spíše ne, tyto aktivity nejsou prioritami v úřadu obce
- Odlišná možnost



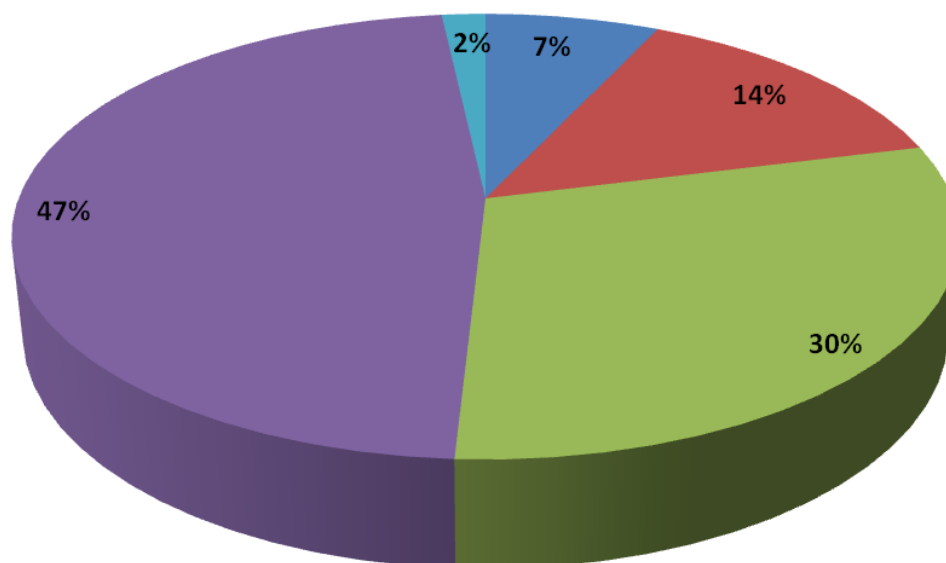
Obr. 26: Grafické znázornění odpovědí na 8. otázku v dotazníku

Osmá otázka (na **Obr. 26**) se zevrubně zabývá informováním obyvatel o potenciálních hrozbách, preventivní činnosti a přípravy na možné MU. Odpovědi znázorňují různé vnímání dané problematiky u starostů, kdy se 14 % obcí zapojuje do přípravy přednášek, seminářů anebo alespoň prezentuje potřebné informace v obecním zpravodaji. Dalších 33 % starostů danou problematiku vnímá, nicméně z důvodu vytíženosti nebo nezájmu se jí příliš nevěnuje, a celých 46 % starostů považuje tuto oblast na nepodstatnou pro úlohu obecního úřadu.

Zde je vidět poměrně silný kontrast snahy o bezpečnostní osvětu u kraje a obcí s rozšířenou působností oproti obecním úřadům. Jistě na tom mají značný podíl omezené prostředky obcí, nicméně by se dle mého názoru měla oblast v budoucnu daleko více rozvíjet. Zájem ovšem musí být také u starostů v jejich zodpovědném přístupu.

Vzděláváte se nějakou formou v oblasti tzv. měkkých dovedností (asertivní jednání, empatie,...)?

- Ano, každý rok se účastním alespoň jednoho vzdělávacího kurzu nebo semináře
- Ano, vzdělávám se v dané problematice četbou apod.
- Spíše ano, před časem jsem navštívil(a) nějaký kurz nebo četl(a) o dané problematice
- Ne, spoléhám na své dovednosti a vzdělávání v nich pro mě není prioritní
- Odlišná možnost



Obr. 27: Grafické znázornění odpovědí na 9. otázku v dotazníku

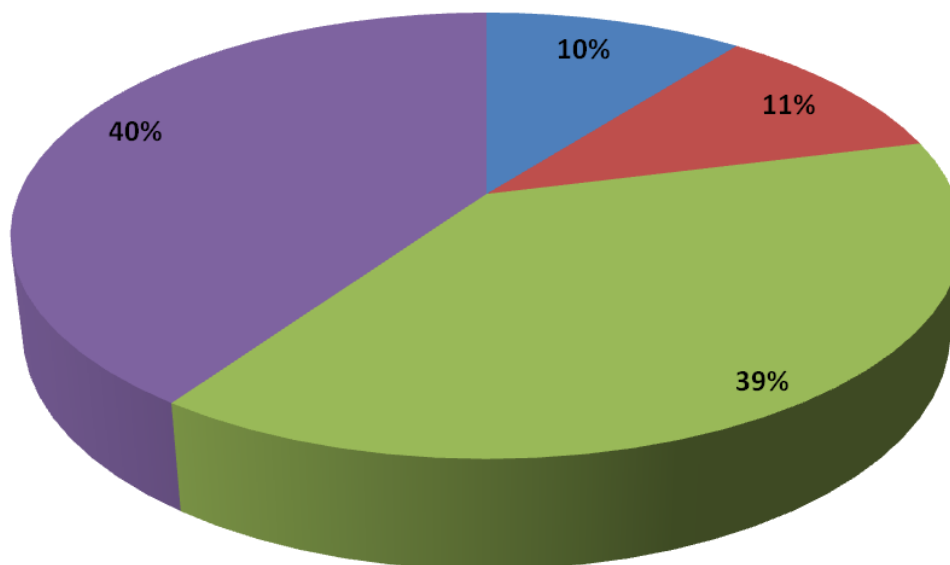
V devátém grafu (**Obr. 27**) lze pozorovat reakce starostů na otázku sebevzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Jejich názory se zde rozdělují do dvou vyvážených táborů, ve kterých jedna polovina starostů nepovažuje oblast sebevzdělávání za podstatnou v úřadu starosty a druhá se měkkým dovednostem různou měrou zabývá nebo alespoň zabývala.

