



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

# DOPORUČENÁ OPATŘENÍ REAKTIVACE

PRO SUBJEKTY KRITICKÉ INFRASTRUKTURY **COVID-19**



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

**Asociace kritické infrastruktury České republiky (AKI ČR)**<sup>1</sup> ve spolupráci s **Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO)**<sup>2</sup> představuje možné kroky k „reaktivaci“ organizačních jednotek, procesů a činností omezených v důsledku pandemické situace vyvolané koronavirem SARS-CoV-2, nouzového stavu vyhlášeného vládou České republiky a na něj navazujícími mimořádnými opatřeními.

Tato opatření jsou vhodná pro subjekty kritické infrastruktury (KI) i další organizace bez ohledu na obor činnosti. Jejich cílem je uvážené obnovení činnosti a dodavatelsko-odběratelských vztahů při současném zajištění ochrany osob, majetku a infrastruktury, a zajištění technologické funkčnosti organizací.

Řada opatření je vhodná i mimo nouzový stav vyhlášený v souvislosti s infekcí COVID-19, doporučujeme proto zvážit jejich zavádění v odpovídajícím rozsahu například při výskytech sezonních chřipek či v obdobných situacích.

Doporučujeme také pravidelně kontrolovat seznam opatření vydávaných příslušnými orgány na území České republiky s cílem zajistit informovanost organizací a jejich soulad s platnými a účinnými pravidly.

Tento dokument považujeme za pracovní. Plánujeme proto uveřejňovat nové poznatky, přístupy a doporučení podle toho, jak se v praxi osvědčí, a jak se ukáže jejich prospěšnost s ohledem na aktuální stav mimořádných opatření a faktického vývoje infekce.

---

<sup>1</sup> [www.akicr.cz](http://www.akicr.cz)

<sup>2</sup> [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## ZÁKLADNÍ RÁMEC REAKTIVAČNÍCH KROKŮ

Organizace napříč odvětvími přijaly opatření k zajištění bezpečnosti a udržitelné funkčnosti v rámci mimořádných opatření vyhlášených řadou úřadů v České republice. AKI ČR spolu s MPO vybrala oblasti hodné zřetele a představila doporučená opatření pro zajištění bezpečnosti osob a majetku a zajištění procesů a technologií<sup>3</sup>.

Přestože reakce na vyhlášený nouzový stav a mimořádná opatření nebyla jednoduchá a řada organizací se doposud potýká se zaváděním svých vnitřních opatření, domníváme se, že reaktivace omezených či zcela pozastavených činností tak, aby zároveň zůstala zachována preventivní opatření, je v jistém smyslu ještě obtížnější.

Odpovědní pracovníci musí totiž mít na paměti varování představitelů vlády a hygieniků, že po tzv. „první vlně“ nákazy COVID-19 se může dostavit další jedna či více vln epidemie tohoto onemocnění.

Doporučujeme proto přijímat rozhodnutí o reaktivaci běžného provozu obezřetně a s vědomím toho, že není vyloučen návrat k nezbytným omezením. S ohledem na to je vhodné sledovat vývoj situace včetně příznaků hrozících problémů a při jejich identifikaci rozhodnout o návratu do předchozího přísnějšího ochranného režimu.

Některé kroky je proto vhodné řešit funkčně při zachování vybraných parametrů beze změny. Jedním příkladem může být ponechání laptopů zaměstnancům, kteří by je jinak měli vracet zaměstnavateli po návratu do práce

<sup>3</sup> <https://www.akicr.cz/2020/03/16/doporucena-opatreni-pro-subjekty-kriticke-infrastruktury-covid-19/>



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

z režimu home office. Je vhodné zvážit, že tito zaměstnanci si po určitou dobu přidělené laptopy ponechají, neboť vrácení znamená jak administrativní a logistickou zátěž spojenou s dezinfekcí vracených zařízení, tak riziko nutnosti znovu laptopy distribuovat v případě, že se situace opět zhorší.

Domníváme se, že byť je částečná reaktivace organizačních jednotek, procesů a činností možná, je vhodné mít na paměti „zadní vrátka“ pro případ návratu přísných omezujících opatření či většího projevu infekce v dotčené organizaci.

S ohledem na tento obecný rámec představuje další text základní oblasti a vhodné postupy.

## 1. OBECNÝ RÁMEC POSTUPU REAKTIVACE

Reaktivaci organizace považujeme za svým způsobem náročnější proces než uvedení organizací do krizového stavu.

