

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019

Thuy Ngoc Truong

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Krizový management a krizová komunikace v letecké dopravě

Autor bakalářské práce: Thuy Ngoc Truong

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Lubomír Zelený, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„Krizový management a krizová komunikace v letecké dopravě“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne:

Podpis:

P o d ě k o v á n í

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Lubomíru Zelenému, CSc. za cennou pomoc, užitečné rady, konzultace a čas, který mi věnoval po celou dobu psaní bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Jamesu Huňakovi, Ph.D. za připomínky, ochotu a trpělivost.

Název bakalářské práce:

Krizový management a krizová komunikace v letecké dopravě

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá problematikou krizového managementu a krizové komunikace v letecké dopravě. Práce je zaměřená na popis postupu při mimořádné události na letišti podle letištního pohotovostního plánu. Cílem je tedy uvést krizový management za účelem vytvoření krizového plánu. Dále je charakterizováno letištní pohotovostní plánování a její použití při jednotlivých typových událostech, které jsou uvedeny v praktických příkladech. Jsou vysvětleny jednotlivé pojmy důležité pro pochopení účelu práce. Rovněž obsahuje téma krizové komunikace na letišti.

Klíčová slova:

Krizový management, mimořádná událost, letištní pohotovostní plán, krizová komunikace

Title of the Bachelor's Thesis:

Crisis Management and Crisis Communication in Air Transport

Abstract:

This thesis aspires to deal with the issue of Crisis Management and Crisis Communication in Air Transport. The paper also describes operating procedures when Major emergency occurs at the airport. The aim is to explain Crisis Management for the purpose of making an Airport Emergency Planning. Also there is a description of Airport Emergency Plans and its usage with examples of Major emergencies followed by the topic of Crisis Communication.

Key words:

Crisis Management, Major emergency, Airport Emergency Planning, Crisis Communication

Obsah

ÚVOD	6
1. KRIZOVÝ MANAGEMENT	7
1.1. VYSVĚTLENÍ POJMU KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	7
1.2. KRIZOVÉ SITUACE A MIMOŘÁDNÉ UDÁLOSTI	10
1.3. KRIZOVÉ PLÁNOVÁNÍ	11
1.4. KRIZOVÝ PLÁN	13
2. ZÁKLADNÍ PRVKY INFRASTRUKTURY LETIŠTĚ	15
2.1. LETIŠTĚ	15
2.2. LETOVÉ PROVOZNÍ (NAVIGAČNÍ) SLUŽBY	17
2.2.1. Řízení letového provozu.....	17
2.3. LETEČTÍ DOPRAVCI	20
2.4. REGULAČNÍ SYSTÉM A REGULÁTOR	20
3. LETIŠTNÍ POHOTOVOSTNÍ PLÁNY	21
3.1. LEGISLATIVA	21
3.2. OBSAH A TVORBA LETIŠTNÍCH POHOTOVOSTNÍCH PLÁNŮ	22
3.2.1. Časté chyby a nedostatky při tvorbě LPP.....	23
3.3. TESTOVÁNÍ LETIŠTNÍCH POHOTOVOSTNÍCH PLÁNŮ	24
3.3.1. Celoletištní cvičení záchranných složek.....	24
4. TYPOVÉ UDÁLOSTI.....	26
4.1. JEDNOTLIVÉ TYPOVÉ UDÁLOSTI A JEJICH ČINNOSTI	27
4.1.1. Letecké nehody na letišti.....	27
4.1.2. Letecké nehody mimo letiště.....	28
4.1.3. Nouzové stavy letadla během letu	28
4.1.4. Požáry letištních budov a zařízení	29
4.1.5. Nebezpečné látky	29
4.1.6. Bombové hrozby.....	29
4.1.7. Sabotáže.....	30
4.1.8. Únosy letadel.....	30
4.1.9. Průniky.....	30
4.1.10. Nakažlivé nemoci na palubě.....	31
4.1.11. Aktivní střelci.....	31
4.1.12. Incidenty.....	31
5. NÁCVIK MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ.....	33
5.1. BEZPEČNOSTNÍ ŠKOLENÍ NA LETIŠTÍCH	33
6. KRIZOVÁ KOMUNIKACE NA LETIŠTI.....	35
6.1. PRVOTNÍ KOMUNIKACE.....	35
6.1.1. Vnitřní a vnější komunikace.....	36
7. SHRUTÍ.....	37
8. ZÁVĚR	41
9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	43
10. SEZNAM OBRÁZKŮ	46

11. SEZNAM TABULEK.....	46
12. SEZNAM GRAFŮ	46

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je krizový management a krizová komunikace v letecké dopravě.

Počet lidí využívající leteckou dopravu rok od roku roste a s tím i její požadavky na bezpečnost. Již od samého počátku leteckého průmyslu je kladen velký důraz na bezpečnost a prostřednictvím postupů, regulací a zákonů, se z letecké dopravy stal jeden z nejbezpečnějších způsobů dopravy současnosti.

Díky rozvíjející se technologii a vývoji složitých systémů je trend v počtu leteckých nehod či incidentů klesající. I přesto se mimořádným událostem nedá vyhnout a téma bezpečnosti a krizového managementu v letecké dopravě by se přehlížet nemělo. Mimořádné události v leteckém průmyslu se stávají zřídka, ale jejich dopady a následky bývají často tragické až katastrofální. Nemluví se pouze o ztrátě materiální či finanční, ale jedná se i o ztrátu lidských životů. Mimořádné události nejsou vyvolány jen lidskou činností, ale i přírodními vlivy, které člověk neovlivní. V souvislosti s širokým využitím technologie a automatizace v leteckém průmyslu vychází na povrch další problémy, a to jsou technické problémy např. ve formě výpadků systémů či zneužití technologie k protiprávním činům. Tím se dostáváme k oboru krizový management, jehož účelem je pomáhat překonat ohrožení a hrozby co nejefektivnějším způsobem a letištní pohotovostní plány, díky kterým se letiště řídí k prevenci mimořádných událostí. Autorka se již delší dobu zajímá a vyhledává informace o mimořádných událostech a způsob, jakým se letiště s těmito událostmi vypořádává, a z tohoto důvodu si vybrala tuto oblast jako téma bakalářské práce.

Cílem práce je tedy představit krizový management se zaměřením na krizové plánování, v souvislosti s tím i charakterizovat letištní pohotovostní plánování a jeho použití při jednotlivých typových událostech a eventuálně i navrhnout možnost zlepšení, pokud to bude možné.

V první kapitole jsou rozebrány jednotlivé pojmy, které jsou důležité pro pochopení účelu této práce. Jde o krizový management, krizovou situaci a mimořádnou událost, krizové plánování a krizový plán. V další kapitole jsou představeny základní prvky infrastruktury letiště, kde je kladen důraz na řízení letového provozu a letové navigační služby. Třetí kapitola je zaměřena na letištní pohotovostní plán. Zde jsou uvedeny předpisy a zákony, podle kterých se musí autoři letištních pohotovostních plánů řídit a následně i doporučený obsah a proces tvorby pohotovostního plánu. Situací, ve kterých se letištní pohotovostní plán používá, je mnoho, a proto se autorka rozhodla čtvrtou kapitolu věnovat jednotlivým typovým událostem a jejich následným řešením pomocí pohotovostního plánu. Následující kapitola se věnuje nácviku při mimořádných událostech, kdy jsou plány již hotové a zkouší se cvičením od stolu a praktickým cvičením. Šestá kapitola je o krizové komunikaci na letišti, kde autorka nastínila proces komunikování v rámci letiště a sdělování informací s veřejností a médii. Zdali to bude možné, v závěru se bude autorka věnovat hodnocením a návrhem na zlepšení při tvorbě letištních pohotovostních plánů a krizové komunikaci.

1. Krizový management

Krizový management je vnímán jako vedení, správa určitých věcí, objektů, jevu, s cílem splnit stanovené cíle. Následující kapitola je zaměřena na vysvětlení pojmu krizový management.

1.1. Vysvětlení pojmu krizový management

Pojem krize původem pochází z řeckého slova „krisis“, které znamená „rozhodnutí, rozsouzení“, „rozhodující chvíle“ od základu slova „krinein“ neboli „rozhodovat“.

„Krise je časový a dynamický dojem, ale i stav, určité vyvrcholení děje, který dospěl do rozhodující chvíle obratu.“ (Vodáčková a kol., 2012) [JH1]

Mluví se o krizi vládní, hospodářské, finanční, energetické či ekologické. Krize je situace, která postihuje společnost a její instituce, postihuje komunity a jiné sociální skupiny. Především je ale také záležitostí týkající se jedince. V laickém slova smyslu je tento termín používán téměř pro jakoukoliv situaci, která je vnímána negativně. (Špatenková a kol., 2004)

Podle slovníků je pojem krize:

- Rozhodná chvíle, rozhodný obrat. (Klimeš, 1981)
- Těžká situace, potíže, tíseň, zmatek. (Klimeš, 1981)
- V psychiatrii. Psychologii a psychoterapii je to výraz pro extrémní psychickou zátěž, nebezpečný stav. (Hartl, 1993)
- Přechodný stav, nedostatek, úpadek. Přechodné stadium mezi dvěma rozlišitelnými fázemi. (Strieženec, 1996)

Přestože se pojem „management“ již používá druhé století, jeho přesné definice jsou různé. P.F Drucker ve svém díle *Management: Task, Responsibilities, Practices* uvedl, že výklad je opravdu složitý. Podle něj se tento pojem obtížně definuje, nejen protože slovo „management“ neoznačuje pouze funkci a zároveň i lidi, kteří ji vykonávají, ale také se různě překládá z původně amerického termínu.

„Management je ucelený obor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček a Vodáčková, 2009)

Existují různé definice krizového managementu:

„Soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu.“ (Antušák & Vilášek, 2016).

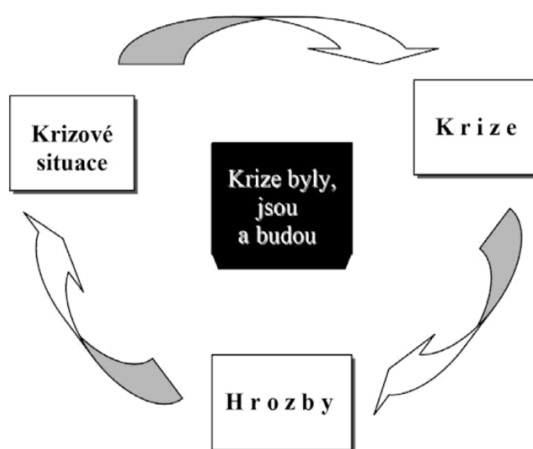
„Nástroj v rukách manažerů, který jim v procesu rozhodování umožňuje využít řadu metod a postupů, které jsou vlastní jen krizovému management.“ (Antušák, 2009).

„Specifická forma managementu, kterou manažeři využívají v případech, kdy na zvládnutí krize nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky.“ (Antušák & Vilášek, 2016).

Setkáme se tedy se třemi významy pojmu „krizový management“ (Antušák, 2009):

- 1) Profese (specifická aktivita),
- 2) skupina řídicích pracovníků (personifikace pojmu),
- 3) vědní disciplína (teorie o chtění a nechtění jednat, teorie o hrozbách a příležitostech – zvládnou nebo podlehnou krizi).

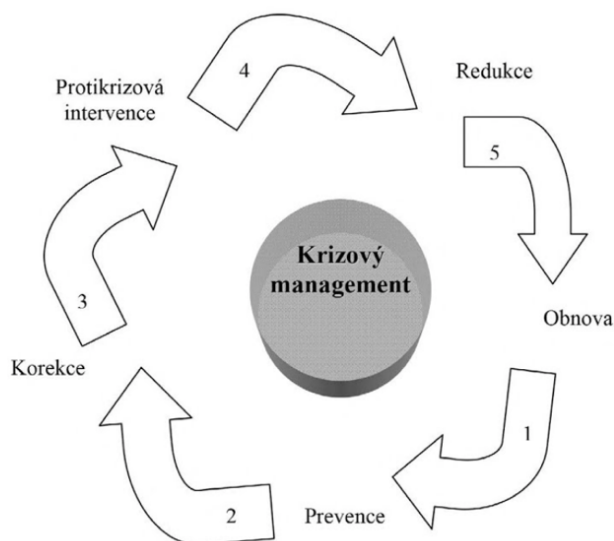
Krizový management je nikdy nekončící proces – viz obrázek 1. Svět bez hrozeb neexistuje a hrozby, hlavně přírodní, se stávají bez vůle člověka. Krize různého charakteru, tedy přírodního, bezpečnostního nebo vojenského vznikaly, vznikají a vždy budou vznikat ve všech stavech krizového prostředí – mír, krize, válka.



Obrázek 1: Kontinuální proces krizového management, zdroj: Antušák, E., Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti.

Krizový management se zabývá tím, jak překonat možná ohrožení, která nás čekají, co nejefektivněji. V této souvislosti je potřeba si uvědomit, že pokud podnik, letiště či jakákoliv jiná instituce není schopna identifikovat mimořádný stav včas, pak se zvýší pravděpodobnost vzniku krizového stavu (krizový stav a mimořádnou událost budu definovat později). Pokud ale identifikují mimořádnou událost včas, je vysoká pravděpodobnost, že překonají krizový stav bez většího ohrožení své existence, a právě v tom je myšlenka krizového managementu (Hájek, 2006)

Antušák (2016) uvádí ve svých skriptech Základy teorie krizového managementu, že proces krizového managementu spočívá v propojení za sebou jdoucích činností, kterým se říká „základní funkce krizového managementu“ (viz obrázek 2), a to: prevence, korekce, krizové (protikrizové) intervence, redukce a obnova.



Obrázek 2: Funkce krizového managementu, zdroj: Antušák, E., *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*.

Smyslem první funkce, tedy prevence, je organizační zajištění a příprava organizací (firmy, obce, úřad, stát) k provedení činností, které slouží k zabránění hrozeb. Prevence se provádí po celou dobu krizového prostředí.