Vzhledem k moderním trendům, které se projevují rozmáháním etických kodexů ve společnostech, deklarování sociálního přístupu k lidem a stále náročnějším požadavkům na vzdělání v širokém spektru vědomostí, se tato oblast pravděpodobně brzy hlouběji dotkne i obecních úřadů. V souvislosti s demokratickou volbou starostů a jejich vykonávané práce „pro obec“ to není jistě na škodu. Pro potřeby krizové komunikace se tyto vědomosti jistě uplatní na zmírnění projevů stresu a lepší organizaci komunikace.

Pro podporu rozvoje tohoto tématu by mohlo být vhodné doporučení kvalitních zdrojů a setkávání starostů nad tématem krizového řízení s úseky zaměřenými na komunikaci.

Archivujete krizovou komunikaci s veškerými úkony, které ji provázely?

- Ano, vedu knihu zpráv obce, archivuji emaily týkající se krizové komunikace, reakce na přichozí zprávy,...
- Ano, vedu knihu zpráv obce s písemnými informacemi z krizového období
- Spíše ano, důležité informace mám archivované
- Ne, doposud nebylo potřeba tyto informace archivovat



Obr. 28: Grafické znázornění odpovědí na 10. otázku v dotazníku

Poslední otázka dotazníku se zaměřuje na archivaci krizové komunikace na straně starostů (**Obr. 28**). To je důležité především pro zpětné potvrzení reakcí na přichozí zprávy, analýzy průběhu MU a také jako podklad a obhajoba činnosti obecního úřadu při podezření na pochybení v úřadu. Výsledky zde ukazují, že 10 % starostů má podrobně archivovanou krizovou komunikaci a dalších 11 % vede anebo uchovává knihu zpráv obce, ve které se nachází písemné záznamy komunikace z krizového období.

U 39 % starostů se vyskytuje třetí možnost odpovědi, která poukazuje na nejistotu v archivaci krizové komunikace. Starostové zde patrně uchovávají z jejich pohledu nejdůležitější informace, nicméně jejich podoba může být nepřesná a nedostatečná. Zbývajících 40 % starostů doposud nemělo potřebu tyto informace archivovat, nejčastěji z důvodu, že doposud v samosprávě obce nevznikla žádná výraznější MU.

Jako možné řešení, jak dosáhnout lepších výsledků na tento dotaz, se jeví především opakované upozorňování na potřebu archivace dat během školení. Další alternativou by pak mohlo být výraznější propojení krizové komunikace s portálem ECCs, který by tak mohl automaticky archivovat alespoň elektronickou komunikaci.

Dílčí závěr kapitoly

Při analýze metod a způsobů krizové komunikace ve ZK jsem se zaměřil a komunikaci krajského úřadu ZK, Zlína jako ORP a Sazovic. Každý z těchto územně správních úřadů má odlišnou úlohu v systému krizového řízení a z ní vyplývající formu krizové komunikace.

Aktivní přístup ke krizové komunikaci a plánování lze nalézt jak na úřadu ZK tak i Zlína. Komunikace je zde strukturovaná a cílená na ochranu obyvatele.

Kraj se zde přitom zaměřuje na cvičení krizové komunikace všech subjektů formou cvičení, která se konají v součinnosti s HZS ZK 2-3x za rok, zprostředkovává informace z vyšších subjektů krizového řízení, proškoluje starosty a komunikuje s médii a veřejností.

Magistrát města Zlína zprostředkovává podstatné informace jednotlivým starostům ve své územní působnosti a soustředí se na vzájemnou informovanost starostů. Ze své pozice také plánuje propojený systém varování a vyrozumění a prezentuje veřejnosti informace z krizové problematiky.

Krizová komunikace obcí, včetně Sazovic, je charakteristická svým nejnižším stupněm řízení a nejmenšími prostředky. S nadřazenými správními úřady komunikují nejčastěji v půlročních intervalech pomocí telefonů a emailů. Oblast krizové komunikace se přitom zaměřuje na aktualizaci krizových plánů, práci s finančními prostředky s využitím dotací a dále na aktuální změny v krizové legislativě.

Jako potenciální oblasti ke zlepšení při krizové komunikaci s obcemi se ukazuje možnost lepšího soustředění na jednoduchost a srozumitelnost informací. Vhodné by bylo stanovit také pravidelnější formu komunikace, která by byla více systémová.

5 NÁVRH OPTIMALIZACE KRIZOVÉ KOMUNIKACE VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Následující text se zaměřuje na možné formy optimalizace krizové komunikace ve všech jejích podobách, se kterými se setkáváme u veřejné správy. Jedná se o možné vize, které by bylo jistě potřeba dále rozpracovat v projekty, a dále také o drobné změny v aktuální podobě krizové komunikace, na kterých se již v současné době pracuje. Z hlediska způsobů optimalizace krizové komunikace ve veřejné správě ve ZK se jistě nejedná o konečný výčet, protože v souvislosti se změnami prostředí, ve kterém žijeme, se také mění požadavky na krizovou komunikaci.

5.1 Školení starostů

Školení starostů, která provádí krajský úřad, HZS ZK i obce s rozšířenou působností, se zpravidla provádějí formou prezentací na jednodenních nebo vícedenních vzdělávacích seminářích (**Obr. 29**), v jejichž průběhu se formou prezentací vysvětluje starostům podstata krizového řízení, krizových zákonů a povinností, které jsou na starosty přenášeny.



Obr. 29: Fotografie ze školení starostů – únor 2011 [12]

Protože forma informací sdělovaných prezentací postupně ztrácí svoji pochopitelnost s ubíhající dobou od provedených školení, je vhodné, aby starostové dostávali k provedeným školením také tiskovou verzi prezentovaných informací upravenou do stručného, pochopitelného a pokud možno jednoduchého formátu. Pokud by takto vznikala z každého školení jednoduchý **sborník** (např. v kroužkové vazbě + elektronická verze), který by obsahoval shrnuté veškeré prezentované informace, mohli by je takto starostové v případě potřeby snadno vyhledat. Právě prostřednictvím sborníků by mohli být také seznamováni s problematikou jejich zástupcové.