**Zaprvé** – v době krize řada rozhodnutí vyplývá z okolností, které zužují možnosti reakce a víceméně určují postup aktivit směřujících k ochraně organizace a jejích činností.

Klíčovým prvkem řízení v této době jsou (i) rychlost a pružnost rozhodování; (ii) nastavení režimových opatření pro minimalizaci rizik po dobu krize; a (iii) přijetí technických, procesních a dalších opatření k udržitelné činnosti organizace po dobu krize. Jedná se o velmi náročné logistické, procesní a manažerské činnosti, které však mají mít krátkodobý charakter a směřují jednoznačně k okamžitému zajištění ochrany osob, majetku, technologií a procesů dané organizace.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

**Zadruhé** – v době krize je řada postupů daných existujícími plány krizové připravenosti. Byť rozsah krize COVID-19 je u nás nepoznaný, stále základ pro okamžitou reakci tvoří existující, v ideálním případě pravidelně testované postupy, na nichž lze reakci dané organizace stavět.

**Zatřetí** – vlna solidarity a adrenalinu zvyšuje akčnost a podporu ze strany zaměstnanců a managementu přijímat nesnadná a nepopulární opatření.

**Začtvrté** – ústřední krizové týmy požívají výhod určité dočasné koncentrace rozhodovacích pravomocí umožňující rychlé rozhodování a reakci na dané okolnosti.

Uvedení společnosti do dočasného krizového režimu je bezpochyby nesmírně náročnou činností, pro kterou je nezbytné zajistit správný postup a režim tohoto stavu. Nicméně reaktivace vyžaduje uvážlivější postup zajišťující dlouhodobou udržitelnost nastaveného systému a schopnost pružně reagovat na případnou obnovu krizového režimu, například při dalších vlnách infekce.

Za obecné principy zastřešující částečné či úplné obnovení činnosti organizace proto považujeme následující:

### **1.1. Rozvolňování od méně kritického ke kritickému**

Cílem rozvolňování je dosažení prospěchu organizace v podobě obnovy její činnosti. Přitom je však mít na paměti hrozby, které reaktivace přináší. Řada okolností, zejména skutečný rozsah nákazy, není známa a není ani jasný postup vlády z pohledu „promořování“.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Udržitelný provoz vyžaduje zejména zajištění procesů kritických pro danou organizaci, a to včetně kritických pracovníků za tyto procesy zodpovídajících.

Doporučujeme proto reaktivaci kritických procesů a osob ponechat na pozdější dobu, resp. zajistit pro kritické pracovníky a procesy možnost jejich izolovaného výkonu například v režimu home office či detašovaného pracoviště.

### **1.2. Rozvolňování od interního k externímu**

Prioritou každé organizace musí být její interní záležitosti směřující k zajištění její dlouhodobé existence v souladu se záměrem zřizovatele. Proto je na prvním místě vyřešení vlastních problémů a nastavení interních pravidel a postupů před řešením externích otázek.

Fungování organizace navenek je výsledkem udržitelnosti vnitřní činnosti organizace. Doporučujeme proto nejprve zakotvit vnitřní uspořádání a zajistit jeho udržitelnost předtím, než se organizace otevře vnějšímu světu.

### **1.3. Ochrana osob**

Ochrana osob by měla být prioritou každé organizace. Přijímaná opatření proto musí reflektovat potřeby lidí a požadavky na jejich ochranu. Tato opatření musí nicméně reflektovat provozní a ekonomickou realitu a základní potřeby organizace. Proto některé provozy maloobchodu zůstávaly i v době vyhlášeného nouzového stavu otevřené, ačkoliv byli jejich pracovníci vystaveni možným šířitelům nákazy. Za rigidního přístupu k ochraně osob by ani tyto provozy nemohly zůstat otevřené. Obdobně to platí pro zdravotnická zařízení a veřejné služby.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Základním principem je tedy dosažitelnost ochrany v daných podmínkách a vyvážení zájmů organizace a jejích pracovníků. Zároveň je nezbytné hledat potřebné osobní ochranné pomůcky (OOP) a další opatření s cílem ochránit osoby v situaci, ve které se nachází, resp. ve které musí být.

