

MUNI  
MED

# Krizový management

Jaro 2022

Ústav zdravotnických věd  
BSZM021p Základy zdravotnického managementu – přednáška nebo BSZM021c Základy zdravotnického managementu – cvičení

# Krize, krizová situace

- Výraz krize pochází z řeckého „crisis“ - obecně nesnáze nebo rozhodná chvíle či rozhodnutí samo
- **Krizová situace:**
  - mimořádná událost, při níž dochází k vyhlášení některého z krizových stavů, jako je stav nebezpečí, stav ohrožení, nouzový nebo válečný stav
  - dochází k zavedení právních opatření, která umožňují vzhledem k intenzitě a původu působení negativních faktorů využít zákonem stanovené krizové opatření
- **Krizové situace mohou vznikat:**
  - neúmyslně (přírodní katastrofa)
  - na základě konfliktu (politika, obchodní válka)

# Fáze krize

- **Předkrizová situace** – analýza rizik definuje hrozby, vypracování krizových plánů
- **Varovné období** –varovné signály, zprávy obsahující informace o pravděpodobnosti naplnění hrozeb - aktivace sil a prostředků pro řízení mimořádných událostí, provedení nácviku akcí a informování zaměstnanců.
- **Série tíšňových událostí** – stupňování tíšňových událostí - **vyhlášení příslušného stupně krizových opatření, aktivace krizového managementu**
- **Přechodný stav** – obnovení pořádku a základních činností, záchranné práce a opatření humanitárního charakteru, zamezení šíření krize.
- **Pokrizová fáze** – obnovení funkčnosti a původní stav, analýza příčin mimořádných událostí, nová opatření pro zabránění opakování událostí

# Krizový management

- je soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu
- proces, jehož cílem je vyvést objekt zasažený krizí z krizového stavu
- specifická forma managementu, kterou manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí krizové situace (krize) nestačí jejich běžné kompetence a běžné prostředky

# Krizové plánování

- aktivity orgánů krizového řízení jsou směřovány k prevenci a minimalizaci možnosti vzniku mimořádných událostí
- najít nejvhodnější způsoby protikrizových intervencí, optimální metody při zvládnutí mimořádných událostí
- výsledkem krizového plánování jsou **krizové plány**:
  - poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů
  - poskytují krizovým manažerům a zásahovým skupinám výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím
  - ustanovují systémy, které pomáhají krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a zabránit tomu, aby tísňová událost přerostla v krizi

# System krizového plánování v ČR

- tvoří tři relativně samostatné oblasti:
- **Obranné plánování** – plánování sil a zdrojů, vyzbrojování, komunikačních a informačních systémů, logistické podpory, zdravotnického zabezpečení a nevojenské obrany
- **Civilní nouzové plánování** – plánování civilních zdrojů pro zabezpečení základních funkcí státu, předcházení ekonomickým krizím a ochranu obyvatelstva
- **Havarijní plánování** – plánování opatření k provádění záchranných a likvidačních prací vyžadujících nasazení sil a prostředků integrovaného záchranného systému (IZS)

# Krizový zákon a orgány krizového řízení

- Zákon č. 240/2000 Sb., **O krizovém řízení** a o změně některých zákonů (krizový zákon) stanovuje pravomoc a působnost státních orgánů a orgánů samosprávných celků a také práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace a při jejich řešení a ochraně kritické infrastruktury.
- Nejvyšším rozhodujícím orgánem je **vláda České republiky**, pod níž spadají ostatní orgány krizového řízení - zřizuje **Ústřední krizový štáb**. Dále spolupracuje s Českou národní bankou.
- K dalším orgánům krizového řízení patří ministerstva (ministerstvo vnitra, zdravotnictví, dopravy), jiné správní úřady, orgány kraje a orgány obce

# Krizová situace

- Na základě zákona o bezpečnosti a krizového zákona nastává **krizová situace**:
- je-li ohrožena svrchovanost, územní celistvost či demokratické základy ČR
  - je-li třeba plnit mezinárodní závazky o společné obraně
  - je-li výrazně ohrožen vnitřní pořádek a bezpečnost
  - jsou-li ohroženy životy a zdraví, majetkové hodnoty či životní prostředí
  - ohrožení z důvodu živelní pohromy, ekologické/průmyslové havárie, jiného nebezpečí
- Za těchto okolností musí být vyhlášen **krizový stav** a přijata mimořádná krizová opatření. Krizový stav nevzniká zvyšováním krizových podmínek, ale na základě oficiálního vyhlášení. Právo vyhlásit krizový stav přísluší pouze orgánu krizového řízení, a to za podmínek přesně stanovených zákonem = **právní akt**, kterým stát (případně kraj) přebírá celkovou odpovědnost za řešení krize, a to včetně finančního vypořádání.