Korekce zajistí minimální pravděpodobnost výskytu krizové situace a zároveň zabezpečí připravenost řešení různých možných krizových situací, které mohou nastat. Dokáže to na základě přijímání právních, ekonomických, hospodářských a dalších norem. Stejně jako u prevence, korekce probíhá po celé trase funkce krizového managementu.

Do protikrizové intervence patří proaktivní opatření, jež slouží k zabránění vzniku krizové situace nebo aspoň k její stabilizaci a následně k návratu do normálního stavu. Na rozdíl od předchozích dvou funkcí se dělá intervence až při eskalaci hrozeb a po krizovém období.

Předposlední funkcí je redukce, která aktivně provádí opatření krizových plánů, záchranné práce, aktivuje systém ochrany obyvatelstva. Redukce se snaží o redukci škod a ztrát způsobené krizovou situací během a po krizi.

Na „závěr“ (vysvětlení kontinuálního procesu viz obrázek 2) probíhá obnova. Zbavuje se následků, které po sobě zanechaly škodlivé a ničivé faktory krize. Bere nově nasbírané zdroje a přemění je do nového a vylepšeného běžného stavu.

1.2. Krizové situace a mimořádné události

Mimořádná událost nastává tehdy, když působí škodlivé síly a jevy vyvolané člověkem nebo přírodou. Také vyjadřuje havárii ohrožující život, zdraví majetek anebo životní prostředí, kdy je třeba zasáhnout záchrannou a likvidační prací.

Krizová situace je právě mimořádná událost, při které je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav či stav ohrožení státu.

Krizový stav	Orgán odpovědný za vyhlášení stavu
Stav nebezpečí	Hejtman kraje (v Praze primátor) na dobu nejvýše 30 dní
Nouzový stav	Vláda ČR nejdéle na dobu 30 dní – při mimořádné události, která ohrožuje životy, zdraví nebo majetkové hodnoty
Stav ohrožení státu	Parlament ČR – pokud je ohrožena svrchovanost státu, územní celistvost nebo demokratický základ státu
Válečný stav	Parlament ČR – v případě napadení agresorem, při společné obraně proti napadení v rámci plnění mezinárodních smluvních závazků

Tabulka 1: Odpovědnost vyhlášení v případě mimořádné události, zdroj: <https://www.zachranny-kruh.cz/pro-verejnost/mimoradne-udalosti/zakladni-informace/co-jsou-to-mimoradne-udalosti.html>

Jednotlivé krizové situace jsou uvedeny v zákoně o integrovaném záchranném systému. Při krizové situaci je ohrožena územní celistvost státu, chod jejího hospodářství, život mnoha osob, majetek ve velkém rozsahu atp. Krizová situace se dělí dále na přírodní a antropogenní.

Slovo přírodní je jasné, co ale znamená antropogenní krizová situace? Antropogenní nebezpečí jsou způsobeny hlavně výrobou nejrůznějších zboží, energie a dalších užitných hodnot. To způsobí zmíněnou mimořádnou událost tak, že výrobou uvolňuje neregulovatelné hmoty a energii, která ničí životy lidí i životní prostředí¹.

- 1) Do přírodních krizových situací patří:
 - a) živelní pohromy (dlouhodobá sucha, povodně, požáry, sněhová kalamita, apod.),
 - b) hromadné nákazy (hromadné nákazy osob, zvířat či polních kultur)
- 2) U antropogenních existují na dva typy krizových situací:
 - a) Provozní havárie a havárie, které jsou spojené s infrastrukturou (havárie většího rozsahu způsobená chemikáliemi, exploze) – ohrožení výbuchů,

¹ Nejčastější otázky. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/nejcastejsi-otazky.aspx?q=Y2hudW09NA%3D%3D>

požáru, úniku nebezpečných látek, větší nehody v dopravě, havárie plynovodů, ropovodů, mnoho dalších

- b) Vnitrostátní sociální, společenské a ekonomické krize – narušení dodávek ropy a ropných produktů, narušení potravin, pitné vody a léčiv velkého rozsahu, a mnoho dalších

Sociální, společenské a ekonomické hrozby mohou ohrozit bezpečí jednotlivců, rodin, organizace, státu nebo aliance. Jsou rozdělovány do skupin podle stupně nebezpečnosti a ničivosti na nevojenské², bezpečnostní a vojenské formy ohrožení.

V tabulce 2 jsou rozepsány přístupy posuzování krizové situace³.

Povědomí o situaci	Jaké faktory se musí brát v potaz? Počasí, charakter lokality, způsoby komunikace apod.
Znalosti a informace	Jaké informace a znalosti jsou důležité a dostupné?
Zdroje nejistoty a neurčitosti	Co by mohlo být zdrojem nejistoty? Informace, faktory prostředí, povědomí o situaci
Časová zátěž	Co může ovlivnit rozhodnutí? Jak může čas ovlivnit typ rozhodnutí?
Kompromisy v rozhodování	Riziko vs. riziko, riziko vs. přínos, úsilí vs. riziko
Lidský faktor	Co ovlivňuje výkonnost? Jaké jsou stresory a jak je popřípadě znázornit?

Tabulka 2: Posuzování krizové situace, zdroj: Štětina, J., Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách, 2014

1.3. Krizové plánování

Výsledkem každého plánování je plán, v případě této práce to bude krizový plán, nejdůležitější prvek celého krizového managementu. Stává se, že v případě menší změny se musí přepracovat i celý plán, tudíž je zásadní sledovat aktuální vývoj situace a přizpůsobovat se plánováním a neustálou kontrolou dodržení plánu.

Účelem krizového plánování je vytvořit takový systém, se kterým lze účelně a efektivně předcházet krizovým situacím. Systém je postaven na smysluplném řízení, odborně připravených lidských zdrojích a účelně spotřebovávaných materiálních a finančních zdrojích. Dále tlumí nebo eliminuje nežádoucí dopady přírodních, antropogenních, společenských a sociálních hrozeb a ekonomických systémů státu (viz kap.1.2.) Do cílů krizového plánování je zahrnuto i vytvoření systému, který zvládá

² Příkladem nevojenské formy ohrožení jsou ekonomické hrozby a sociální nepokoje.

³ Příkladem nevojenské formy ohrožení jsou ekonomické hrozby a sociální nepokoje.

vybrané krizové situace, založený na proaktivním přístupu zákonem stanovených orgánů krizového řízení, základních a ostatních složek IZS⁴. Neméně důležitým úkolem plánování je koordinovat proces obranného, civilního nouzového a havarijního plánování tak, aby se sladila vzájemná součinnost mezi orgány krizového řízení.

Obranné plánování ČR (ve zkratce OP) jsou chápány jako hlavní funkce strategického řízení obrany státu. Obranné plánování má mnoho úkolů, avšak zásadní je zajistit obranu státu a s tím související přípravu společnosti na obranu státu v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu. OP je obsahově, organizačně a institucionálně provázen systémem plánování v rámci kolektivní ochrany NATO⁵. Není stejný, ale využívá jejich postupy a dokumenty.

Plánují se na třech úrovních, a to na nadnárodní, národní úrovni a úrovni resortu obrany. Jsou tři fáze: plánování, programování a rozpočtování. První fáze, plánování, je plánování dlouhodobé, tedy na 10 a více let. Programování trvající 5 až 6 let je střednědobé a rozpočtování je na rok.

Civilní nouzové plánování (CNP) zajišťuje koordinování a vyčleňování civilních zdrojů pro podporu ozbrojených sil a k tomu, aby plánování fungovalo jako podpora základních funkcí státu, ochrana ekonomiky státu a obyvatelstva, k prevenci krizí a řešení vnitrobezpečnostních problémů (Antušák, 2009). CNP je národní záležitostí a mezi hlavní cíle jsou zařazeny: podpora a spolupráce s vojenskou službou v době míru, krize i během války, dále preventivní krizová opatření, zabezpečení přijatelné úrovně společenského a hospodářského života během krize a podporovat a ochraňovat obyvatelstvo během krizí a válek. Opatření zahrnutá v CNP jsou součástí krizového plánu a stálým pracovním orgánem je Bezpečnostní rada státu, která je odpovědná za koordinaci, plánování a kontrolu opatření k ochraně vnitřní bezpečnosti státu, ochraně obyvatelstva a ekonomiky státu.

Jako třetí a poslední druh plánování je havarijní plánování (HP). Činnosti v HP realizuje Ministerstvo vnitra ČR, Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR, Policejním prezídiem ČR, ředitelstvím Územních středisek Zdravotnické záchranné služby a orgány krajů za účelem řešení krizových situací. Výsledkem tohoto plánu je Ústřední poplachový plán IZS a Poplachový plán IZS kraje.

⁴ Integrovaný záchranný systém funguje na bázi pravidel spolupráce a koordinace záchranných a bezpečnostních orgánů státní správy a samosprávy, fyzických a právnických osob při přípravě na mimořádné události prováděním záchranných a likvidačních prací. Mezi základní složky IZS patří Hasičský záchranný sbor ČR, jednotky požární ochrany, poskytovatelé zdravotnické záchranné služby a Policie ČR.

⁵ NATO (North Atlantic Treaty Organization nebo-li Organizace Severoatlantické smlouvy) je politickou a vojenskou aliancí. Mezi jejich hlavní cíle patří kolektivní obrana jejích členů, zachování demokracie a míru v oblasti severního Atlantického oceánu. Dohromady v NATO hlasuje 28 států a hlasy všech států jsou si rovny. Členové společně uznávají základní hodnoty, a to jsou demokracie a dodržování lidských práv.

1.4. Krizový plán

Krizový plán (KP) je základní dokument sloužící k plánování. Je v něm obsažen celý souhrn opatření včetně popisu postupů k řešení krizových situací (mimořádných událostí). Krizové plány existují proto, aby vytvořili podmínky pro zajištění připravenosti na určité krizové situace a jejich řešení pro orgány krizového řízení. Zpracovává se před začátkem krize, kdy je vše v klidu a vše běží hladce bez problémů. V žádném případě nesmí být složitý ani těžko pochopitelný.

Za vytvoření krizového plánu jsou odpovědní⁶:

Ministerstva a související ústřední správní úřady,
kraje,

Česká národní banka,

další státní orgány, kterým krizový zákon ukládá povinnost mít krizový plán,
obce s rozšířenou působností.

Podrobnosti k náležitostem a detailnější popis způsobu zpracování krizového plánu jsou zmíněny v §§ 15-16 nařízení vlády č. 462/2000 Sb. KP, který se dělá ve standardizované podobě písemně i v elektronické podobě.

Krizové plány se nezabývají jen krizovými situacemi, které by se mohly potenciálně stát z pohledu rozhodovatelů⁷ na základě jejich zkušeností, ale i návrhy, jak zasáhnout při takových situacích. Skládá se ze základní a přílohové části.

Do základní části krizového plánu jsou zahrnuty stručně základní údaje o zpracovateli – název, působnost organizace a systém krizového řízení zpracovatele. Systémem krizového řízení se rozumí struktura, vazby, prvky, krizová pracoviště a další informace o jejich systému řízení. Zpracovává se tu i analýza hrozeb a rizik. Z krizových situací se snaží analyzovat možné hrozby a rizika (to má na starost zpracovatel krizového plánu), poté se sepíše přehled hrozeb a rizik (zpracovatel KP se této části neúčastní, avšak osoby v krizovém řízení ano) a přehled ostatních hrozeb a rizik, kde tyto záležitosti neřeší zpracovatel KP, ale mohou plány nějakým způsobem ovlivnit a jsou tu zaznamenána fakta, kterým bychom se měli vyhýbat.

Přílohová část má pět svých podbodů. Začíná se operačním plánem ke zvládnutí typových krizových situací. Rozpracovávají se úkoly zadané pro zpracovatele KP ve třech oblastech plánování, tedy obranného, civilního nouzového a havarijního (viz přechozí kapitola 1.3.). Ve druhé části se přehledně rozepíše zdroj pro řešení krizových situací. Je popsán a zhodnocen přehled sil, prostředků a zdrojů, které vynakládá při užití v určitých situacích. Následují speciální (říká se také odborné) plány, kde jsou zahrnuty např. povodňové plány, plány evakuace, vnější a vnitřní havarijní plány a mnoho dalších druhů plánu. Do čtvrté části jsou přidány podkladové materiály, jako jsou mapy, formalizované

⁶ Krizové plánování. *Hasičský záchranný sbor České republiky*[online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/krizove-rizeni-a-cnp-krizove-planovani-krizove-planovani.aspx>

⁷ Během krizového rozhodování je klíčový i rozhodovatel, který v rámci rozhodování realizuje specifické akce v závislosti na typu krizové situace za omezujících podmínek, prostředků a času.

dokumenty, předpisy apod. a posledním podbodem v přílohové části jsou formalizované dokumenty (jednací řády, vzory řídicích dokumentů a hlášení, předpisy atd.) (Antušák, 2009).

K vytvoření spolehlivého krizového plánu pomáhá nástroj analytické rozhodování. Analytické rozhodování bere v potaz všechny varianty v potenciálních krizových situacích. Za prvé by se mělo vycházet z nejhoršího případu, za druhé je třeba vyhledat fakta spojená s potenciální krizovou situací, za třetí je posuzována zvladatelnost a za čtvrté by mělo být cílem omezit škody a ztráty.

Problém, u kterého se naráží u tvoření krizového plánu je způsob popisu a reprezentace procesu krizového rozhodování. Jelikož je tvorba krizového plánu velmi komplexní a detailní proces, dekodování souvislého textu by trval velmi dlouho. Z tohoto důvodu je doporučováno vyjádřit celý proces graficky s pomocí tabulek, matic, rozhodovacích stromů a diagramů (Štětina, 2014)

2. Základní prvky infrastruktury letiště

V dnešní době je letecká doprava mezi lidmi čím dál tím oblíbenější a místo, kde se spojuje pozemní a letecká doprava, je právě letiště. Letiště po celém světě mají stejný cíl, a to poskytovat pro letecké společnosti a jejich pasažéry bezpečný a funkční prostor, kde nabízí služby a zařízení k bezproblémovému odbavení cestujících i zboží.