#### **1.4. Flexibilita návratu do krizového stavu**

Krise COVID-19 ještě neskončila, přestože některé informace naznačují opak. Dostupné informace naznačují možnost návratu infekce. Proto doporučujeme všem organizacím mít na paměti riziko návratu do krizového stavu a neměnit svou připravenost oproti současnému stavu.

Uvedení společností do krizového režimu není jednoduchým ani levným postupem, organizace na něj poté musí být i nadále připravené.

Doporučujeme proto zaznamenat zkušenosti z dosavadního vývoje a diskutovat na úrovni vedení organizací o tom, co se povedlo, co se dá zlepšit, a jaké postupy a procesy by organizace volila v případě budoucího návratu krize. Tyto poznatky doporučujeme zpracovat do plánů krizové připravenosti a komunikovat pracovníkům dotčené organizace i kritickým dodavatelům v rozsahu, ve kterém se jich týká.

#### **1.5. Nastavení jasných rozhodovacích postupů a odpovědností**

Krizové řízení s sebou nese potřebu a možnost centralizovaného rozhodování. Toto jakési omezení firemní „demokracie“ vede k rychlejšímu rozhodování a umožňuje pružně reagovat na neustále se měnící okolnosti.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Doporučujeme zachovat operabilitu centrálního vedení tím, že pro určité činnosti bude nastavená centrální governance zajišťující vliv a rozhodovací pravomoc omezeného okruhu lidí tak, aby v kritických okamžicích byla jasně daná pravomoc konkrétních osob či útvarů přijímat určité typy rozhodnutí s cílem (i) okamžitě reagovat na vzniklou situaci, (ii) zajistit zabezpečení kritických činností, a (iii) minimalizovat možné škody z neúměrně dlouhých rozhodovacích procesů.

### **1.6. Informovanost**

Stejně jako v běžném provozu organizace, i za doby krize a v době reaktivace je potřeba zajistit dostatek informací. Jedině tak lze zajistit relevantnost rozhodování.

Proto doporučujeme zařadit agendu připravenosti a aktuálního stavu na pravidelná jednání vedení organizací s cílem (i) zajistit informovanost o aktuálním externím dění, (ii) zajistit informovanost o stavu organizace, a (iii) zajistit informovanost o přijatých opatřeních a výhledu.

### **1.7. Spolupráce napříč odvětvími**

Zkušenost ze současné krize ukázala prospěšnost mezioborových diskusí o situaci a možných opatřeních. Stejně tak se ukázala prospěšnost pravidelných koordinačních telekonferencí pořádaných MPO ke sladění pohledu na hlavní aspekty krize.

Doporučujeme proto v maximální míře využít kontaktů, které organizace mají mezi sebou, a sdílet zkušenosti, omyly, slepé uličky, dobré nápady a postupy. Výhodou takových kontaktů je vedle faktického nabytí zkušeností také možnost srovnat si pohled na daný problém s pohledem zvenčí a „zkalibrovat“ vlastní plány a postupy činností.





Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

AKI ČR je právě takovou platformou a v době před krizovým stavem i v jeho průběhu se ukázala hodnota možnosti mezi jejími členy a dalšími subjekty pravidelně a neformálně diskutovat situaci a přicházet s inovativními postupy. Tutéž výhodu AKI ČR přináší i v době reaktivace.

## **2. OCHRANA KRITICKÝCH ČINNOSTÍ A INFRASTRUKTURY OBECNĚ**

Obnova činností a provozu má vedle praktického dopadu na podporu dané organizace i pozitivní psychologický efekt na řadu pracovníků. Navzdory tomu máme za to, že prioritou při obnově takových činností musí zůstat ochrana kritických činností, infrastruktury a jednotlivců.

Je tedy nezbytné identifikovat oblasti, jejichž výpadek či postižení nákazou může mít negativní dopad na činnost zaměstnavatele. Pro tyto oblasti je pak vhodné ponechat stávající opatření, nebo jejich podstatnou část, i nadále, a přejít do normálního provozu až v pozdější fázi při uvolnění opatření na úrovni vlády České republiky anebo při prokazatelném ústupu infekce a pominutí rizika pro danou organizaci.

Posouzení rizikovosti jednotlivých činností, procesů, pracovníků či dodavatelů je na odpovědnosti každé organizace a jejích pracovníků v oblasti udržitelnosti podnikání, krizového řízení apod. Postup by měl také odpovídat požadavkům legislativy v oblasti kritické infrastruktury a dalším oborovým regulačním opatřením.