# Krizové stavy

Krizové stavy

Stav nebezpečí – na 30 dní

Nouzový stav – na 30 dní

Stav ohrožení státu

Válečný stav

Vyhlašuje

Hejtman

Vláda

Parlament

Parlament

# Krizové stavy

## Nevojenské krizové situace:

- **stav nebezpečí** – vyhlášen v rámci kraje (případně jeho části) hejtmanem na dobu 30 dní, a to pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu, ale ohrožení není možné odvrátit běžnou činností správních úřadů a složek IZS; doba trvání může být prodloužena na základě svolení vlády, která však může tuto dobu i zkrátit
- **nouzový stav** – jedná se o právní stav vyhlášený vládou ČR pro celé území státu či některý z regionů na dobu 30 dní, a to v případech, kdy jsou ve značném rozsahu ohroženy životy občanů, majetkové hodnoty či vnitřní pořádek a bezpečnost; doba může být prodloužena pouze se svolením Poslanecké sněmovny

# Krizové stavy

Vojenské krizové situace:

- **stav ohrožení státu** – právní stav vznikající při bezprostředním ohrožení státní svrchovanosti, územní celistvosti či demokratických základů státu, je vyhlášen Parlamentem ČR na návrh vlády
- **válečný stav** – může být vyhlášen Parlamentem ČR na základě Ústavy ČR při napadení či při hrozbě bezprostředního napadení nebo při povinnosti plnit mezinárodní závazky o společné obraně, vyhláší se pro celé státní území

# Orgány krizového řízení

- **Bezpečnostní rada státu** - stálý pracovní orgán vlády ČR (**Stálé pracovní výbory** - Výbor pro obranné plánování, Výbor pro civilní nouzové plánování, výbor pro kybernetickou bezpečnost, **Pracovní orgán vlády k řešení krizových situací – Ústřední krizový štáb**)
- **Ministerstva** - výkonné orgány státní moci
  - zpracovávají krizový plán
  - zřizují rezortní krizový štáb
  - poskytují podklady jiným ministerstvům, krajům, obcím
  - vedou přehled zdrojů rizik, provádějí analýzy ohrožení
  - organizují okamžité opravy nezbytných veřejných zařízení pro přežití obyvatel

# Orgány krizového řízení

– **Kraj** – nositel odpovědnosti za krizovou připravenost - Hejtman:

- koordinuje záchranné práce
- organizuje evakuaci, nouzové ubytování a zásobování, organizuje humanitární pomoc
- zajišťuje ochranu majetku a podílí se na zajištění veřejného pořádku
- zpracovávají krizový plán kraje a havarijní plán kraje, připravenost IZS ověřují cvičeními

## Hasičský záchranný sbor

- řídí provoz sítí a služeb IZS (**Složky IZS** - Hasičský záchranný sbor, Zdravotnická záchranná služba, Policie ČR)
- zabezpečuje varování a vyrozumění
- koordinuje záchranné a likvidační práce a evakuaci
- organizuje nouzové ubytování a zásobování pitnou vodou a potravinami, humanitární pomoc

## Obce

# Krizová připravenost zdravotnictví

- schopnost poskytovatelů zdravotních služeb a zdravotnických zařízení **zajistit nezbytnou zdravotní péči** obyvatelstvu za krizových stavů a **za mimořádných událostí** v kontinuitě medicínských zásad pro poskytování zdravotní péče odborně způsobilými pracovníky.
- Významným faktorem při přípravě systému na poskytování zdravotní péče za mimořádných událostí a krizových stavů je povinnost **poskytovat zdravotní péči v souladu se schválenými medicínskými postupy** zakotvenými ve zdravotnických právních předpisech. Tyto postupy se neustále vyvíjejí na základě nových poznatků vědy a výzkumu a tvoří rámec poskytování zdravotní péče v jednotlivých uznaných medicínských oborech (například urgentní medicína).