V leteckém průmyslu se říká: „If you have seen one airport, you have seen ONE airport.“ – „Pokud jste viděli jedno letiště, viděli jste pouze JEDNO letiště.“ Neznámý autor tím chtěl zdůraznit výjimečnost každého letiště. Zelený a kol. (2017) uvádí, že se liší nabízejícími službami a náročností infrastruktury letiště, která je potřebná pro jejich provoz. I přes odlišnosti jsou tu znaky, které mají různá letiště společná, jako jsou např. označení, značky, cedule, bez ohledu na velikost a typu infrastruktury letiště.

Existují čtyři základní systémy letecké dopravy, které nechybí na žádných letištích světa, a ty jsou:

- 1) Letiště,
- 2) Letecké provozní služby,
- 3) Letecké dopravce, což jsou provozovatele letecké dopravy,
- 4) Regulátory/regulační systém.

Na tvorbě a vývoji infrastruktury letiště se podílí IATA (International Air Transport Association, tedy Mezinárodní asociace leteckých dopravců), kde jedním ze zakládajících členů byly i České aerolinie.

2.1. Letiště

Zelený a kol. (2017) definovali dnešní letiště jako složitý provozně-technický komplex ovlivňující život společnosti a strukturu území, protože neslouží pouze pro obsluhu osob, ale nabízí i různé doplňkové služby pomocí zařízení k přepravě nákladů.

Letiště má tři následující funkce:

- 1) Je počátečním a konečným bodem leteckého přepravního procesu
- 2) Funguje jako transfer mezi pozemní a leteckou dopravou
- 3) Je bodem pro tranzit⁸ a přestupy mezi transfery⁹

Aby letiště plnila své funkce, musí být dostatečně vybavena. Z toho důvodu existují na všech letištích vzletové a přistávací dráhy (runway system), pojezděcí dráhy (taxiways), manévrovací (apron) a parkovací (ramp) prostory pro letadla, odbavovací budovy pro cestující (passenger terminals) a zboží (cargo terminals), administrativní budovy, zařízení pro údržbu a opravy letadel, zařízení pro pozemní obsluhu, požární a záchranné služby

⁸ Tranzit je bod mezipřistání pro letecké linky

⁹ Transfer je místo přestupu či překlada mezi leteckými linkami

(fire fighting and rescue) a v závislosti na poptávce nabízí ve svých areálech ještě komerční zónu (Jiří Pruša a kol., 2007).

Infrastruktura na letišti je rozdělována do dvou kategorií – veřejnou a neveřejnou (provozní) infrastrukturu. Neveřejná (airside) strana zajišťuje pohyb letadel na letišti včetně přístupů k pojezdovým drahám a odbavovací ploše, tranzitní haly, vzletové a přistávací dráhy a další technické zázemí letiště. Naopak ve veřejné (landside) části je přístupná všem osobám a patří sem parkoviště, odletové a příletové haly a příjezdová komunikace. Kromě těchto prostor nabízí letiště pasažérům pro pohodlí i hotely a restaurace.

Další skupinou jsou handlingové neboli odbavovací služby, jež jsou opět poskytovány přímo letištěm nebo také leteckými společnostmi či firmami zaměřujícími na služby handling. Existují dva typy služeb odbavování letadel (handling) na ploše, a to ramp handling a passenger handling. V prvním typu – ramp handling, obsahuje nakládku a vykládku zavazadel, technické ošetření, zásobování pohonnými hmotami, čištění kabin a toalet, zajištění cateringu¹⁰, atd. Další druh je passenger handling, který má na starost odbavování cestujících a jejich zavazadel, tedy check-in služby, doprovod nezletilým, ztráty a nálezy, zkrátka jsou v přímém styku s pasažéry.

A jako poslední jsou komerční aktivity. Tuto záležitost nechává letiště v rukou externích subjektů a outsourcují¹¹ je hotelům, restauracím, obchodům, autopůjčovnám, zdravotním střediskům, a mnoha dalším. Dá se říci, že se mluví o B2B (Business to Business), kde se všechny podniky sejdou na jednom místě a nabízí zákazníkům širokou škálu služeb, aby oslovili všechny skupiny cestujících, tzn. ti, co cestují pracovně, jezdí za odpočinkem nebo využívají letiště jako přestup na další let.

Aby během letového provozu probíhalo vše, jak má, závisí i na stavu letištních ploch. Zelený a kol. (2017) vymezil prostory letištních ploch jako vzletové a přistávací dráhy, pojezdové dráhy, odbavovací plochy, technické a manipulační plochy a komunikace letiště.

Stejně jako u silniční dopravy, i letecká doprava se potýká s dopravní špičkou. Jen se na rozdíl od silniční dopravy dá dopravní špička u letectví zmírnit efektivním odbavením, nejlépe v nejkratším čase s očekávanou mírou kvality. Předpokládá se, že je letiště součástí infrastruktury letecké dopravy, tím se rozdělí letiště do pěti základních sfér (Lubomír a kol., 2017):

1. Na straně k VPD¹² je vzletové a přistávací dráhy, pojezdové dráhy a odstavné plochy. Odehrává se tu vše, co se týká letadlového provozu a přístup k této části letiště mají pouze zaměstnanci.
2. Strana k městu neboli strana pozemní dopravy slouží pro cestující i necestující, kteří se rozhodli přijet na letiště z jakéhokoliv důvodu. Patří sem parkoviště, doprava v areálu letiště a terminály.

¹⁰ Catering je služba gastronomického charakteru. Cateringové firmy mohou nabízet občerstvení na libovolném místě v jakýkoli čas.

¹¹ Outsourcing znamená zajišťování části provozu organizace externí organizací. Různé podřídně a vedlejší činnosti svěřit třetí straně na základě smlouvy. Je to rozhodnutí, které vede ke snížení nákladů a za účelem soustředění se na hlavní výdělečnou činnost firmy.

¹² VPD je zkratka pro vzletovou a přistávací dráhu.

3. Stranu k VPD a stranu k městu spojuje odbavovací budova pro cestující.
4. Pro cestující v nákladní dopravě slouží odbavovací budova pro zboží jako odbavovací plocha.
5. Do speciální sféry služeb a technických provozů dále zařadíme provozní a technické služby, zabezpečovací a radiokomunikační zařízení, energetika, spoje, inženýrské sítě, údržba a zásobování letadel a další činnosti, jako jsou školní a výcviková střediska, administrativní provozy, hotely apod.

Z čeho jsou ale hrazeny jejich náklady na provoz?

Letiště čerpají ze dvou základních zdrojů, a to jsou poplatky placené leteckými dopravci za využití letiště a za pronájem kancelářských a obchodních prostor nebo parkovišť, kterým se říká komerční příjmy.

S rozvíjející se technologií je pro cestující (i necestující) velmi snadné zjistit informace o přiletech a odletech. Informace o přiletech a odletech z a na pražské letiště si najdou cestující na webových stránkách příslušného letiště. Můžou se dozvědět i případných zpožděních, dokonce již poskytují službu navíc zdarma v takové formě, že si mohou zákazníci zapnout upozornění přes SMS o zpožděních nebo kdy a na jaké přepážce si mohou svá zavazadla vyzvednout.

2.2. Letové provozní (navigační) služby

Cílem letových provozních služeb je zajistit bezpečný provoz letadel i pro jejich uživatele¹³. V praxi to znamená, že mají za úkol např. zabránit srážkám letadel na provozní ploše včetně překážek, se kterými by se mohli na této ploše setkat, udržovat spořádaný tok letového provozu, být k dispozici a radit k zajištění bezpečného a účinného provádění letu a jako poslední neméně důležitý úkol, dát vědět příslušným organizacím a orgánům o letadlech, po kterých se má pátrat nebo které potřebují záchrannou službu a v takových případech i spolupracovat s těmito příslušnými orgány.

S rostoucí poptávkou a zvyšujícími se požadavky po letecké dopravě se letiště potýkají s problémy kapacity, které se snaží řešit lepším využitím existující infrastruktury a výstavbou další. Můžou buď postavit nové budovy terminálů, rozšířit stávající terminál nebo napojit na silniční a železniční síť.

2.2.1. Řízení letového provozu

Jejich hlavním posláním je poskytovat letové provozní služby. Cílem je zabránit srážkám letadel, pomoci pilotům překonat překážky na provozní ploše a udržovat spořádaný tok letového provozu. S rozvíjející se leteckou dopravou se sice zvyšují požadavky na řízení letového provozu, ale byla, je a vždy bude nejdůležitější udržovat bezpečnost letového provozu. U nás v České republice v souladu s právními předpisy a mezinárodními standardy

¹³ Komu slouží letové provozní služby? *AirGuru* [online]. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.airguru.cz/clanky-back/sluzby-ats>

civilního letectví organizuje, řídí a zabezpečuje letecký provoz právě ŘLP, s.p. tedy Řízení letového provozu České republiky.

V rámci ŘLP poskytují služby¹⁴:

1. službu řízení letového provozu (ATC),
2. letovou informační službu (FIS),
3. pohotovostní službu (ALSR),
4. ohlašovnu letových provozních služeb,

Jednotlivé služby budou vysvětleny následovně.

Úkolem služby řízení letového provozu je zabránit srážkám letadel prostřednictvím instrukcí a letových povolení, a to pomocí pracovní stanice umístěné na vysoké věži v prostorách letiště (viz obrázek 3). Průběžně komunikují s letadly a ujišťují se, že je mezi letadly ve vzduchu bezpečný rozestup. K zabránění srážek na vzletové a přistávací dráze platí obecné pravidlo, že na aktivní vzletové a přistávací dráze by mělo být pouze jedno letadlo. Ve výjimečných případech jsou aplikované snížené rozestupy na dráze. Pracovníci řízení letového provozu a piloti jsou v úzkém kontaktu a musí si navzájem důvěřovat. Piloti očekávají, že jim poskytnou důvěryhodné, spolehlivé a přesné informace k zajištění bezpečnosti pro pasažéry i celou posádku.



Obrázek 3: Stanice Řízení letového provozu, zdroj: <https://theinterviewportal.com/2017/05/06/air-traffic-controller/>

Letová informační služba poskytuje rady a informace užitečné k tomu, aby byl průběh letu bezpečný a účinný. Předává informace, jako jsou např. dostupnost radionavigačních zařízení, změna stavu letišť, meteorologické podmínky na trati a na letištích a třeba i o tom, zda hrozí nějaký konflikt s jiným letadlem. To, že piloti mají k dispozici tyto informace neznamená, že je to zbavilo povinnosti být na pozoru. Stanoviště letové informační služby nemají vždy

¹⁴ Letové provozní služby. Řízení letového provozu České republiky [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://www.rlp.cz/sluzby/lps/Stranky/default.aspx>

přesné informace např. u rychle měnícího se počasí. Aktuální stav vždy ví nejlépe právě pilot a velitel letadla je člověk, který rozhoduje o případných změnách na trajektorii letu.

Pohotovostní služba je zodpovědná za zaktivování záchranné složky v případě nouze nebo havárie. V těchto situacích zkontaktuje příslušné organizace a orgány, po kterých by se mělo pátrat či kteří potřebují záchrannou službu.

Rozlišují se 3 stupně nouzových období – údobí nejistoty, údobí pohotovosti a údobí tísně¹⁵.

1. Údobí nejistoty je vyhlášeno, když nepřišla z letadla žádná zpráva během 30 min po tom, co měla být přijata nebo také od chvíle, kdy se nepodařilo navázat spojení ani na poprvé. Dalším případem údobí nejistoty – pokud letadlo nepřiletělo do 30 min od času vypočítaného stanovištěm leteckých provozních služeb nebo naposledy oznámeného času.
2. Vyhláší se údobí pohotovosti, když se nepodařilo s letadlem navázat spojení a ani jiné zdroje nepřinesly žádné nové zprávy o letadle. V případě, že letadlo dostalo již povolení přistát, avšak do pěti minut nepřistálo a navázání kontaktu nebylo úspěšné. Musí vyhlásit pohotovost také po převzetí informace o provozní způsobilosti letadla při zhoršení (není ale ve stavu nouzového přistání) nebo se ví a předpokládají, že je letadlo předmětem nelegálního činu.
3. Údobí tísně pohotovostní služby se
4. ,Onahlašuje po 2. stupni nouzového období. Problém navázání spojení trvá a předpokládají, že je letadlo tím pádem v tísni. V nešťastných případech musí piloti oznámit vynucené přistání kvůli zhoršené způsobilosti letadla kromě případů, kdy jsou si jisti, že letadlu, posádce a pasažérům nehrozí na palubě žádné nebezpečí a nepotřebují neodkladnou pomoc.

Ještě nebyla zmíněna zásadní věc při popisu všech různých případů – co musí obsahovat v oznámení, když nastane nouzová situace? Měla by posílat oznámení s dostupnými informacemi v následujícím pořadí:

1. INCERFA (údobí nejistoty), ALERFA (údobí pohotovosti), DETRESFA (údobí tísně)
2. Služebna a osoba, která volá
3. Popis a charakteristika nouze
4. Nezbytné informace z letového plánu
5. Stanoviště, které zaznamenalo spojení naposledy, čas a čím udržovalo spojení
6. Poslední hlášená poloha a jakým způsobem byla určena
7. Charakteristika a barva letadla
8. Přpravovaný náklad, který by mohl být nebezpečný
9. Opatření, která učinila ohlašující služebna
10. Jakékoliv další související poznámky

¹⁵ Předpis L11 Hlava 5 - Pohotovostní služba. *Řízení letového provozu*[online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://aim.rlp.cz/predpisy/predpisy/dokumenty/L/L-11/data/effective/hl5.pdf>

- a. Zmínit všechny užitečné doplňující informace – vývoj jednotlivých údobí nebo stavu situace
- b. Informace, zda nouzová situace již skončila

2.3. Letečtí dopravci

Letečtí dopravci jsou podniky, kteří provozují letadla k poskytnutí dopravy cestujícím, k přepravě zboží, zavazadel a pošty za úplatek. Jako dopravce musí nést obrovskou odpovědnost za bezpečnost, tudíž musí dodržet pravidla a požadavky na regulatorní omezení, licenční podmínky a respektovat nároky na odbornou a finanční způsobilost.