Další varianta vylepšení informačního výstupu ze školení starostů by byla vytvořením **informačních letáků nebo plakátů** se základními informacemi ke krizovému řízení (po vzoru Pomůcky pro starosty [25]), které by mohly být umístěny v jednoduchých rámech v prostoru kanceláře obecního úřadu. Starostové by tak měli základní informace nebo například osnovu jednání při vzniku MU přímo na očích a krizová komunikace by tak byla značně zefektivněna.

Zajímavou alternativou k probíhajícím školením by bylo navázání na školení pořádané HZS ZK, ve kterém se starostové seznámili s možností využití dobročinných či neziskových organizací (ADRA, Charita, Maltézská pomoc,...) v oblasti krizového řízení. Pomocí těchto **specializovaných školení** by mohli starostové získat další vědomosti, umožňující jim lépe zvládat krizovou komunikaci. Zde by se mohlo jednat například o témata zaměřená na komunikaci s médii (nejlépe s pozvanými žurnalisty z konkrétních novin) či práci s portálem ECCs. Za zmínku by patrně stál také kurz zaměřený na počítačovou gramotnost.

5.2 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace hraje ve veřejné správě významnou roli. V dnešní době má téměř každá obec internetové stránky a komunikuje pomocí emailů.

U internetové komunikace je vhodné především provést **inovaci stránek ZK** a zpřehlednit krizovou problematiku pro veřejnost. Zde by bylo vhodné značně omezit množství stránek a vytvořit graficky a strukturovaně přijatelnější model. Jednalo by se tedy o zakázku pro firmu, která se touto problematikou zabývá. Zlínský kraj by mohl dále prezentovat některé informace na sociálních sítích po vzoru měst apod. Jistě by se tím

ovlivnil postoj občanů ke krajské správě a tímto způsobem by mohlo dojít k většímu porozumění v jednání kraje.

V případě MU Zlín se značně ztrácí podstata informačního banneru týkajícího se prevence. Ten by bylo vhodné dát do boční lišty tak, aby byl lidem trvale na očích. Jedná se o drobnou úpravu, která by ovšem znatelně změnila roli informací, které jsou sice na stránkách, nicméně ne zcela přehledně.

S ohledem na elektronickou komunikaci jako jeden z hlavních způsobů komunikace mezi samosprávnými úřady je vhodné zajistit alespoň **částečnou ochranu proti výpadku elektrické sítě**. V rámci obecních úřadů se jedná o částku v řádu jednotek tisíc korun do záložních zdrojů, které zároveň obsahují v daném případě cenné pojistky proti přepětí.

5.3 Časopisy a jiná periodika

Využití informačních brožur je známé především pro komunikaci s veřejností. V případě udržování aktuální informovanosti starostů by ovšem bylo vhodné využít podobný systém. Jako nejefektivnější by se projevil pravděpodobně **pravidelně vydávaný časopis**, který by i při malém obsahu mohl zajišťovat pravidelný přísun informací o krizové legislativě, činnosti HZS ZK a třeba také přístupu k dotacím v různých obcích. Starostové by tak měli pravidelný přehled, který by byl aktualizovaný, a touto formou by se mohli dále vzdělávat. V souvislosti s tím, že se jedná o nejpřívětivěji nabývané informace, by se tento systém mohl také setkat s pozitivním ohlasem.

Zajímavou alternativou by bylo také **odebírání vybraného odborného časopisu** na základě předplacené služby starostům. Konkrétní podoba časopisu by ovšem měla být definována na základě odborné analýzy. Jako jedna z možností se zde nabízí například časopis Veřejná správa na obrázku na další straně (**Obr. 30**) vydávaný ministerstvem vnitra ČR.



*Obr. 30: Náhled časopisu *Veřejná správa* [14]*

5.4 Setkání starostů

Setkávání starostů a jejich vzájemná komunikace a porovnávání zkušeností je jedním z možných aspektů prohlubování komunikačních kanálů. Tato střetnutí by mohla do systému přinést větší obeznámenost s prostředky, které mohou jednotlivé obce poskytnout. Protože je ovšem ve ZK příliš mnoho obcí, bylo by vhodné tato **střetnutí starostů organizovat na úrovni obcí s rozšířenou působností**, které pod sebou mají zpravidla pár desítek obcí. Zároveň by se tím provázala komunikace s nadřazenou obcí a vznikl by prostor k řešení problémů, na které při neosobní komunikaci nemusí přijít řeč.

5.5 Telekomunikační služby

V obcích často dochází k problémům s nedostatečným signálem u mobilních telefonů, které využívají starostové. To vyvolává problémy při komunikaci, která vyžaduje rychlou odezvu. Starostové tak musejí vyhledávat signál na výše položených místech a nemohou se pohybovat v místě, které je potřeba konzultovat.

Na řešení tohoto problému lze snadno využít **GSM zesilovače**, které se instalují jako antény na střechu budovy. Jeden takový by mohl být tedy snadno umístěný na střechu

obecního úřadu a zesilovat tak signál pro daného operátora. Cena instalace zařízení, které má pokrytí až 2000 m² se přitom pohybuje v řádu jednotek tisíc korun. GSM zesilovač zároveň může přenášet hovor pro několik mobilních telefonů a lze nastavit pro všechny operátory v ČR.

Dílčí závěr kapitoly

V rámci této kapitoly jsem se zaměřil na optimalizaci komunikace starostů, územně správních úřadů a veřejnosti. Každý z těchto článků krizového řízení má důležitou roli a efektivnější fungování krizové komunikace tak může vylepšit systém zvládnutí mimořádných událostí.