# Krizové řízení ve zdravotnictví

Ministerstvo zdravotnictví ČR jako orgán krizového řízení zajišťuje připravenost na řešení krizových situací – zřízen krizový štáb (pracovní orgán pro přípravu na krizové situace a k jejich řešení) a zpracován krizový plán (souhrn krizových opatření a postupů k řešení krizových situací).

## **MZ je v době krizového stavu oprávněno zajistit:**

- nákup a distribuci potřebných léčivých přípravků (i neregistrovaných)
- koordinovat na vyžádání kraje činnost zdravotnických záchranných služeb a zdravotnických zařízení, která mají urgentní příjem anebo statut specializovaného centra, při poskytování neodkladné péče
- rozhodnout o rozsahu poskytované zdravotní péče v lůžkových zdravotnických zařízeních v případě zavádění regulačních opatření.

# Krizové řízení ve zdravotnictví

Při krizovém řízení ve zdravotnictví lze vymezit čtyři úrovně:

- **standardní funkce systému zdravotnictví** – je již nastavena na zvládání mimořádných událostí do 2. stupně poplachu integrovaného záchranného systému IZS, s použitím **plánů traumatologických**
- **připravenost na mimořádné události v rozsahu hromadného neštěstí** – uskutečňuje se v rámci IZS bez vyhlášení stavu krize, **za použití havarijních plánů**,
- **připravenost na krizové situace s vyhlášením stavu krize** – použití krizových opatření a plánů včetně nouzového hospodářství
- **připravenost na ohrožení státu spojené s vojenským ohrožením** – použití obranných plánů a systému hospodářské mobilizace



# Krizová připravenost zdravotnického zařízení

- musí být zajištěna tak, aby nevznikla žádná nepředvídatelná situace, na kterou nebude zařízení schopné reagovat
- Základem pro vypracování dokumentů pro řešení krizových situací je analýza možných rizik jak uvnitř, tak vně zdravotnického zařízení. Na přípravě krizových plánů se musí podílet odpovědné osoby na všech úrovních řízení a musí je umět uvést do praxe.
- Hlavní součásti krizové připravenosti :
  - **traumatologický plán** - včetně zvládnání hromadného příjmu raněných a nemocných
  - **pandemický plán**
  - **havarijný plán** - zvládnání výpadků technologických systémů, energií
  - **evakuační plán**
  - **krizové operační postupy**

# Krizová připravenost zdravotnického zařízení

- Řešení většiny krizových stavů vyžaduje zapojení všech oddělení, klinik a zdravotnických i nezdravotnických útvarů - změněný režim, který je spjatý s řešením mimořádné události, se týká celého zdravotnického zařízení.
- Krizový štáb, dispečink urgentních příjmů a další součásti zdravotnického zařízení, které jsou pověřeny řízením během mimořádných událostí, musí mít k dispozici soubor dokumentů, které popisují způsob svolávání, způsob příjmu pacientů, kompletní verze krizových plánů zdravotnického zařízení, ale i krizové plány jednotlivých oddělení, včetně příloh.
- v případě nouzového stavu dle nařízení vlády, může vyvstanou pracovní povinnost studentů pro jisté studijní obory/programy (např. studenti medicíny a vybrané nelékařské obory - Covid)

# Epidemiologický/pandemický plán

- pravidla za účelem zvládnutí epidemie (ve většině případů respiračních onemocnění) v podmínkách zdravotnického zařízení
- vychází z Pandemického plánu České republiky, který zpracovává MZ
- Pandemie – epidemie velkého rozsahu zasahující kontinenty, jedná se o výskyt onemocnění s vysokou incidencí na velkém území za určité časové období
- Plán pandemické připravenosti zdravotnického zařízení by měl obsahovat:
  - integraci pandemické připravenosti do krizových plánů a plánů krizové připravenosti,
  - způsoby, jak posílit systém primární péče, léčbu respiračních onemocnění a laboratorně diagnostické kapacity,
  - vývoj nebo modifikaci plánů specificky vytvořených pro případ pandemie chřipky