Aby si mohli letečtí dopravci udržet povolení k provozu, musí mít povinně zajištěné následující činnosti (Jiří Pruša a kol., 2007):

- 1) Letový provoz – plánuje lety a zajistí letadla, posádku i letový řád dopravce
- 2) Technickou provozuschopnost – zaměřuje se na letadla a její inspekci, údržbu a generální opravy
- 3) Obchodní služby – poskytnou pomoc při odbavení cestujících a nákladu, prodeje přepravy
- 4) Pozemní obsluhu – zabezpečí nejen údržbu na rampě, ale i zásobování a plnění leteckých pohonných hmot, catering, dále mají na starosti nakládání, vykládání a čištění letadel
- 5) Management podniku – management rozhoduje o investicích do letadlového parku, sítí linek a záležitostech týkající se finance
- 6) Kontrolu kvality – činnosti, které kontrolují kvalitu musí mít přímý přístup ke všem složkám managementu a nezávisle na hospodářských a provozních výsledcích dopravce upozornit na jakékoliv nedostatky, které by mohly ohrozit bezpečnost a kvalitu letového provozu

2.4. Regulační systém a regulátor

S postupem času se zvyšují nároky na bezpečnost, musí se koordinovat spolupráce poskytovatelů různých služeb, náročnost technologie k prevenci od potenciálního nebezpečí pro všechny uživatele letecké dopravy se také zvyšuje. Proto máme regulační systém a regulátora. Regulace existují za účelem zavedení a udržování žádoucího pořádku. Strategickým cílem regulace je rozvíjet leteckou dopravu bezpečně, ekonomicky a za účelem trvalé udržitelnosti v souladu se základními pravidly hospodářské soutěže.

3. Letištní pohotovostní plány

Letištní provoz je s rostoucí poptávkou čím dál tím intenzivnější a s tím i potenciální riziko mimořádné události. Bez ohledu na velikost a intenzitu letiště – všechna jsou rizikům vystavena. Z toho důvodu se tvoří a implementují letištní pohotovostní plány (LPP). Úkolem letištního pohotovostního plánování je poskytnout koordinovaný způsob řešení mimořádných událostí na letišti nebo v jeho okolí. Splnit úkol pohotovostního plánování je velmi komplikované, protože je třeba plán vymyslet tak, aby byl užitečný a použitelný pro všechny zamýšlené mimořádné situace, které mohou nastat. Účelem je pak minimalizovat následky těchto událostí se zaměřením na záchranu lidských životů a zajištění provozu letadel. Postupy obsažené v pohotovostním plánu nejsou určeny pouze pro letiště, ale i další různé letištní útvary a služby v okolních obcích, jež by mohly pomoci při řešení mimořádných událostí.

3.1. Legislativa

V legislativě je uvedeno, že je provozovatel letiště povinen mít vypracovaný letištní pohotovostní plán.

Zákon č.49/1997 Sb., o civilním letectví je základní zákon, který reguluje civilní letectví v České republice. Právě tento zákon uvádí povinnost provozovatele letišť řídit se předpisy L. Pohotovostním plánováním se zabývá Hlava 9 předpisu L14¹⁶ –Letiště. Patří mezi nejdůležitější dokumenty Ministerstva dopravy. Jejím zdrojem je ICAO¹⁷ dokument Airport Services Manual Part 7 a Advisory Circular¹⁸ (vydává FFA¹⁹), což je návod k vytvoření pohotovostních plánů. ICAO dokument 9137: Airport Services Manual, Part 7 je jedna z částí v manuálu v oblasti letištních služeb a část 7 zahrnuje Airport Emergency Planning (Letištní pohotovostní plánování).

Relevantních zákonů týkajících se letištního pohotovostního plánování je vícero, avšak zmínila jsem pouze ty nejzásadnější.

¹⁶ Předpis L-14 Letiště určuje obsah Letištního pohotovostního plánu.

¹⁷ ICAO (International Civil Aviation Organisation) je Mezinárodní organizace pro civilní letectví se 185 členy, které vzniklo roku 1944, Definiují standardy mezinárodního civilního letectví a poté se stanou zákonnými normami - Letecký zákon. U nás v ČR je to Letecký předpis L1 –L18. Jejich cílem je vytvářet technicko-provozní předpoklady pro mezinárodní leteckou dopravu, jako jsou např. sjednocení předpisů a techniky, předávání technických a ekonomických informací, meteorologická hlášení, aj.

¹⁸ Advisory Circular je dokument vydaný FAA (viz poznámka pod čarou č. 21), který definuje regulace.

¹⁹ FAA (Federal Aviation Administration) je Federální letecká správa, v USA agentura ministerstva dopravy, která reguluje a dohlíží na civilní leteckou dopravu nad územím USA. Jejím úkolem je např. podporovat a vyvíjet civilní vzdušnou dopravu, vydávat a obnovovat pilotní certifikáty, a mnoho dalších.

3.2. Obsah a tvorba letištních pohotovostních plánů

V žádném zákonu ani předpisu není popsána konkrétní struktura pohotovostního plánování, avšak z legislativy, konkrétně z předpisu Ministerstva dopravy L-14 Letiště, lze čerpat zásadní body, jež by měly být obsaženy v LPP (Kolín a kol., 2018).

Dle předpisu L14 Hlavy 9 (bodu 9.1.5) patří do LPP:

1. typy předpokládaných událostí,
2. útvary, které jsou zahrnuté do plánů,
3. úkoly a odpovědnosti všech zahrnutých útvarů, pohotovostní operační středisko a místo velení pro každý typ pohotovosti,
4. jména a telefonní čísla kanceláří nebo lidí pro spojení v případě mimořádné události,
5. mapa letiště a jeho bezprostředního okolí s kartografickou sítí.

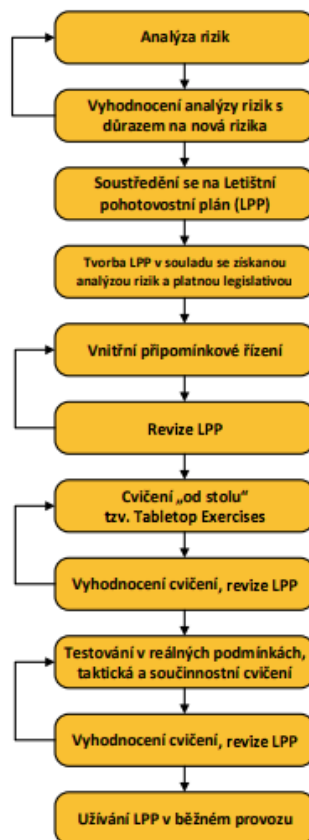
Dále jsou určité požadavky na obsah plánu (pokračování předpisu L14):

1. LPP musí být sestaven na každém letišti tak, aby odpovídal provozu letadel a ostatním činnostem na letišti.
2. Plán musí řídit a rozdělit odpovědnost tak, aby mohl Úřad civilního letectví podle LPP posoudit, jaký útvar a jakým způsobem může přispět při řešení mimořádné události.
3. Zajišťuje spolupráci a koordinaci se záchranným koordináčním střediskem.
4. Plán musí brát v potaz zásady lidských činitelů, aby byla zabezpečena optimální možnost reagovat všem existujícím útvarům zúčastňujících se na řešení mimořádné situace.

Po shrnutí povinných a doporučených informací, jež by měly obsahovat, se musí zahrnout v letištním pohotovostním plánu, tudíž vypadá doporučený obsah následovně:

1. Účel letištního pohotovostního plánu (účel a cíl dokumentu, vyplývající práva a povinnosti z LPP, správa a aktualizování plánu)
2. základní systém řízení mimořádné události (osoby a jejich kontakt, složky a prostory, základní činnosti a procesy, informační tok, krizový štáb)
3. Plány řešení typových událostí
4. Přílohy (mapy letiště s vyznačenými důležitými místy)

Zmíněné body v kapitole 3.2. Obsah a tvorba LPP patří do přípravné fáze. Poté musí osoba, která je zodpovědná za letištní pohotovostní plán, provozovatel letiště, shrnout veškeré informace a vytvořit následně první návrh LPP. Návrh jde pak dále do prvního ze dvou připomínkových řízení, kde se k prvnímu návrhu vyjádří příslušní zaměstnanci. Druhé připomínkové řízení komentují a upravují externí subjekty, v tomto případě je to nejdříve Integrovaný záchranný systém. Důvod je ten, že jsou připomínky IZS důležité pro zajištění správného chodu pohotovostního plánování v případě zásahu externích subjektu a k prevenci kolize mezi předpokládanými pravomocemi. Celý proces tvorby LPP je shrnut v následujícím obrázku 4.



Obrázek 4: Proces tvorby letištního pohotovostního plánu, zdroj: Poradenský materiál pro tvorbu letištních pohotovostních plánů, Kolín a kol., 2018

3.2.1. Časté chyby a nedostatky při tvorbě LPP

LPP je nutné tvořit k zajištění bezpečnosti zaměstnancům, milionům cestujících, kteří leteckou službu využívají a mnoha dalším osobám využívající letiště. V této části budou uvedeny chyby a nedostatky při tvorbě LPP, kterým bude nezbytné se vyvarovat.

Je možné, že se letiště rozhodne vytvořit LPP pouze ke splnění předpisů. Tímto rozhodnutím by mohly ohrozit životy milionů lidí. Letiště může splnit svou povinnost tak, že provede pouze cvičení od stolu, neproběhne k reálnému cvičení a nepotvrdí si, zda je plán opravdu užitečný při skutečné události. V tomto případě je vhodné se podívat na případy mimořádných události v minulosti a způsob řešení a úroveň využití LPP při této situaci.

S návazností na povinnost letiště zpracovávat LPP je dalším problémem podrobnost pohotovostního plánu. LPP si zpracovává každé letiště samostatně, a tudíž je v podstatě délka LPP subjektivní záležitostí. Vyskytuje se tu riziko, že pokud je pohotovostní plán moc podrobný, pracovníci jsou odrazeny od prostudování LPP, a tak část zaměstnanců plán nepřečte a zpracování LPP ztrácí tedy pak smysl. Letiště by mělo zvážit úroveň podrobnosti a konzultovat tento problém s experty.

Již několikrát bylo zmíněno, že je za tvorbu LPP na letištích odpovědný provozovatel či zástupce letiště. Tento fakt může přinést LPP mnoho chyb, jelikož dostává na starost zpracování LPP pouze jedna osoba, která má sice přehled o událostech týkající se provozu a bezpečnosti, avšak není možné, aby jediná osoba pokryla svými zkušenostmi všechny možné

situace, které mohou nastat. Provozovatel letiště může mít svou oblast zájmu a ostatní oblasti na letišti tak zanedbat. To by mělo za následek vytvoření LPP jako subjektivní záležitost, jenž by nebyla použitelná při všech možných typech mimořádné události.

Do řešení mimořádných události je zahrnuto v LPP mnoho pracovníků a odborníků, proto je velmi komplikované určit osobu, která bude na horní příčce v hierarchii vedení zásahu. Často se stává v reálných situacích, že je zvolen v pohotovostním plánu velitel zásahu, avšak ve skutečnosti se této role ujme pak někdo jiný. Zmíněná situace většinou nastává na letištích, která má pohotovostní složky zaměřující se právě na zásah na letiště a automaticky se tak stávají velitelem celého zásahu.

Při tvoření LPP by mělo letiště konzultovat problémy tohoto typu s odborníky z větších letišť, z Integrovaného záchranného systému a z Úřadu civilního letectví, aby se těmito situacím mohli vyhnout a zároveň za účelem tvorby úplného letištního pohotovostního plánu, který by byl užitečný v reálné situaci.

3.3. Testování letištních pohotovostních plánů

Existují dva způsoby, jak vyzkoušet letištní pohotovostní plán, a to cvičením od stolu (anglicky Tabletop exercises) nebo reálným cvičením, ideální je zkoušení oběma způsoby. Cvičení od stolu není finančně moc náročné a přijdou na značnou část nedostatků a chyb v LPP. Tento krok předcházející reálnému cvičení je velmi důležitý, jelikož je cvičení velmi nákladný proces kvůli zahrnutí větších organizací, velkému počtu zapojených osob, jednotek a techniky. V případě, že by se odhalil zásadní nedostatek až během cvičení, pro letiště je velmi drahé celý proces opakovat a ovlivnili by tím nejen provoz letiště, ale i dalších velkých i menších organizací, které se na cvičení podílí. Reálné cvičení je pak od toho, aby se provozovatel letiště i zaměstnanci ujistili, že LPP vypracovaný písemně funguje i v praxi. Během praktického cvičení se i přesto nadále sepisují připomínky, na kterých je třeba zapracovat a potom teprve může letištní pohotovostní plán fungovat jako pomocník při řešení mimořádné události.

3.3.1. Celoletištní cvičení záchranných složek

Celoletištní cvičení záchranných složek by si mělo naplánovat a realizovat každé letiště k procvičení postupů pohotovostního plánování. O tom, zda bude letiště provádět cvičení u stolu, reálné cvičení či obojí, rozhoduje každé letiště samostatně a v těchto případech musí brát v potaz jejich finanční situaci a úroveň kvality komunikace s jednotlivými složkami zahrnutými v LPP.