Základem každé komunikace je správná informovanost o dané problematice. Předložil jsem tedy proto návrh na zlepšení školení, ze kterých by takto existoval písemný dokument pro potřebu starostů. Pokud by v každé kanceláři úřadu starosty byl umístěn zároveň plakát shrnující základní informace a postupy krizového řízení, jistě by komunikace byla efektivnější. Dalším rozšířením informačních podkladů by měl být odběr periodika na problematiku krizového řízení a veřejné správy, které by buď mohl produkovat krajský úřad pro starosty ve svém kraji, nebo by mohl být zajištěn odběr odborného časopisu.

V případě elektronické komunikace je na místě jistě kvalitní a uspořádaný web zahrnující informace o krizovém řízení. Společně s jeho inovací by měl mít také každý úřad zálohovaná data a záložní zdroj pro případ výpadku elektrické sítě. Problémy se signálem u mobilních telefonů by zde snadno vyřešily anténní GSM zesilovače, umístěné na střeše obecních úřadů.

Poslední oblastí krizové komunikace je vytvoření silnějších sociálních vazeb mezi starosty. Díky jejich snadnější komunikaci mezi sebou by se dalo lépe pracovat s prostředky, které jsou v rámci obcí a komunikace by také fungovala lépe vůči obcím s rozšířenou působností. Jako nejlepší řešení zde přitom vidím pravidelná setkání starostů v rámci obcí s rozšířenou působností, které by na tato setkání zajišťovala jednoduchý program a organizační stránku.

ZÁVĚR

Jak lze z obsahu práce vidět, pojem krizová komunikace zahrnuje mnoho různých aspektů lidského jednání, prostředků, které využíváme k dorozumívání a pravidel, která by osoby v krizové komunikaci měly dodržovat. Krizová komunikace se úzce spojuje s krizovým řízením a v českém bezpečnostním systému zahrnuje komunikaci veřejné správy, složek integrovaného záchranného systému společně s médii a veřejností.

Práce potvrdila, že pojem krizové komunikace je dobře znám na krajském úřadu Zlínského kraje, Magistrátu města Zlína i v obci Sazovice. Na všech úrovních lze pozorovat aktivní přístup a plánování v krizovém řízení a snahu o nastolení optimální komunikace. Ta se nejvíce projevuje při pravidelných školeních starostů, zprostředkování informací z nadřazených orgánů veřejné správy a prezentování činnosti úřadů médiím a veřejnosti.

Jako návrh na vylepšení krizové komunikace jsem uvedl vize spojené s lepším proškolením zainteresovaných osob, větší přehledností a názorností základních povinností, technická opatření pro lepší komunikaci a doporučení k prohloubení sociálních vazeb.

S ohledem na budoucnost lze předpokládat, že technické problémy budou postupně odstraněny a mezi hlavní oblasti zájmu bude patřit zpřehlednění informací, vzdělávání v oblasti měkkých dovedností a zaměření na zatraktivnění důležitosti krizového řízení, kterému se obcím nepřikládá dostatečný význam.

Oblast krizové komunikace se ovšem bude stále vyvíjet a její podoba nebude nikdy konečná, protože se bude přizpůsobovat možným hrozbám, které se budou měnit s lidskou společností.

ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ

As can be seen from the content, the concept of crisis communication involves many aspects of human behavior, resources that we use for communication and rules that people in crisis communication should be followed. Crisis communication is closely associated with crisis management and the Czech security system includes a communication of public administration, the Integrated Rescue System together with the media and the public.

The work confirmed that the concept of crisis communication is well known for the Office of Zlín Region, City Office of Zlín and Municipal Office of Sazovice. At all levels can be seen active approach and planning in crisis management and efforts to create optimal communication. This is most reflected in the regular training of mayors, procurement information of superior public administration offices and presentation activities to the media and the public.

As a proposal to improve crisis communications I have stated abstraction associated with better training stakeholders, greater clarity and presentation of the basic obligations, technical measures to improve the communication and recommendations to enhance social ties.

With regard to the future can be assumed that technical problems will be gradually eliminated and the main areas of interest will be the more transparent presentation of information, training in soft skills and focus on the attractiveness of the importance of crisis management, which is not given enough importance in municipalities.

The area of crisis communication, however, will continue to evolve its form and will never be definitive, because it will adapt to potential threats that will change with human society.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ANTUŠÁK, Emil; KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: Krizová komunikace*. Druhý dotisk 1. vydání. Vysoká škola ekonomická v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2007. 92 s.
- [2] HYER, R. N., COVELLO, V. T. *Effective Media Communication during Public Health Emergences – WHO Handbook and Field Guide*. Geneva, WHO 2005.
- [3] KRATOCHVÍLOVÁ, Dana. *Havarijní plánování*. Ostrava, 2002. 231 s. Oborová práce. Vysoká škola Báňská - technická univerzita Ostrava.
- [4] KRATOCHVÍLOVÁ D., SMETANA M. „*Krizová komunikace*“ – sborník přednášek z mezinárodní konference „Požární ochrana 2005“, Ostrava 2005, ISBN 80-86634-66-3
- [5] PEKAJ, Robert. *Krizová komunikace – zásady, způsoby a možnosti poskytování informací určené veřejnosti v zóně havarijního plánování u závažných chemických havárií*. Praha, 2005. 60 s. Závěrečná práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- [6] ROHRMAN, B. *Technological versus Socio-Psychological Risk Management (2003)*. Canberra, Australian Disaster Conference 2004.
- [7] STEIB, P. A. *Communication in Risk Situations, responding to the communication challenges posed by bioterrorism and emerging infectious diseases*. Association of State and Territorial Health Officials 2002.
- [8] ŠAFR, Gustav. *Integrovaný záchranný systém II.*. 2007, České Budějovice. 35 s. Doplnkové texty pro posluchače kombinované formy studia. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [9] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

Internetové zdroje:

- [10] *Archiv Ministerstva vnitra* [online]. 2005 [cit. 2011-04-20]. Integrovaný záchranný systém. Dostupné z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/hasici/faq/izs_hasici.html>.
- [11] *E-portál územních samospráv* [online]. 2011-05-04 [cit. 2011-05-18]. Obec Sazovice. Dostupné z WWW: <http://www.epusa.cz/index.php?platnost_k=0&sessID=0&jazyk=cz&obec=585726>.
- [12] *Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje* [online]. 2011-02-11 [cit. 2011-05-18]. Příprava starostů obcí Zlínského kraje 2011. Dostupné z WWW: <http://www.hzs-zlkraje.cz/soubor/419/>, <<http://www.hzs-zlkraje.cz/obrazek/9754/?IDa=1429>>.
- [13] *KONCEPCE OCHRANY OBYVATELSTVA Statutárního města Zlín a obcí spadajících do rozšířené působnosti na roky 2009 – 2011 (výpis)* [online]. Zlín: Bezpečnostní rada města Zlína, 2008-12-11 [cit. 2011-05-18]. Dostupné z WWW: <www.zlin.eu/upload.cs/2/2e637794_0_vypis_koncepce_oo_orp_zlin.doc>.
- [14] *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2011-04-21 [cit. 2011-05-18]. Časopisy - Veřejná správa. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-904484.aspx>>.
- [15] *Radnice Litoměřice* [online]. 0 [cit. 2011-03-29]. Bezpečnostní systém ČR. Dostupné z WWW: <http://radnice.litomerice.cz/krize/bezpecnostni_system_cr.pdf>.
- [16] *Uvítací okno portálu bezpečnosti a krizového řízení ZLÍN* [online]. 2011-05-14 [cit. 2011-05-18]. Portál krizového plánování Zlín. Dostupné z WWW: <<http://217.112.160.234/EccPortal/>>.
- [17] *Zpráva o stavu požární ochrany ve Zlínském kraji: Zpráva o činnosti Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje* [online]. Zlín: Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2010-02-19 [cit. 2011-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.hzszlk.eu/soubory/rocnizpravy/r-zprava09.pdf>>.
- [18] ROOS, Dave. *HowStuffWorks.com* [online]. 08/2007 [cit. 2011-02-07]. How Crisis Communication Plans Work. Dostupné z WWW: <<http://communication.howstuffworks.com/how-crisis-communication-plans-work.htm>>.

[19] VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika* [online]. Univerzita obrany Hradec Králové: Psychologické pracoviště MVČR, 10/2008 [cit. 2011-01-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.pmfhk.cz/Prednasky/Konference%2008/Krizov%C3%A11.pdf>>.

Ostatní materiály:

- [20] *Bezpečnostní strategie České republiky*. Praha: Vláda ČR, 2003. 22 s.
- [21] Nařízení vlády č. 462/2000 Sb. k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
- [22] *Statistická ročenka Zlínského kraje 2010*. Zlín: ČSÚ, oddělení regionálních analýz a informačních služeb Zlín, 2010. 208 s.
- [23] *Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení a plánování obrany státu*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2009. 65 s.
- [24] T-SOFT a.s. *Výukové materiály*. Praha, 2010.
- [25] *Úloha starosty obce při řešení mimořádných událostí a krizových situací: METODICKÁ POMŮCKA pro starosty obcí*. Zlín: Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje, 2006. 5 s.
- [26] Vyhláška Ministerstva vnitra č. 328/2001 Sb. o některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému
- [27] Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- [28] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MU	Mimořádná událost.
ČR	Česká republika.
IZS	Integrovaný záchranný systém.
NV	Nařízení vlády
OPIS	Operační a informační středisko
VOP	Výbor pro obranné plánování
VCNP	Výbor pro civilní nouzové plánování
VZČ	Výbor pro zpravodajskou činnost
HZS	Hasičský záchranný sbor
ORP	Obec s rozšířenou působností
JPO	Jednotka požární ochrany
ZZS	Zdravotnická záchranná služba
ZK	Zlínský kraj
AMDS	Automatic delivery system (Systém automatického doručování)
VISO	Varovný informační systém obyvatelstva
GSM	Global system for mobile communication (Globální systém pro mobilní komunikaci)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Základní model procesu komunikace [5] (upravil Rysner, 2010)</i>	12
<i>Obr. 2: Architektura legislativy krizového řízení [5] (upravil Rysner, 2011)</i>	21
<i>Obr. 3: Vztahy mezi hodnocením, řízením a komunikací rizika [9] (upravil Rysner, 2011)</i>	27
<i>Obr. 4: Obecný algoritmus postupu při plánování krizové komunikace [1] (upravil Rysner, 2011)</i>	29
<i>Obr. 5: Krize z pohledu expertů a laiků [1] (upravil Rysner, 2011)</i>	30
<i>Obr. 6: Graf životního cyklu krize [24] (upravil Rysner, 2011)</i>	31
<i>Obr. 7: Plán krizové komunikace [1] (upravil Rysner, 2011)</i>	33
<i>Obr. 8: Subjektivní hodnocení rizika – strukturální model [6] (upravil Rysner, 2011)</i>	36
<i>Obr. 9: Faktory vnímané nedůvěry [9] (upravil Rysner, 2011)</i>	39
<i>Obr. 10: Bezpečnostní systém ČR [15] (upravil Rysner, 2011)</i>	46
<i>Obr. 11: Složky integrovaného záchranného systému [10]</i>	51
<i>Obr. 12: Geografická mapa Zlínského kraje [22]</i>	58
<i>Obr. 13: Schéma informačních toků na úrovni Zlínského kraje</i>	60
<i>Obr. 14: Schéma činnosti oddělení pro zvláštní úkoly</i>	61
<i>Obr. 15: Informační materiály o problematice krizí pro veřejnost</i>	64
<i>Obr. 16: Náhled internetového rozhraní ECCs [16]</i>	66
<i>Obr. 17: Informování a příprava obyvatelstva Zlína [13]</i>	67
<i>Obr. 18: Náhled portálu ePUSA u obce Sazovice [11]</i>	69
<i>Obr. 19: Grafické znázornění odpovědi na 1. otázku v dotazníku</i>	72
<i>Obr. 20: Grafické znázornění odpovědi na 2. otázku v dotazníku</i>	73
<i>Obr. 21: Grafické znázornění odpovědi na 3. otázku v dotazníku</i>	74
<i>Obr. 22: Grafické znázornění odpovědi na 4. otázku v dotazníku</i>	75
<i>Obr. 23: Grafické znázornění odpovědi na 5. otázku v dotazníku</i>	76
<i>Obr. 24: Grafické znázornění odpovědi na 6. otázku v dotazníku</i>	77
<i>Obr. 25: Grafické znázornění odpovědi na 7. otázku v dotazníku</i>	78
<i>Obr. 26: Grafické znázornění odpovědi na 8. otázku v dotazníku</i>	79
<i>Obr. 27: Grafické znázornění odpovědi na 9. otázku v dotazníku</i>	80
<i>Obr. 28: Grafické znázornění odpovědi na 10. otázku v dotazníku</i>	81
<i>Obr. 29: Fotografie ze školení starostů – únor 2011 [12]</i>	83