# Epidemiologický/pandemický plán

- **Plán hygienických a protiepidemiologických opatření** → základ operačních plánů krajských hygienických stanic (ohrožení nebo vznik ohniska nebezpečné nákazy)
- Hygienické stanice - KHS - ve své působnosti se podílí na řešení situací epidemického výskytu nebezpečných infekcí a otrav, stanovuje hygienické režimy, provádí laboratorní šetření, podílí se na hygienické sanaci postiženého území

# Evakuační plán

- Evakuační plán zdravotnického zařízení lze chápat jako dokument, který popisuje činnosti, postupy a organizační opatření jednotlivých útvarů, samostatných oddělení a klinik při rychlém a plynulém vyklízení ohrožených prostor nemocnice a přesun pacientů, zaměstnanců, vybavení, materiálu, léčivých přípravků, dokumentace atd. do předem určených a adekvátním způsobem vybavených náhradních prostor.

# Krizové operační postupy

- Krizové operační postupy jsou dokumenty, které řeší standardním, jasně definovaným způsobem, havárie a výpadky v běžném každodenním provozu, neboť jejich nezvládnutí nebo neadekvátní řešení může vyústit až v mimořádnou událost.
- vznik požáru, výpadek dodávky tepla a energií, výpadek informačního systému zařízení, výpadek dodávky vody, poruchy dodávky medicínských plynů, nález podezřelé látky či zbraně, napadení osoby či osob
- Většina zdravotnických zařízení nazývá tyto dokumenty Havarijními plány

# Traumatologický plán

- Povinnost zpracovávat traumatologické plány (TP) podle zákona 372/2011 Sb. O zdravotních službách - pro všechny poskytovatele jednodenní nebo lůžkové zdravotní péče
- Vyhláška 101/2012 Sb. O podrobnostech obsahu traumatologického plánu poskytovatele jednodenní nebo lůžkové zdravotní péče a postupu při jeho zpracování a projednání
- zajištění funkční návaznosti přednemocniční neodkladné péče na nemocniční neodkladnou péči při zvládání hromadných neštěstí (mimořádných událostí), včetně organizace využití celkové kapacity zdravotnického zařízení s přihlédnutím na různé typy hromadného postižení osob (mechanické postižení, intoxikační, chemické, infekční a psychické postižení). Zároveň je třeba odstupňovat traumatologický plán dle náročnosti mimořádné události (podle počtu a stavu postižených, kteří jsou transportováni do konkrétního zdravotnického zařízení).

# Traumatologický plán

## – Cílem je zajistit

- **přednemocniční neodkladnou péči** v místě mimořádné události – třídění (triage) postižených a jejich řízený přesun do zdravotnického zařízení
- **urgentní příjem postižených osob** z prostoru mimořádné události a zajištění následné odborné zdravotní péče podle charakteru postižení zdraví
- **kontinuální zdravotní péči** nepostiženému obyvatelstvu mimořádnou událostí - využití kapacit ostatních zdravotnických zařízení nejbližších místu postižení v rámci správního území



## – **Hromadné neštěstí**

- Je taková událost při, které došlo k hromadnému poškození osob na zdraví v takovém rozsahu, že to vyžaduje zvláštní postup k zajištění dostatečné kapacity lůžkových zdravotnických zařízení a potřebné zdravotní péče. K tomu účelu slouží například TP nebo uplatnění medicíny katastrof.

## – **Mimořádná událost**

- Je to situace, která vznikla v důsledku živelné pohromy, havárie atd. Tato situace je řešena složkami bezpečnostního systému podle zvláštních předpisů. Je přitom uváděno více pojmů jako nouzová situace, pohroma, katastrofa.