Je doporučeno, aby se cvičení provádělo v následujících fázích (Kolín a kol., 2018):

1. Celý proces plánování, tedy od seznámení všech zainteresovaných složek s plánem cvičení až po případné zpracování připomínek,
2. vlastní průběh cvičení podle letištního pohotovostního plánování,
3. vyhodnotit body 1. a 2. a úspěšnost celoletištního cvičení

Na Letišti Václava Havla Praha proběhlo pohotovostní cvičení letecké nehody naposledy v dubnu roku 2019. Provádělo se cvičení bezpečnostních a provozních složek Letiště Praha a složek IZS. Předmětem cvičení byl zásah u nehody letadla při přistání a následné činnosti podle postupů LPP. Letiště Praha pořádá cvičení a testování připravenosti na řešení mimořádných událostí jednou za dva roky, a to za plného provozu letiště. Cvičení se účastnil i Hasičský záchranný sbor hlavního města Prahy, Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy, Policie ČR, Ústřední vojenská nemocnice, Fakultní nemocnice Motol, a mnoho dalších provozních složek. Za oblast bezpečnosti Letiště Václava Havla je v České republice odpovědný člen představenstva Letiště Praha Milan Špaček (Tisková zpráva Letiště Václava Havla, 2019).

4. Typové události

Při tvorbě LPP je třeba si vyjmenovat typové události, což jsou události, u kterých bylo vyhodnoceno vyšší riziko. Jedná se u situace, při níž by došlo k narušení provozu či chodu letiště. Ke každé typové události je připraven postup tak, aby každý účastník procesu věděl, co přesně má dělat.

V tabulce 3 je konečný seznam doporučených typových události pro LPP, které následně podrobněji popíšu.

1	Letecká nehoda na letišti	
2	Letecká nehoda mimo letiště	
3	Nouzový stav letadla během letu (Full Emergency, Local Standby)	
4	Požár letištních budov/zařízení	
5	Zásah na nebezpečnou látku	
6	Bombová hrozba (v letadle)	
7	Bombová hrozba (v prostoru letiště/terminálu)	
8	Sabotáž	
9	Únos letadla	
10	Průnik	
11	Vysoce nakažlivá nemoc na palubě letadla	
12	Aktivní střelec	
13	Incidenty	Kolaps budovy
		Kolize na letišti (bez účasti letadla)
		Rozlítí paliva
		Ekologická havárie

Tabulka 3: Seznam typových událostí pro letištní pohotovostní plán, zdroj: Poradenský materiál pro tvorbu letištních pohotovostních plánů, Kolín a kol., 2018

Seznam uvedených typových událostí v tabulce 3 není univerzální pro všechny letiště. Provozovatel daného letiště je opět osobou, která určí, co vše do typových událostí považuje za vhodné rozebrat. Z jednotlivých předpisů, jako jsou předpisy Ministerstva dopravy L-14 Letiště²⁰, Vyhláška 108/1997 Sb.²¹ a Nařízení (EU) č. 139/2014²², je vytvořen doporučený seznam (viz Tabulka 3). Záleží na jednotlivých letištích, zda se rozhodnou o případném doplnění a začlenění dalších typových událostí do LPP.

²⁰ Viz kapitola 3.2. Obsah a tvorba LPP – předpis L14 Hlavy 9 (bod 9.1.5)

²¹ Ve 4. Provozní a bezpečnostní přístupy, sekci 4.3 Letištních pohotovostních plánů, v částech 4.3.1 – 4.3.7 jsou popsány jednotlivé popisy LPP pro mimořádné události na letišti

²² „Provozovatel letiště má zaveden a provádí letištní pohotovostní plán, který: a) odpovídá provozu letiště a jiným činnostem prováděným na letišti; b) zajišťuje koordinaci příslušných organizací v reakci na nouzové situace vznikající na letišti a v jeho okolí ...”

Typových událostí je více, ale to, co mají společné, jsou jejich základní činnosti. Každá typová událost musí během svého průběhu:

Událost nahlásit,
Předat informace složkám, které budu zasahovat,
Zajistit výjezd zasahujících složek,
Poskytovat podporu pomocí podpůrných složek,
Řešit zásahy,
a ukončit akci.

Toto je základní rámec činností, které musí dodržet všechny typové události. Každá z nich má pak vlastní seznam činností, jež popíšu v následujících kapitolách.

4.1. Jednotlivé typové události a jejich činnosti

Bude se postupovat podle Tabulky 3 seznamu typových událostí v kapitole 3.4. Jednotlivé definice typových událostí jsou napsány v předpise L-13. V případě, že se stane jedna z událostí, zasahuje zároveň více záchranných složek, a proto je třeba rozdělit činnosti v LPP do jednotlivých složek pro lepší přehled. Letiště jsou rozdělena do tří velikostí – malé, střední a velké letiště. Je nutné si přizpůsobit poradenské materiály v závislosti na jejich velikost. V následujících podkapitolách popíšu jednotlivé typové události a postup s činnostmi, které vykonávají jednotky zásahu – centrální/bezpečnostní dispečink, PČR, Ostraha bezpečnosti letiště, HZS Letiště, HZS ČR, odpovědná osoba letiště, provozní složky letiště, řídicí štáb letiště a řízení letového provozu. Některé jednotky vykonávají ve všech případech stejnou funkci a úkoly některých složek se v závislosti na události mění.

4.1.1. Letecké nehody na letišti

Za leteckou nehodu na letišti se považuje taková situace, kde se nachází těžce zranění či mrtví lidé a zničené letadlo. Jde o nehody všech typů letadel a sportovních létajících zařízení využívající vzdušný prostor. Během procesu zasahování jsou zahrnuty letištní i mimo letištní složky a v těchto chvílích je právě užitečné LPP, kde jsou obsaženy postupy, které se mají dodržet při takových událostech.

Zásah začíná tím, že centrální (či bezpečnostní) dispečink ohlašuje stav nehody a přiřazuje úkoly složkám v jejich působnosti. Hasičský záchranný sbor (HZS) Letiště poté přijímá hlášení. Dle rozhovoru Rádía Žurnál²³, s jedním z velitelů směn HZS Letiště Václava Havla, je povinností hasičů na letišti vyjet maximálně do 45 vteřin od nahlášení události (přičemž na jiných místech je povinností vyjet do 2 minut). Na místě se stane velitelem zásahu vedoucí pracovník z HZ, jehož rozkazy plní provozní složky letiště. Pokud je to nezbytné, zasáhne do události i HZS ČR a poskytne podporu s řídicími pokyny od velitele zásahu. PČR a ostraha bezpečnosti letiště – tyto dvě složky vzájemně spolupracují za účelem

²³ PAŘÍZEK, Martin a Ondřej VAŇURA. *Ranní Radiožurnál* [online]. 2018 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/kdyz-jde-o-vteriny-7203335/7>

zabezpečení letiště a místo zásahu. Ostraha navíc ještě pouští a doprovází mimo-letištní složky a zajistí místa pro shromažďování příbuzných a pozůstalých. Dle Ashford, Mumayiz & Wright (2011) se totiž předpokládá, že budou na leteckou nehodu reagovat rodinní příslušníci a známí obětí, jež se budou snažit najít své příbuzné a čekat na jejich přesnou identifikaci, tudíž je třeba zřídit Asistenční centrum pomoci. Tato opatření mohou dosáhnout i do fáze, kdy se musí pozastavit provoz na letišti. Po celou dobu zásahu ŘLP koordinuje letový provoz ve spolupráci s odpovědnou osobou letiště, která průběžně vyhláší změnu stavu letiště a následně posoudí vliv situace na celkový provoz na letišti. V závěru ohlašuje konec události Letecké nehody HZS Letiště a v případě potřeby má na starost vyšetřování o podezření na protiprávní čin Policie ČR.

4.1.2. Letecké nehody mimo letiště

Letecká nehoda mimo letiště se nachází mimo areál letiště. Nehody tohoto typu skončí s velkou pravděpodobností s mnohem horšími následky, než má první uvedená typová událost (viz 4.1.1.). Důvodem je to, že do nehod mimo letiště nepatří pozemní provoz a je nezbytné, aby se zavedla opatření k prevenci další potenciální nehody. Zasahovat v tomto případě budou pouze mimo letištní jednotky, do kterých nepatří HZS Letiště (jsou k dispozici po domluvě s HZS ČR), ale HZS ČR, která velí zásahu a odpovídá za záchranné a hasební práce. Bezpečnostní dispečink funguje na stejné bázi jako nehoda na letišti. Ostraha bezpečnosti během letecké nehody mimo letiště má na starost pouze zajištění místa pro shromažďování příbuzných a pozůstalých (společně s PČR). Jelikož se stala nehoda mimo prostory letiště, odpovědná osoba v těchto chvílích sice nemusí spolupracovat s ŘLP a koordinovat letový provoz, ale pracuje s nimi na postupech pro úpravu provozu na letišti. Činnosti řídicího štábu letiště a ŘLP zůstávají během nehod na i mimo letišti stejné.

4.1.3. Nouzové stavy letadla během letu

Stav plné hotovosti (neboli Full Emergency) vyhlásí posádka letadla či Řízení letového provozu po domluvě s posádkou. Narozdíl od předešlých dvou situací se tu můžou na nouzový stav předem, připravit na nouzově přistávající letadlo tím, že zaujmou své pozice, využijí prostředky na vzletové a přistávací dráze neboli RWY a snažit se tak o minimalizaci škod. Stav plné hotovosti se odehrává při odletu nebo když letadlo zrovna někam míří. Používá se signál “may day”.

Naproti tomu existuje ještě místní pohotovost (neboli Local Standby), která očekává ohrožení bezpečnosti provozu letadla a tím také i letiště. Opět tu stav místní pohotovosti vyhláší posádka letadla nebo Řízení letového provozu po komunikaci s posádkou. Používá se pilnostní signál “pan pan” a nejedná se o tak vážnou situaci, jako je stav plné hotovosti. Nemůže se však vyloučit možnost, že se z místní stane plná pohotovost (Kolín a kol., 2018). Poté, co posádka oznámí bezpečnostnímu dispečinku o nouzovém stavu letadla, dispečink toto oznámení předá HZS Letiště, které na základě signálu “may day” zahájí činnost na VPD. Policie ČR asistuje veliteli zásahu z HZS a zajišťuje ostrahu letiště. Zástupce letiště s ŘLP řídí postup, podle kterého budou navádět letadlo na přednostní přistání a řídicí štáb opět

vydává tisková prohlášení, komunikuje a rozděluje činnosti složkám letiště mimo místa zásahu.

4.1.4. Požáry letištních budov a zařízení

Dochází k ohrožení zdraví a života lidí nebo poškození majetku při požáru objektu na letišti. Objektem na letišti považujeme např. terminály, hangáry, parkovací domy apod. Při požáru distribuuje a přijímá ohlášení HZS Letiště, které aktivuje Integrovaný záchranný systém a samozřejmě zasahuje na místě požáru (po domluvě i s HZS ČR, pokud je třeba). HZS Letiště společně s odpovědnou osobou letiště posoudí vliv požáru na provoz letiště a následně o tom informuje ŘLP, které poskytuje, stejně jako běžně, pouze služby řízení letového provozu. Pro ochranu prostor letiště zajišťuje PČR ostrahu letiště a místo zásahu, Ostraha zároveň zajistí evakuační zónu a doprovází mimo-letištní složky do areálu letiště. Řídicí štáb kromě své běžné činnosti informuje i pojišťovny a poskytovatele služeb.

4.1.5. Nebezpečné látky

Zásah na nebezpečnou látku se zahájí tehdy, když se najde či odhalí chemická, biologická nebo radiologická látka, která přímo nebo nepřímo ohrozí zdraví a životy lidí. Odhalení je oznamováno bezpečnostnímu dispečinku, který opět předá informace HZS Letišti. Celý zásah vede velitel zásahu z HZS Letiště a jeho pokyny se řídí provozní složky letiště a HZS ČR. Řízení letového provozu sleduje proces a poskytuje posádce informace o situaci na letišti a řídí se pokyny odpovědné osoby. Je zcela běžné v těchto případech evakuovat nebo dokonce i uzavřít celou část letiště – PČR je odpovědné za ostrahu místa události a odpovědná osoba letiště následně upravuje provoz letiště.

4.1.6. Bombové hrozby

Bombové hrozby popíšu ve dvou případech, a to bombové hrozby v letadle a v prostoru letiště nebo terminálu. První případ nastává, když se nahlásí bomba ve chvíli, kdy letiště stojí nebo přistává. Vyskytuje se tu zásadní problém u komunikace a spolupráce mezi poskytovateli leteckých služeb a bezpečnostními složkami. Postupuje se tak, že se nejdříve zaparkuje letadlo na odloučeném místě, následuje evakuace cestujících, vyhledá se bomba, a nakonec se případně zneškodní. Ve druhém případě, u bombové hrozby nahlášené v prostoru letiště, může nastat evakuace celého letiště nebo dokonce i zastavení provozu letiště. Vše závisí, kde se výbušné zařízení nachází a podle toho se rozhodne, do jaké úrovně se provede bezpečnostní opatření a zásah.

Po nahlášení bomby bezpečnostnímu dispečinku v této situaci přijímá následně ohlášení Policie ČR, ne HZS. Ta okamžitě aktivuje pyrotechnickou jednotku, HZS vyjíždí na místo nahlášení bomby a vyhledává se bomba (případně i zneškodňuje) v evakuační zóně. Evakuační zónu zajistí Ostraha bezpečnosti, která pouští do areálu mimo-letištní složky a doprovází je na hranici nebezpečné zóny. ŘLP navede letadlo na určené místo přistání a poté Policie ČR po dohodě s kapitánem vydá příkaz k evakuaci letadla. PČR rozhoduje, jestli hrozba skončila a ukončuje celý zásah.