<i>Obr. 30: Náhled časopisu Veřejná správa [14]</i>	86
<i>Obr. 31: Cyklický graf průběhu krize</i>	99

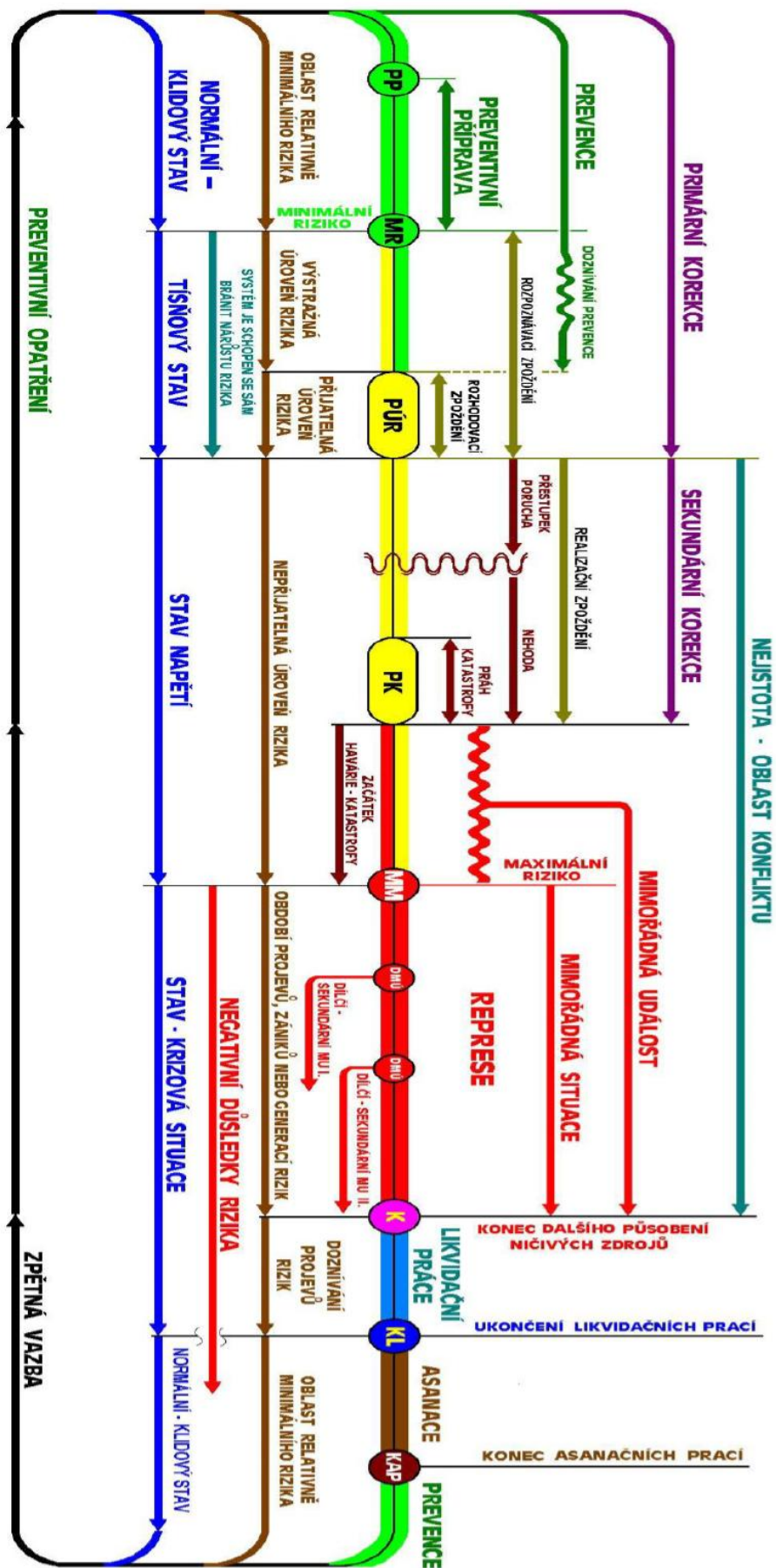
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Vývojová stádia krizového řízení / krizové komunikace [9] (upravil Rysner, 2010).....</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 2: Sedm kroků v krizové komunikaci s médii [2] (upravil Rysner, 2010)</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 3: Zapojení obcí do průzkumu dle správních obvodů ORP.....</i>	<i>71</i>

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha P I: Cyklický graf průběhu krize.....</i>	<i>99</i>
<i>Příloha P II: 77 nejčastějších otázek, které novináři pokládají při mimořádných událostech</i>	<i>100</i>
<i>Příloha P III: Program 24. zasedání Bezpečnostní rady Zlínského kraje.....</i>	<i>102</i>
<i>Příloha P IV: Dotazník pro starosty obcí ve Zlínském kraji.....</i>	<i>103</i>

PŘÍLOHA P I: CYKLICKÝ GRAF PRŮBĚHU KRIZE



Obr. 31: Cyklický graf průběhu krize
 T-SOFT a.s. Výukové materiály. Praha, 2010.