# Traumateam ČR

- je mobilním posilovým zdravotnickým útvarem, který je určen k poskytování chirurgické, traumatologické a resuscitační péče a k pomoci při popáleninových úrazech na místě hromadného neštěstí a katastrof v ČR i v zahraničí
- Traumateam jako jedna z forem poskytované humanitární pomoci byl na základě rozhodnutí Evropské komise zařazen mezi moduly civilní ochrany
- Byl vytvořen v roce 2010 a je zřízen při Fakultní nemocnici Brno.
- Na místě působnosti je traumateam svým personálním složením a materiálním vybavením schopen nasazení a činnosti jak ve stavebních objektech (zdravotnická zařízení poblíž oblasti katastrofy), tak v provizorních podmínkách (stany). Poskytuje zdravotní péči v rozsahu plného chirurgického ošetření, včetně péče resuscitační, předoperační a krátkodobé pooperační (do tří dnů) pro všechny prisunuté zraněné

# Specifické krizové řízení

## – **Krizová krevní politika** - Strategická krevní banka - ÚVN Praha –

- slouží jako strategická zásobárna lidské krve pro zdravotnickou péči v ČR v případě války, živelní pohromy či jiné katastrofy velkého rozsahu
- technologie kryokonzervace
- zásoba krve universální skupiny 0

## – **Specializovaná centra v ČR**

- Centrum biologické ochrany Těchonín - nebezpečné nemoci se stupni biologického rizika BSL 3 (SARS, anthrax) a BSL 4 (ebola)
- Popáleninová centra
- Trauma centra

## – **Antidota** (hlavně specifická) se podávají při vážných a život ohrožujících intoxikacích, jsou centrálně uložena v Toxikologickém informačním středisku (TIS) - VFN v Praze a ve FN Olomouc

# Humanitární pomoc

- je jednou z forem zapojování do mezinárodních záchranných operací
- uskutečňována na základě vyslání záchranné jednotky pro provádění záchranných prací nebo k hašení požárů, vyslání odborníků, poskytování odborných informací či humanitární pomoci.

## Humanitární pomoc může mít několik forem:

- záchranná pomoc – vyslání záchranného týmu
- materiální pomoc – poskytnutí materiálního daru, který je v postižené oblasti potřebný nebo který je postiženou stranou přímo vyžádán (potravin, léky, zdravotnický materiál, stany, příkrývky, ubytovací buňky)
- finanční pomoc
- poradenská a technická pomoc

# Psychologická intervence

- Zdravotničtí pracovníci, zejména pak operátoři zdravotnických operačních středisek, členové výjezdových skupin zdravotnických záchranných služeb a pracovníci urgentních příjmů nemocnic, jsou často vystavováni stresovým situacím, které mají dopad na jejich psychickou odolnost.
- Zahrnuje postupy poskytování psychosociální intervenční služby zasahujícím zdravotnickým pracovníkům a podmínky pro odbornou přípravu k poskytování psychosociální intervenční služby v systému postgraduálního celoživotního vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví

# SPIS Systém psychosociální intervenční služby

- Kontakt s nemocemi, ztrátami, někdy i lidským neštěstím či smrtí. Tyto situace často doprovází smutek, pocit bezmoci a závažněji i stavy akutní stresové reakce. Zdravotníci bývají velmi kvalitně připraveni a vybavení na záchranu lidského života. Vždy se od nich očekává, že budou neomylní, rychlí, vždy problém vyřeší, prostě profesionálové. **Zdravotník je jenom člověk** se svými pocity a emocemi.
- **Systém psychosociální intervenční služby / SPIS/**, je určen pro zdravotníky zasažené náročnou profesní událostí, která je pro ně již nadlimitní zátěží. Péče o duševní pohodu vede k eliminaci možných rizik v rámci pochybení a tím snížení vyplývajícího rizika pro pacienty.

# Zdroje

- Šamaj, Martin. Krizový management ve zdravotnictví Management rizik. Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5086-5 [FZV.indd \(upol.cz\)](#)
- PLEVOVÁ, I; a kol. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- [Pandemický plán ČR – Ministerstvo zdravotnictví \(mzcr.cz\)](#)
- [Systém psychosociální intervenční služby \(SPIS\) – Ministerstvo zdravotnictví \(mzcr.cz\)](#)
- [Krizové řízení – Ministerstvo zdravotnictví \(mzcr.cz\)](#)
- [Traumatologické plány – poskytovatel jednodenní a lůžkové péče – Ministerstvo zdravotnictví \(mzcr.cz\)](#)



Ústav zdravotnických věd  
Lékařská fakulta Masarykova univerzita

MUNI  
MED