4.1.7. Sabotáže

Podstatou sabotáže je úmyslné a utajené poškozování předmětů denní potřeby nebo narušení funkčnosti majetku, technických systémů, infrastruktury, komunikace, informačních kanálů, zdrojů letiště apod. V případě sabotáže dochází k tomu, že není schopné letiště poskytovat služby a vykonávat činnosti v požadovaném rozsahu (Kolín a kol., 2018). Dle Flightglobal's Ascend Online databáze, ze 46 srážek letadel západní výroby, je příčinou 28 % z nich právě sabotáž. Během této události je zcela zásadní, aby zaměstnanci – posádka, pracovníci na letišti, byli dostatečně proškoleni a připraveni na takové situace. Využijí nejen znalosti k minimalizaci škody, ale je třeba i psychická stabilita k uklidnění cestujících a prevenci paniky.

Sabotáž se nejprve nahlašuje bezpečnostnímu dispečinku, které ohlášení přijímá a distribuuje. V tomto případě vede vyšetřování PČR a společně s Ostrahou bezpečnosti a HZS Letiště zajistí ostrahu letiště a místo zásahu, pokud je známé. Odpovědná osoba letiště s ŘLP koordinují provoz na letišti v závislosti na vývoji situace. ŘLP aktualizují informace o stavu události a předávají tyto informace dále letadlům. V případě evakuace je třeba zařídit evakuační zónu, za kterou je odpovědná Ostraha.

4.1.8. Únosy letadel

Motivem únosu letadla bývají politické či ekonomické konflikty. Nejhorším scénářem únosu letadla je letecká nehoda. Během této události letiště na únos nijak nereaguje, dokud se nechystá na letiště přistát. V případě přistání se postupuje podle LPP a kroky jsou podobné jako u bombové hrozby v letadle. Po přistání na letiště se zaparkuje pilot letadlo na odlehlé části letiště a poté se bezpečnostní složky mohou pustit do záchranné akce.

Proces zásahu opět začíná bezpečnostním dispečinkem nebo ŘLP, který nahlášení o únosu distribuuje dalším jednotkám. Pokud je letadlo ve vzduchu, povinností dispečinku je okamžitě informovat armádu ČR o této události. Policie ČR hraje při únosu velkou roli – spolupracuje s protiteroristickými jednotkami a řídí se předpisy typových plánů PČR. Když je letadlo ve vzduchu, HZS Letiště je ve stavu “v pohotovosti” a jakmile letadlo přistane na zemi s pomocí ŘLP, PČR provede zásah společně s HZS Letiště na místo přistání. Před, během i po přistání je třeba zajistit ostrahu letiště, evakuační zónu a místo pro shromažďování příbuzných a pozůstalých – to vše má na starost Ostraha.

4.1.9. Průniky

Zásadní roli hraje ostraha letiště a Policie České republiky při průniku do neveřejné části letiště. Za průnik se považuje neoprávněný přístup do neveřejné části, a to bez ohledu na to, zda je protiprávní čin proveden úmyslně či neúmyslně.

Zásah je zahájen přijetím ohlášení o průniku bezpečnostním dispečinkem, který předává ohlášení dalším jednotkám zásahu. Vyšetřování vede Policie ČR, která úzce spolupracuje s Ostrahou letiště. V případě nutnosti vyjede na místo ohlášení i HZS Letiště, do té doby jsou ve stavu pohotovosti. Letiště se snaží události řešit bez vlivu na provoz letiště, avšak pokud je to nutné, upraví provoz dle stavu události. Na toto rozhodnutí se čeká od odpovědné osoby letiště.

4.1.10. Nakažlivé nemoci na palubě

Pokud je na palubě jedna nebo více osob s vysoce nakažlivou nemocí, hrozí tu nakažení či vypuštění nemoci mimo letadlo. Tyto případy řeší orgány zaměřující se na ochranu veřejného zdraví.

Při zjištění nakažlivé nemoci na palubě distribuuje informace bezpečnostní dispečink příslušným orgánům, v této události primárně orgánům ochrany veřejného zdraví, kteří tu fungují jako velitelé zásahu. Na místě, kde letadlo stojí, zajistí ostrahu PČR a v případě potřeby se zhodnocuje stav události a v závislosti na stavu odpovědná osoba opět přizpůsobí provoz. Zbylé jednotky zásahu reagují na situaci dle pokynu orgánů ochrany veřejného zdraví.

4.1.11. Aktivní střelci

Na události s aktivním střelcem je vycvičena Policie ČR. Aktivního střelce letiště řeší, pokud se nachází ve veřejné nebo neveřejné části letiště.

PČR je příjemcem ohlášení o aktivním střelci a stávají se velitelem zásahu. Bezpečnostní dispečink během této události ohlášení rozšiřuje dalším zásahovým jednotkám. Jednotlivé složky zásahu – HZS Letiště, Ostraha letiště, provozní složky letiště, HZS ČR, čekají a řídí se pokyny Policie ČR. Při událostech zahrnující aktivního střelce je velké riziko z důvodu držení obětí – lidských životů. Nejde o technickou ani technologickou záležitost, tudíž držet komunikaci se střelcem i s lidmi poblíž střelce s maximální opatrností. V lepším případě se podaří Policii nařídit a provést evakuaci s pomocí Ostrahy. Po ukončení záchranné je zodpovědná i za následné vyšetřování.

4.1.12. Incidenty

Za incidenty považujeme kolaps budovy, únik nebezpečné látky, kolizi na letišti, ekologickou havárii. Kolapsy budov jsou např. způsobeny požárem, leteckou nehodou nebo bombovým útokem. Původ místa úniku nebezpečných látek jsou většinou sklady, kde se uchovávají nebo při transportu na letiště. Únik nebezpečných látek se může vyústit v ekologickou havárii, pokud tyto látky znečistí půdu, ovzduší či vodní toky a způsobí pak požár nebo leteckou nehodu. Proto je při zásahu potřeba maximální opatrnost při manipulaci s nebezpečnými látkami. Postup zasahování u incidentu je identický jako u letecké nehody.

Nehoda i incident jsou obě nechtěné, nezáměrné události. Při nehodě se zranily buď osoby nebo byla způsobena škoda na majetku.

Incident zabránil dokončení nějakého pracovního úkolu, z toho důvodu jsou více angažováni vedoucí či supervizoři pracoviště. V případě leteckého incidentu se týká to týká události spojenou s provozem letadla a která tím pádem ovlivní i bezpečnost provozu.

Událost se nazývá leteckou nehodou, pokud se stala mezi dobou, kdy nějaká osoba nastoupila do letadla a dobou, kdy všechny osoby letadlo opustily, a za podmínek (Předpis L13):

- Jedna či více osob byla smrtelně nebo těžce zraněna,
- Letadlo bylo zničeno nebo poškozeno,
- Letadlo je nezvěstné nebo na nepřístupném místě.

5. Nácvik mimořádných událostí

Nácvik zásahových jednotek při mimořádných událostech na letišti slouží k tomu, aby si všechny osoby zasahující při události osvojili a zdokonalili své schopnosti a znalosti. Praktická cvičení na letišti zahrnující velké množství osob, zařízení a času vyžaduje co nejlepší spolupráci, komunikaci a efektivitu v činnostech pro záchranu lidských životů. Efektivita cvičení závisí na mnoha faktorech, jako jsou např. úroveň simulátorů, schopnost řízení, pravidelnost cvičení, vůle a ochota pilotů a zaměstnanců dát úsilí do nácviku jako kdyby se jednalo o reálnou záležitost.

V leteckém průmyslu se říká, že se “debriefing stations²⁴ (viz obrázek 5)” používají velmi zřídka kvůli jejich omezeným funkcím a její komplexnosti. Do tohoto zařízení se ukládá takové množství informací, že v důsledku i zaměstnanci, kteří data po nácviku prohlíží, považují informace a data za příliš matoucí a je téměř nemožné, aby se v nich člověk vyznal. Nicméně s rozvíjející se technologií je pouze otázka času, kdy se podaří tyto debriefing stations vylepšit do takové podoby, která by byla z informačního hlediska uživatelsky přijatelná. Zařízení již dokáže zaznamenat i přehrát každý detail, jež se děje během cvičení, tudíž má debriefing station velký potenciál jako nástroj k nalezení chyb během cvičení a snížit tak riziko mimořádných událostí na letišti.



Obrázek 5: Debriefing stations během použití, zdroj: http://www.flightscape.com/product_service/insight-animation-2/

5.1. Bezpečnostní školení na letištích

Každé letiště na světě má své školící a výcvikové centrum. Bezpečnostní školení a výcviky patří do životů všech osob působících v letectví.

Letiště Praha, a.s. má v současnosti k dispozici 10 certifikovaných lektorů v oblasti SECURITY a dvěma v oblasti přepravy nebezpečného zboží DGR. Letiště komerčně nabízí školení a výcviky v oblasti SECURITY, která probíhají dle NPBV – Národního programu bezpečnostního výcviku v civilním letectví České republiky. V oblasti SAFETY nabízí

²⁴ Debriefing stations jsou počítače/zařízení, která velmi detailně zaznamenávají data a informace o letech z letového simulátoru.

školení o Dopravním řádu LKPR a školení o přepravě nebezpečného zboží dle DGR²⁵. Na webových stránkách Školení Letiště Praha, a.s. jsou k dispozici informace o obsahu, délce a cenách školení a výcvik, legislativních požadavcích a vše potřebné k registraci a rezervaci těchto kurzů.

Národní program bezpečnostního výcviku v civilním letectví ČR (NPBV)

Cílem NPBV je zajistit vhodný způsob přijímání a školení pracovníků, a to jak fyzických osob, tak i právnických osob, která budou pracovat v civilním letectví. Program slouží k tomu, aby byly pracovníci schopni efektivně realizovat a plnit bezpečnostní opatření stanovená v Národním bezpečnostním programu ochrany civilního letectví ČR před protiprávními činy včetně adekvátního a rychlého reagování na protiprávní činy.

Dopravní řád LKPR

Účelem dopravního řádu je stanovit práva a povinnosti účastníků silničního provozu na veřejných účelových komunikacích a neveřejném prostoru LKPR. V tomto dokumentu jsou zaznamenány a definovány všechny značky a značení na letišti, bezpečnostní zóny letadel a ruční signály pro pohyb MMP²⁶.

ICAO nabízí školení ve formě Safety Management Training Programme (SMTP) neboli Školení o bezpečnostním řízení. Na tyto kurzy je možné se přihlásit online a stejně tak i online kurz dokončit. Program je cílený na osoby, které se podílí na plánování, vývoj a implementaci State safety programme (SSP)²⁷ a Safety Management Systems²⁸ (SMS – viz další odstavec).

Co se týče Systému řízení provozní bezpečnosti, Czech Airlines Technics (CSAT), dceřiná společnost Českého Aeroholdingu, která provozuje služby v oblasti údržby a oprav letadel, se rozhodla tento systém zavést na začátku roku 2018 (Tisková zpráva Czech Airlines Technics, 2018). Zavedla systém za účelem zvýšení úrovně provozní bezpečnosti a vyhoví tak zvyšujícím se požadavkům zákazníků na bezpečnost. V balíčku SMS jsou procesy řízení provozně-bezpečnostních rizik, jež se postupně zavedou napříč celou organizací. Účelem je aktualizování a zlepšování procesů do takové úrovně, aby se co nejvíce vyhlí mimořádným událostem během údržby i v celém letectví.

²⁵ DGR je zkratka pro Dangerous Goods Regulations neboli Regulace týkající se přepravy nebezpečného zboží.

²⁶ MMP je zkratka pro mobilní mechanizační prostředky.

²⁷ State Safety Programme (SSP) v překladu Státní program provozní bezpečnosti.

²⁸ Safety Management System (SMS) v překladu Systém řízení provozní bezpečnosti.

6. Krizová komunikace na letišti

Během mimořádné události se děje na letišti mnoho věcí zároveň, podílí se na nich mnoho vyškolených účastníků, zásahových jednotek, avšak ještě v souvislosti s krizovým managementem tu ještě nebyla zmíněna krizová komunikace na letišti.

Účelem komunikace na letišti je při takových událostech zajistit poskytování přesných, věrohodných informací o současném stavu krizové situace ve vhodných časových intervalech, profesionálně a adekvátně. Získat důvěryhodnost u široké veřejnosti je v současnosti s trendem fake news čím dál tím těžší. V případě připuštění chyb by se společnost nejdříve měla s takovou situací vypořádat a najít vhodné řešení, poté by se měla k chybě přiznat a přijmout odpovědnost za následky. Tímto způsobem se dá zmírnit potenciální poškození reputace a věrohodnosti při podobných situacích, které mohou v budoucnosti nastat.

Krizová komunikace je vymezena z několika perspektiv, a ty jsou:

1. Vnitřní (interní) komunikace, která probíhá uvnitř organizace. V případě letištní komunikace se jedná např. o komunikaci mezi zasahujícími složkami,
2. Vnější (externí) komunikace, tedy komunikace s veřejností. Např. když zástupci nebo mluvčí letiště sdělují obyvatelstvu informace o mimořádné události skrz média,
3. Komunikace mezi zaměstnanci zasahujících složek s jednotlivci nebo jednotlivými skupinami, např. policista sděluje informace médiím nebo přihlížejícím, záchranář komunikuje se zraněným a jejich rodinami apod.

V rámci krizové komunikace na letišti je klíčové krizové centrum a její tým. Krizové centrum se vytvoří se v prostoru letiště, většinou v budovách organizace a na místě nehody je vyslán pouze jejich zástupce. Funguje jako zdroj důvěryhodných informací za ztížených²⁹ podmínek během krizové situace (Zuzák & Königová, 2009).

6.1. Prvotní komunikace

Současné rychlosti šíření informací na internetu se musí letecký průmysl přizpůsobit. Přihlížející či přímo oběti mimořádné události stačí mít chytrý mobil a v otázkách vteřin se může celá událost vyskytnout na internetu živě či ve formě fotografií z místa nehody. Z tohoto důvodu musí určitá letecká společnost vydat prostřednictvím sociálních sítí a svých internetových stránek “mimořádnou zprávu”, a to nejpozději do 15 minut po zjištění, že nastala nehoda. Při nevhodném zásahu – zveřejnění přesných informací o nehodě či incidentu, hrozí společnosti, že se bude muset vypořádat se špatnými informacemi (zdrojem jsou svědci z místa nehody či incidentu).