PŘÍLOHA P II: 77 NEJČASTĚJŠÍCH OTÁZEK, KTERÉ NOVINÁŘI POKLÁDAJÍ PŘI MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTECH

VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

1. Jaké je vaše jméno a titul?
2. Jak se píše a čte vaše jméno?
3. Za co pracovně odpovídáte?
4. Co se stalo? Byl/a jste tam? Jak víte to, co nám říkáte?
5. Kdy se to stalo?
6. Kde se to stalo?
7. Kdo byl poškozen?
8. Kolik lidí bylo zasaženo?
9. Pomohl někdo obětem?
10. Jaká pomoc se jim dostala?
11. Je ta situace pod kontrolou?
12. Jak jistý/á si jste, že je situace pod kontrolou?
13. Je zde nějaké bezprostřední nebezpečí?
14. Co bylo uděláno jako reakce na událost?
15. Kdo tomu velí?
16. Co můžeme očekávat dále?
17. Co doporučíte lidem, aby dělali? Co mají lidé dělat, aby před nebezpečím ochránili sebe a své rodiny – ihned a v budoucnu?
18. Jak dlouho to bude trvat, než se situace vrátí do normálu?
19. Jaká pomoc byla požadována nebo nabízena od ostatních?
20. Jaké odezvy jste obdrželi?
21. Můžete být konkrétnější ohledně zranění/škod?
22. Jaká jsou jména, věk, bydliště zasažených lidí?
23. Můžeme s nimi mluvit?
24. Jak velká škoda vznikla?
25. Jaká další škoda se může vyskytnout?
26. Jak jistý/á si jste ohledně rozsahu škod?
27. Jak velkou škodu očekáváte?
28. Co budete dělat nyní?
29. Kdo další je zapojen do pomoci?
30. Proč se to stalo?
31. Co bylo příčinou?
32. Měli jste nějaké varovné signály, že se to může stát?
33. Proč nefungovala prevence? Šlo se tomu vyhnout?
34. Jak by se tomu bývalo šlo vyhnout?
35. Co dalšího se může pokazit?
36. Pokud si nejste jisti příčinou, jaký je váš odhad?
37. Kdo způsobil, že se to stalo?
38. Kdo je obviňován?

39. Myslíte si, že jsou následky odstraňovány dostatečně? Co dalšího by mohli nebo měli záchranáři/odpovědné osoby dělat?
40. Kdy jste na situaci poprvé zareagovali?
41. Kdy jste oznámili, že se něco stalo?
42. Zveřejnili jste vy nebo jiné organizace informace okamžitě? Byli jste transparentní?
43. Kdo vede vyšetřování? Dozví se veřejnost výsledky?
44. Co budete dělat, až skončí vyšetřování?
45. Co jste zjistili doposud?
46. Proč se neudělalo víc pro prevenci?
47. Jaký je váš osobní názor?
48. Co říkáte vlastní rodině?
49. Jsou všichni zúčastnění ve shodě?
50. Dramatizují to lidé?
51. Které zákony se na to vztahují?
52. Porušil někdo zákon?
53. Jak jste si jistý/á, že nebyl porušen zákon?
54. Pochybil někdo?
55. Jak jste si jistý/á, že nikdo nepochybil?
56. Řekl/a jste nám všechno, co víte?
57. Co jste nám neřekl/a?
58. Jaké účinky to bude mít na lidi, kterých se to týká?
59. Jaká bezpečnostní opatření byla přijata?
60. Přebíráte zodpovědnost za to, co se stalo?
61. Už se to stalo někdy dříve?
62. Může se to stát i jinde?
63. Jaký je nejhorší scénář?
64. Jaké z toho plyne poučení?
65. V čem jste se ze zkušenosti poučili? Jak bude za zkušenost zohledněna?
66. Co by mělo být nyní uděláno, aby se situace neopakovala? Které kroky musí být přijaty, abychom se vyhnuli opakování podobné události?
67. Co byste vzkázal zasaženým lidem a jejich rodinám?
68. Existuje nějaké přetrvávající nebezpečí?
69. Jsou lidé mimo ohrožení? Jsou v bezpečí?
70. Vzniknou potíže pro zaměstnance nebo veřejnost? Jak mohou lidé pomoci?
71. Kolik to bude všechno stát?
72. Jste schopni a ochotni platit vzniklé škody?
73. Kdo další bude škody platit?
74. Kdy se dozvíme více?
75. Která opatření je třeba přijmout, aby se situace neopakovala? Budou tato opatření skutečně přijata? Pokud ne, proč ne?
76. Proč vám máme věřit?
77. Jaký to má všechno význam?

PŘÍLOHA P III: PROGRAM 24. ZASEDÁNÍ BEZPEČNOSTNÍ RADY ZLÍNSKÉHO KRAJE

Zlínský kraj [online]. [cit. 2011-05-07]. Program 24. zasedání Bezpečnostní rady Zlínského kraje Dostupné z WWW: < www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=161881 >.