Během dané doby, tedy 15 minut, by měla společnost zveřejnit na své stránky základní informace, a to jsou: letecká společnost o mimořádné události ví, základní informace o letadle, data o počtu osob na palubě, informační linka pro přátele a příbuzné, a

²⁹ Za ztížené podmínky během krizové situace se považuje stres, nejistota, málo času, nedostatek informací atp.

zároveň i slíbit, že poskytnou dodatečné informace ihned poté, co budou k dispozici. V prvotním prohlášení se nepíše o příčinách nehod.

6.1.1. Vnitřní a vnější komunikace

Vnitřní komunikace začíná během mimořádné události hlavním vedením, které informuje zaměstnance o konkrétních krocích. Vedení by mělo na začátku vždy zdůraznit zákaz šíření informací do vnějšího prostoru a zákaz vstupu zaměstnanců, kteří nejsou účastníky vyšetřování mimořádné události, na místo nehody nebo do krizového centra. Výjimky jsou uděleny pouze vedením.

Aby nedošlo k nedorozumění a zbytečnému zdržení, pro zajištění hladkého průběhu řešení mimořádné události je třeba dopředu vytvořit seznam dobrovolníků, psychologů a dalších specialistů a odborníků, kteří budou na místě zásahu pomáhat. Dobrovolník z pohledu zásahových jednotek jsou zaměstnanci organizací, jenž se starají o rodiny a přátele obětí nehody či incidentu, stejně tak i psychologové, kteří poskytují profesionální asistenci.

Vnější komunikace je zaměřena na kontakt s veřejností a médii. Osoba, která poskytuje zásadní a objektivní informace médiím, je tiskový mluvčí. Slouží jako zdroj informací pro média a venkovní prostor. Do vnější komunikace patří nejen komunikace s médii, ale i komunikace s rodinnými příslušníky a přáteli obětí. Pro tyto účely existuje oddělení pro styk s veřejností, která má za úkol zajistit telefony, internet, tiskárny, občerstvení, a mnoho dalších potřeb pro rodinné příslušníky a přátele, kteří dojíždí na místo nehody. Při vnější komunikaci pomáhá krizovému centru i Kancelář odpovídáním na telefonáty, návrhy tiskových prohlášení apod. (Zuzák & Königová, 2009).

Klíčové období pro provozovatele a organizaci je chvíle těsně po mimořádné události, kdy je třeba bez odkladu zveřejnit prohlášení o stavu situace. Obsah prohlášení je v kapitole 6.1. V průběhu i po skončení události by se letecká společnost měla vyhnout diskuzím, a tak i potenciálním spekulacím. Otázky novinářů a reportérů na konkrétní příčinu nehody a stavu vyšetřování, by měl mluvčí odkázat na vyšetřovatele. Kromě komunikace s médii by se vnější komunikace letiště zaměřovat i na zaměstnance, investory a obchodní partnery, dodavatele a poskytovatele služeb, úřady a vládu. Nejedná se tedy pouze o informace, které poskytne mluvčí, ale i zaměstnanci při odbavení a posádka, která se potýká přímo se zákazníky a cestujícími. Tito zaměstnanci by měli dostat instrukce o tom, co mají povoleno říkat a případně jakým způsobem odpovědět na dotazy nebo informace, které by si chtěli cestující ověřit.

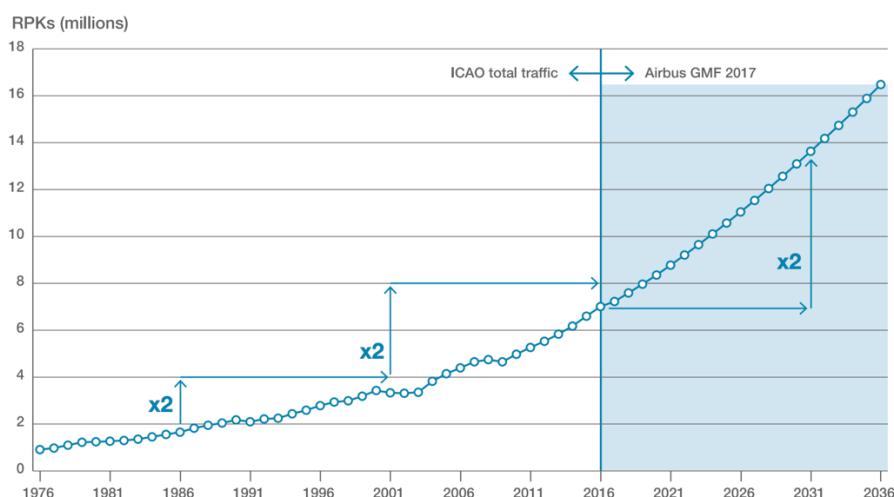
Záležitost, bez které by mohla letecká společnost čelit kritice, je vyjádření lítosti. V prohlášeních (ne prvotních) by měla obsahovat i formální omluva, a to neohledně na to, jestli nese vinu či ne. Letecká společnost měla by vyjádřit lítost a sympatie s oběťmi, rodinnými příslušníky a jejich přáteli, a to hlavně v případech, kdy došlo k vážným zraněním a ztrátám životů.

7. Shrnutí

Krizový management doprovází letecký průmysl již od samého počátku. Každý proces na letišti je soubor přístupů, metod, nástrojů a postupů, které jsou využity k zajištění bezpečnosti a provozu letadel pro účastníky letecké dopravy. Je vidět, že se jednotlivé organizace, ICAO a IATA, letiště snaží o tvorbu pravidel a nařízení tak, aby byli zaměstnanci letiště schopni se podle nich řídit. Ta část předpisů a pravidel, jež platí na letištích a jsou veřejně přístupná, jsou dle autorky napsána tak, aby jim rozuměl každý člověk, který si je přečte.

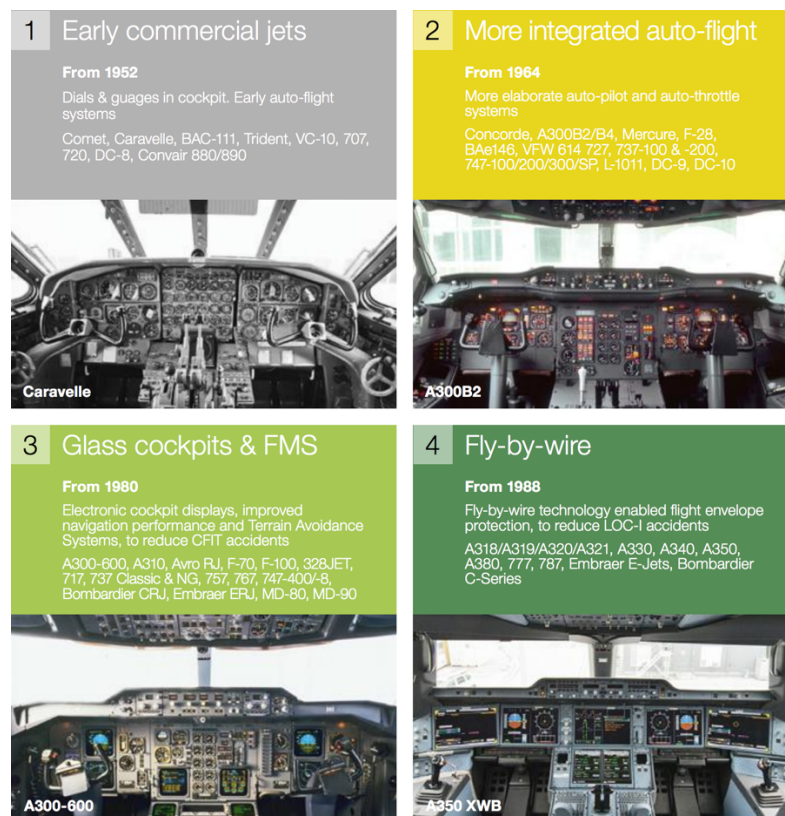
Téma bezpečnosti, aktualizování krizových plánů a letištních pohotovostních plánů s doprovodem krizového managementu se řeší z toho důvodu, že poptávka po letecké dopravě roste. Společnost např. se svou současnou flotilou letadel musí rok od roku uspokojit větší poptávku, a to každých 15 let o 2x více zákazníků, než v „této chvíli“, a hlavně se stejnou, ne-li vyšší bezpečnostní úrovní. V následujícím grafu 1 již znázornila IATA roční dopravní předpověď do roku 2036.

World annual traffic forecast



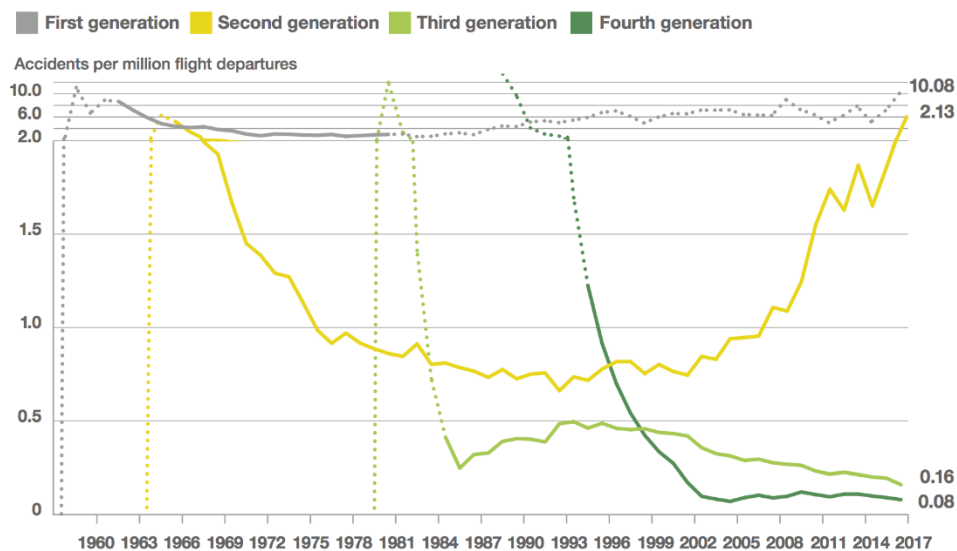
Graf 1: Předpověď využití letecké dopravy do roku 2036 v jednotkách RPK (osobokilometrech), zdroj: <https://www.skybrary.aero/bookshelf/books/4342.pdf>

S touto souvislostí se autorka domnívá, že je pro spotřebitele – cestující nejvhodnější z pohledu letecké společnosti se zaměřit na udržení a zlepšování úrovně bezpečnosti s předpokladem, že se již bere v potaz zvyšující se poptávka po letecké dopravě. Dle IATA se společnosti snaží opravdu více investovat do technologie k vývoji letadel, a tak se s každou další generací letadel stává letecká doprava o něco bezpečnější. Na grafu 2 od IATA jsou znázorněny průměrné roční frekvence nehod a její klesající tendence. Čísla se týkají 4 generací letadel pro komerční účely (viz obrázek 6).



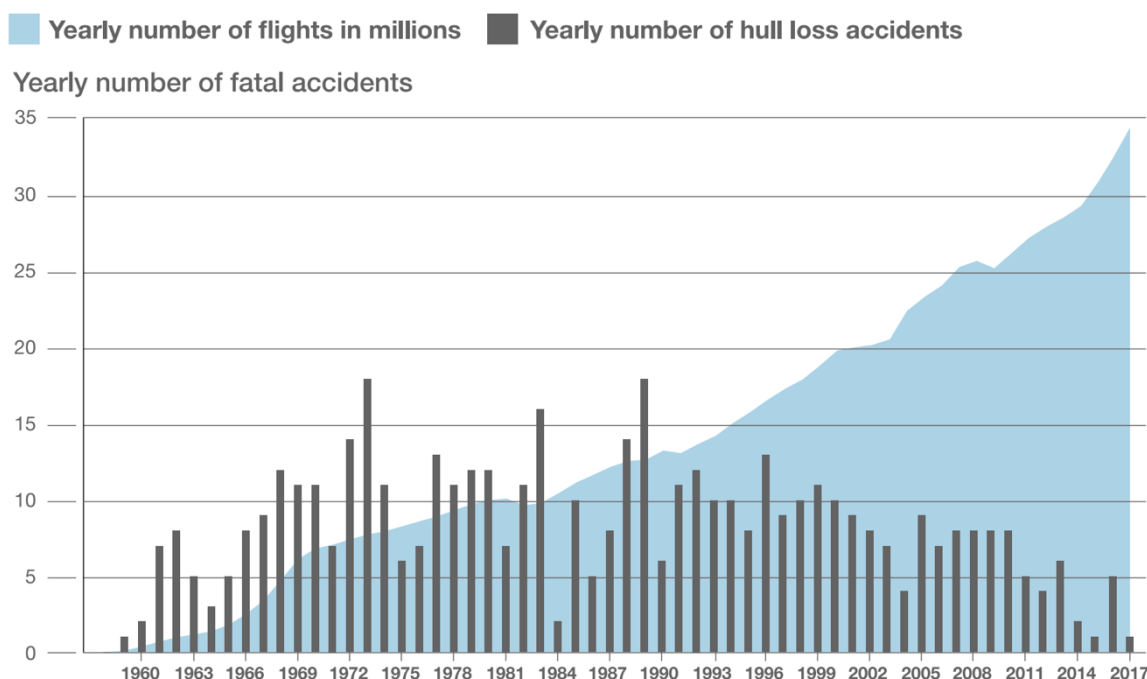
Obrázek 6: 4 generace letadel pro komerční účely, zdroj: <https://www.skybrary.aero/bookshelf/books/4342.pdf>

10 year moving average fatal accident rate by aircraft generation



Graf 2: Frekvence smrtelných leteckých nehod od r. 1960 po r.2017, zdroj: <https://www.skybrary.aero/bookshelf/books/4342.pdf>

A na grafu 3 je znázorněn klesající trend v počtu leteckých nehod v časovém horizontu roku 1958-2017.