Program 24. zasedání Bezpečnostní rady Zlínského kraje 21. dubna 2011

Místo: Zlín, Krajský úřad Zlínského kraje, 14. etáž, zasedací místnost č. 1448

Zahájení: 21. dubna 2011 v 10,00 hodin

Program:

Úvod

1. **Vyhodnocení splnění usnesení z 21. zasedání BR ZK z 22. září 2010**
Ing. Malinovský
2. **Vyhodnocení kontrol výkonu státní správy v oblasti krizového řízení u obcí s rozšířenou působností Zlínského kraje v roce 2011 – následná kontrola Holešov**
Ing. Malinovský
3. **Projednání „Roční zprávy o činnosti a připravenosti složek integrovaného záchranného systému“**
plk. Ing. Čičmancová, plk. Ing. Koutný, MUDr. Vaňo
4. **Projednání a schválení „Harmonogramu zpracování Krizového plánu kraje a krizových plánů obcí s rozšířenou působností“ v souladu s § 15 zákona č.240/2000 Sb., o krizovém řízení a §16 Nařízení vlády č.462/2000 Sb.,**
plk. Ing. Jarmila Čičmancová
5. **Projednání a schválení plánu kontrolní činnosti u obcí s rozšířenou působností v souladu s §33 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení**
plk. Ing. Jarmila Čičmancová
6. **Diskuze**
7. **Usnesení**
Závěr

Předpokládané ukončení: do 12,00 hodin

MVDr. Stanislav Mišák
předseda Bezpečnostní rady Zlínského kraje

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO STAROSTY OBCÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Vážená paní starostko, vážený pane starosto,

jmenuji se Jan Rysner a jsem studentem na Univerzitě Tomáše Bati. Nyní zpracovávám diplomovou práci na téma Zabezpečení krizové komunikace orgánů ve Zlínském kraji a byl bych rád, kdybyste mi odpověděli na **10 otázek zaměřených na fungování krizové komunikace** v případech týkajících se krizových situací. Jejich zodpovězením umožníte odhalit nejasnosti a nastavit **lepší pravidla v komunikaci** s obcí s rozšířenou působností, základními složkami integrovaného záchranného systému i veřejností. Věnujte proto, prosím, **10 minut** k jejich vyplnění. **U každé z otázek vyberte odpověď, která je nejbližší Vašemu názoru a ostatní smažte.** V případě, že Vám možnosti nevyhovují, napište svůj názor. Nakonec prosím o **zaslání na zpáteční emailovou adresu:**

1) Jak často se setkáváte s informacemi o problematice zvládnání krizových situací?

- 2 x měsíčně
- 1 x měsíčně
- každé tři měsíce
- jednou za půl roku
-

2) Dostáváte vhodné množství informací pro potřeby zvládnání krizových situací?

- Ano, přístup k informacím mi vyhovuje
- Spíše ano, informace jsou ovšem nepřehledné nebo těžko srozumitelné
- Spíše ne, informací je příliš mnoho nebo málo
- Ne, komunikace s orgány obce s rozšířenou působností a hasičským záchranným sborem kraje mi nevyhovuje
-

3) Máte vytvořený systém komunikace s Vámi nadřazenou obcí s rozšířenou působností?

- Ano, zpravidla komunikujeme pomocí jednoho prostředku (mobil, email,...)
- Ano, běžně komunikujeme pomocí dvou prostředků (mobil, email, web,...)
- Spíše ano, komunikujeme pomocí více než dvou prostředků
- Spíše ne, je pro mě obtížné sledovat všechny možné způsoby komunikace
-

4) Komunikujete také s krajským úřadem Zlínského kraje (odborem pro zvláštní události nebo hejtmanem)?

- Ano, spolupráce s krajem je pro mě důležitá
- Spíše ano, občas je to nutné
- Ne, pro potřeby krizové komunikace to není potřeba
-

5) Máte v případě potřeby kontakty na média (novináře, televizi, rádio,...)?

- Ano, mám kontakty na místní i celostátní média
- Ano, mám kontakty na některé z médií

- Ne, kontakty na média nepokládám za nezbytné

-

6) V případě, že byste nebyl(a) schopný(á) komunikovat v krizové situaci, je jasné, kdo Vás zastoupí v úloze starosty v dané situaci?

- Ano, mám svého proškoleného zástupce

- Ano, můj zástupce je určen, nezná ovšem všechny činnosti, které by měl vykonávat

- Ne, můj zástupce není jasně určený

-

7) Poznali jste tváří v tvář osoby, se kterými v případě krizových situací máte hovořit? Dokážete si vybavit jejich tváře?

- Ano, osoby, se kterými jednám znám osobně

- Spíše ano, s dotyčnými jsem se setkal(a), vím, co od nich mám očekávat, ale více se neznáme

- Spíše ano, s dotyčnými jsem se zběžně setkal(a)

- Ne, s dotyčnými se osobně neznám

-

8) Zapojujete se aktivně do informování obyvatel o případných hrozbách (s hasiči, policií či zdravotnickou záchrannou službou domlouváte přednášky a školení,...)

- Ano, minimálně jednou za dva měsíce probíhá program pro občany

- Ano, minimálně dvakrát za rok proběhne program pro občany

- Spíše ano, tento program v obci probíhá s malou pomocí úřadu

- Spíše ne, tyto aktivity nejsou prioritami v úřadu obce

-

9) Vzděláváte se nějakou formou v oblasti tzv. měkkých dovedností (asertivní jednání, empatie,...)?

- Ano, každý rok se účastním alespoň jednoho vzdělávacího kurzu nebo semináře- Ano, vzdělávám se v dané problematice četbou apod.

- Spíše ano, před časem jsem navštívil(a) nějaký kurz nebo četl(a) o dané problematice

- Ne, spoléhám na své dovednosti a vzdělávání v nich pro mě není prioritní

-

10) Archivujete krizovou komunikaci s veškerými úkony, které ji provázely?

- Ano, vedu knihu zpráv obce, archivuji emaily týkající se krizové komunikace, reakce na příchozí zprávy,...

- Ano, vedu knihu zpráv obce s písemnými informacemi z krizového období

- Spíše ano, důležité informace mám archivované

- Ne, doposud nebylo potřeba tyto informace archivovat

-

Děkuji za Váš čas.

Bc. Jan Rysner