Obrázek 7: Letecké nehody v časovém horizontu 1958-2017, zdroj: <https://www.skybrary.aero/bookshelf/books/4342.pdf>

Při vytváření letištního pohotovostního plánu se provozovatelé letišť řídí určitými pravidly a nařízeními, jako jsou např. Předpisy Ministerstva dopravy, dokumenty vydané Mezinárodní organizací pro civilní letectví a Federální leteckou správou. Rozsah a obsah pohotovostních plánů si samozřejmě každé letiště vypracovává dle potřeby, v závislosti na její velikosti a intenzitě provozu. S tím přichází i určité problémy týkající se tvorby LPP. V současnosti je odpovědný za obsah pouze jeden člověk, a to je zástupce/provozovatel letiště. Dle názoru autorky by bylo rozumné, aby se na tvorbě podílelo více lidí, a to zástupců jednotlivých zainteresovaných subjektů. Provozovatel letiště může mít přehled o celém letišti, avšak nikdy nepokryje všechny oblasti se stejnou úrovní podrobnosti. Konečné a rozhodující slovo při potvrzení LPP by měl mít provozovatel, avšak až po diskuzi s experty z určitých oborů.

Co se týče nácviků mimořádných událostí na Letišti Praha, a.s. probíhají jednou za 2 roky a zatím bylo pokaždé cvičení dle tiskových zpráv na stránkách Letiště Praha úspěšné. Zde si autorka spíše pokládá dotaz, zda jsou cvičení provedena do dostatečné hloubky, jelikož jsou informace o průběhu cvičení v tiskových zprávách a na internetových článcích omezená, a to jak o výcviku na Letišti Praha, tak na jiných zahraničních letištích jako je Letiště Schiphol v Nizozemsku nebo pařížské letiště Charles De Gaulle. Zde konkrétně Letišti Praha, a.s. by v souvislosti i s krizovou komunikací autorka navrhla za prvé rozšíření komunikace i na kanál Youtube, kde na jejich kanále “Prague Airport“, kromě videí s návody a tipy na cestování pro 10 tis. odběratelů, by mohli PR zaměstnanci letiště zveřejnit část fotek a videí z výcviků, stejně tak i aktualizovat a podat prohlášení o mimořádných událostech i skrz tuto platformu, a to pro všechny věkové kategorie. Letiště totiž Instagram se zmíněným účelem již má, avšak věkové rozmezí uživatelů Instagramu je 18-34 a účelem je tyto informace dostat do co

nejširší veřejnosti. Tímto způsobem mohou nejrychleji zamezit fake news, jelikož na těchto platformách se tvoří nejčastěji spekulace a zveřejněním informací z oficiálních kanálů a zdrojů můžou tato úskalí omezit.

8. Závěr

Každá mimořádná událost nese s sebou velké následky. Na základě minulých zkušeností jsou v civilním letectví vytvořené určité regulace, postupy a návody, jak postupovat po vzniku krizové situace. Důležité je tedy pro letecký průmysl vytvořit letištní pohotovostní plán a pravidla tak, aby se preventivně připravili na určité krizové události, které mohou nečekaně přijít. Mít připravený plán je jedna věc, druhá věc je pravidla dodržovat a také plány cvičit a opakovat tak, aby zaměstnanci byli schopni zvládat krizové situace profesionálně a adekvátně.

Je zřejmé, že je letecká doprava jedna z nejsložitějších oborů lidské činnosti s využitím technologie a obrovským množstvím dat. Letiště funguje každý den, 24 hodin, 365 dní bez přestávky a musí být schopna udržet po celou dobu určitou úroveň bezpečnosti a zajistit provoz leteckého průmyslu pro miliony cestujících.

Z práce tedy vyplývá, že je zcela nezbytné pro každé fungující letiště na světě zpracovávat takový letištní pohotovostní plán, který zajistí bezpečnou leteckou dopravu pro obsluhu cestujících včetně poskytnutí bezpečného pracovního prostoru pro zaměstnance letiště, bez kterých letecký průmysl provozovat nelze. Plány se liší dle intenzity a velikosti letiště, avšak je zásadní letištní pohotovostní plány aktualizovat (popřípadě změnit) v závislosti na situacích, které se staly nebo se potenciálně mohou stát. Implementace letištních pohotovostních plánů a pravidelné výcviky mimořádných událostí se leteckému průmyslu vyplatilo, a to z pohledu snižování počtu leteckých nehod i přes to, že se intenzita leteckého provozu zvyšuje a s tím i náročnost a nároky na bezpečnost. Nejen díky dobře vytvořeným plánům, ale i vysokým investicím do vývoji technologie leteckého průmyslu přispívá ke snižování leteckých nehod. Národním příkladem je letadlo (západní výroby) uvedené na trh roku 2015 – letadlo 3. generace (viz kapitola 7), se kterým roku 2015 utrpělo letectví „pouze“ jednu smrtelnou nehodu. I přes to, že to není dobrá zpráva, byl to krok dopředu k dosažení nulového počtu nehod – s uvedením 4. generace letadla se jim to konečně podařilo a tímto výsledkem to nekončí. Dle dat IATA³⁰ se do roku 2019 uvádí na trh 2000 nových letadel ročně, tudíž je třeba být neustále na pozoru, průběžně kontrolovat stav bezpečnosti se současnou technologií letadel a intenzitou provozu, aktualizovat letištní pohotovostní plány a plánovat krizovou komunikaci probíhající na všech úrovních služeb letiště včetně se vnějším okolím.

To vše by nemohlo fungovat bez krizového managementu, který zahrnuje celý proces rozhodování, přes efektivní odstraňování chyb až nástroje pro překonání krize.

Pro účely této práce se snažila autorka čerpat co nejvíce z literárních zdrojů a dostupných odborných zdrojů, pokud to bylo možné. Jelikož je literatura o tématu práce v České republice velmi omezená, autorka se snažila číst knížky související s tématem v jazyce anglickém. Často byly využity oficiální webové stránky zmíněných subjektů a veřejné informační zdroje jak v českém jazyce, tak i v anglickém jazyce. Kromě těchto zdrojů byly

³⁰ A Statistical Analysis of Commercial Aviation Accidents 1958-2017. *Sky Brary* [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.skybrary.aero/bookshelf/books/4342.pdf>

využity za účelem popisu legislativa letištních pohotovostních plánů i jednotlivé předpisy a dokumenty poskytnuté Úřadem civilního letectví v České republice (veřejně dostupné). Všechny použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury. V rámci práce autorka použila metodu analýzy, kde rozložila myšlenky různých pojmů na jednotlivé části a podrobněji je rozebírala pro účel pochopení tématu práce. V závěru je pak využita syntéza pro pochopení souvislosti jednotlivých jevů a sumarizaci poznatků, a dedukce k formulaci doporučení a návrhů pro zlepšení.

9. Seznam použité literatury

Literární zdroje:

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu* [online]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016 [cit. 2019-05-07]. ISBN 978-802-4634-432.

ASHFORD, Norman, Saleh A. MUMAYIZ a Paul H. WRIGHT. *Airport engineering: planning, design, and development of 21st century airports*. 4th ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011. ISBN 978-047-0398-555.

LUDWIG, Duane A. *Safety management systems for airports* [online]. Washington, D.C.: Transportation Research Board, 2007 [cit. 2019-05-15]. ISBN 978-0-309-09896-0.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0.

ŠTĚTINA, Jiří. *Zdravotnictví a integrovaný záchranný systém při hromadných neštěstích a katastrofách*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-802-4745-787.

Elektronické zdroje:

A Statistical Analysis of Commercial Aviation Accidents 1958-2017. *Sky Brary* [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.skybrary.aero/bookshelf/books/4342.pdf>

Air Traffic Controller Interview. *The Interview Portal* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://theinterviewportal.com/2017/05/06/air-traffic-controller/>

Bezpečnostní školení. *Letiště Praha* [online]. [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/bezpecnostni-skoleni>

Bezpečnostní školení. *Letiště Praha* [online]. Praha [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.skoleni-lp.cz/cs>

Distribution of Instagram users worldwide as of April 2019, by age and gender. *Statista* [online]. [cit. 2019-05-25]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/248769/age-distribution-of-worldwide-instagram-users/>

EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR. *Letištní infrastruktury financované EU: neoptimální využití prostředků* [online]. In: . Lucembursko, 2014 [cit. 2019-05-20]. DOI: 10286596038. ISBN 9789287212498. Dostupné z: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_21/QJAB14020CSN.pdf

Global Aviation Training - SMTP. ICAO [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: [https://www.icao.int/training/pages/safety-management-training-programme-\(smtp\).aspx](https://www.icao.int/training/pages/safety-management-training-programme-(smtp).aspx)

HEDSKOG, Andreas. Airport crisis management: A more digital, flexible and mobile approach.... *International Airport Review* [online]. 2017 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.internationalairportreview.com/article/37049/airport-crisis-management-digital-flexible-mobile-approach/>

HOFFMANN, Martin. Dopravní řád Letiště Praha Ruzyně. *Prg Aero*[online]. Praha, 2019 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: https://www.prg.aero/sites/default/files/obsah/staticke-stranky/5224/soubory/dopravni-rad-letiste-praha-ruzyne_0.pdf
Chapter 3 - Airport Infrastructure. *The National Academies of Sciences Engineering Medicine* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.nap.edu/read/22117/chapter/4>

Informace o NATO. *Oficiální portál informačního centra o NATO*[online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: http://www.natoaktual.cz/na_projekty.aspx?y=na_projekty/icnatoinformace.htm

INSIGHT SOQA/BDS. *Flightscape* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: http://www.flightscape.com/product_service/insight-animation-2/

KANAYA, Hideo. *Emergency Planning and Crisis Management for the Airport Business* [online]. 2012 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://www.aci-asiapac.aero/services/main/15/upload/service/15/self/55cc65a137072.pdf>

KINGSLEY-JONES, Max. ANALYSIS: Sabotage most common factor in en-route accidents. *Flight Global* [online]. Londýn, 2014 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.flightglobal.com/news/articles/analysis-sabotage-most-common-factor-in-en-route-a-396830/>

Krizové plánování. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/krizove-rizeni-a-cnp-krizove-planovani-krizove-planovani.aspx>

Letečtí dopravci. *Ministerstvo dopravy České republiky* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Letecka-doprava/Letecke-spolecnosti-a-dopravci>

Letové provozní služby. *Řízení letového provozu České republiky* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://www.rlp.cz/sluzby/lps/Stranky/default.aspx>

Mimořádná událost, krizová situace. *Hasičský záchranný sbor Moravskoslezského kraje* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://www.hzsmk.cz/index.php?a=cat.70>

MINISTERSTVO VNITRA GŘ HZS ČR. Katalový soubor typové činnosti. *Fakulta bezpečnostního inženýrství* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: https://fbiweb.vsb.cz/materialy/metodika/PO_novy/ostatni/STC%2004-IZS%20Letecka%20nehoda.pdf

Nejčastější otázky. *Hasičský záchranný sbor České republiky* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/nejcastejsi-otazky.aspx?q=Y2hudW09NA%3D%3D>

PAŘÍŽEK, Martin a Ondřej VAŇURA. *Ranní Radiožurnál* [online]. 2018 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://radiozurnal.rozhlas.cz/kdyz-jde-o-vteriny-7203335/7>

Passenger Handling. *Menzies Aviation* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://www.menziesaviation.cz/passenger-handling?language=en>

Poradenský materiál pro tvorbu letištních pohotovostních plánů. *Úřad pro civilní letectví* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: www.caa.cz/file/10098_1_1/

Předpi L13 Hlava 1 - Definice. *Řízení letového provozu* [online]. 2013 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://aim.rlp.cz/predpisy/predpisy/dokumenty/L/L-13/data/effective/hl1.pdf>

Předpis L11 Hlava 5 - Pohotovostní služba. *Řízení letového provozu* [online]. [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://aim.rlp.cz/predpisy/predpisy/dokumenty/L/L-11/data/effective/hl5.pdf>

Předpis L14 Hlava 9 - Letištní provozní služby, zařízení a instalace. *Řízení letového provozu* [online]. 2018 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://aim.rlp.cz/predpisy/predpisy/dokumenty/L/L-14/data/effective/hl9.pdf>

PŮLPÁNOVÁ, Kateřina. Bezpečnostní Programy Letišť – Aktualizace. *Aeroklub ČR* [online]. 2015 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <http://aecr.cz/2015/12/29/bezpecnostni-programy-letist-aktualizace/>

Společnost Czech Airlines Technics zavedla systém řízení provozní bezpečnosti Safety Management System. *Czech Airlines Technics* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: <https://www.csatechnics.com/cs/tiskove-zpravy-detail?id=851>

TAYLOR, Frank. Crisis Management for Airports and Airlines. *Buen Trato* [online]. UK, 2000 [cit. 2019-05-20]. Dostupné z: http://www.buentrato.cl/pdf/est_inv/aerol/cca_taylor.pdf

10. Seznam obrázků

Obrázek 1: Kontinuální proces krizového management.	8
Obrázek 2: Funkce krizového managementu.	9
Obrázek 3: Stanice Řízení letového provozu.....	18
Obrázek 4: Proces tvorby letištního pohotovostního plánu.....	23
Obrázek 5: Debriefing stations během použití	33
Obrázek 6: 4 generace letadel pro komerční účely	38
Obrázek 7: Letecké nehody v časovém horizontu 1958-2017	39

11. Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpovědnost vyhlášení v případě mimořádné události	10
Tabulka 2: Posuzování krizové situace.....	11
Tabulka 3: Seznam typových událostí pro letištní pohotovostní plán	26

12. Seznam grafů

Graf 1: Předpověď využití letecké dopravy do roku 2036 v jednotkách RPK (osobokilometrech)	37
Graf 2: Frekvence smrtelných leteckých nehod od r. 1960 po r.2017.....	38