## **3. UŽÍVÁNÍ OSOBNÍCH OCHRANNÝCH POMŮCEK OBECNĚ**

V průběhu šíření nemoci COVID-19 se povinně používaly osobní ochranné pomůcky (OOP) jako ochrana před vlastní nákazou (respirátory) či šířením možné infekce (roušky). Povinnost nošení roušek nebo



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

jiných OOP zřejmě zůstane zachována i v blízké budoucnosti, jak vyplývá z prohlášení různých členů vlády České republiky, resp. Ústředního krizového štábu.

Bez ohledu na režim nastavený vládou České republiky považujeme za vhodné užívání OOP do té doby, než bude zjevně ospravedlnitelné přijetí vyššího rizika s ohledem na omezený rozsah infekce nebo na základě nových dat poskytnutých odbornými ústavy.

#### **4. PROVOZNÍ PROSTORY ZAMĚSTNAVATELE OBECNĚ**

V době vzniku tohoto dokumentu se AKI ČR i MPO domnívají, že vhodným a preferovaným způsobem práce by měla být práce z domova. Práci v provozních prostorech zaměstnavatele proto doporučujeme považovat za výjimečnou a vhodnou pouze v situacích hodných zvláštního zřetele a po přijetí předchozích opatření k zamezení koncentrace osob. Změna či ukončení tohoto režimu záleží na vyhodnocení stávající situace každou organizací a mohou na ně mít vliv různé okolnosti a informace, jako jsou (i) epidemiologická situace státu, (ii) stav daného odvětví, (iii) schopnost organizace zajistit udržitelnost provozu a reakci na případnou obnovu nákazy, (iv) nezbytnost provozovat určité činnosti k zajištění chodu organizace, (v) uvážení výhod a rizik spojených s obnovou činnosti a přítomnosti pracovníků ze strany organizace, a (vi) zavedení do praxe režimových opatření minimalizujících riziko nákazy (k tomu viz níže).

Výjimečná situace spočívající v práci z domova je možná u řady organizací a jistě se stane více využívanou. Nicméně u určitých typů organizací se jedná o výjimečný a dlouhodobě neudržitelný stav, který neumožňuje jejich standardní fungování. V tomto dokumentu navrhuje opatření umožňující (postupnou) obnovu činnosti organizace.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Obnova užívání provozních prostor zaměstnavatele s sebou nese zvýšené požadavky a náklady na zajištění ochranných opatření zaměstnanců a externích osob, na zajištění ostrahy a kontroly, a na úklid, dezinfekci a čištění. Je tedy na zvážení konkrétních provozovatelů, zda nákladovost a zvýšené nároky na logistiku odpovídají přínosu, který užívání prostor může přinést.

Jedním z opatření je zónování objektů, tedy nastavení různého režimu v různých objektech či jejich částech a různé rychlosti uvolňování hygienických a bezpečnostních opatření. Je například možné zvážit uzavření částí budov (patra, bloky) či konkrétních místností (například toalety), jejichž užívání není s ohledem na menší počet osob v objektu nezbytné, nebo naopak ponechat určité části budov přístupné pouze vybraným zaměstnancům.

Vše záleží na konkrétních podmínkách a představách jednotlivých zaměstnavatelů.

Jakákoli režimová opatření by však měla reflektovat základní zájem na udržení strategických funkcí jako je provoz kritické infrastruktury a dostupnost klíčových zaměstnanců a procesů.

## **5. OBNOVENÍ PRÁCE Z PROSTOR ZAMĚSTNAVATELE**

Postupná obnova provozu zaměstnavatele či jeho prostor s sebou nese jak pozitivní, tak negativní stránky včetně zvýšení rizika nákazy. Na jiných místech tohoto dokumentu řešíme dílčí aspekty provozu, zde se věnujeme zejména jeho lidské stránce.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Jak zmiňujeme v úvodní části – při obnově provozu je třeba mít na paměti, že se nejedná o tzv. binární otázku. Není tedy vhodné provozy převést z utlumeného režimu či plného nebo většinového „home office“ do plného prezenčního provozu.

Doporučujeme naopak zavedení opatření snižujících koncentraci osob a identifikaci kritických procesů nezbytných pro plnění základních funkcí organizace či plnění zákonných povinností.

### 5.1. Vyhodnocení rizik – risk assessment

Prvním krokem by mělo být vyhodnocení rizik a jejich srovnání s přínosem obnovení provozu. Tradiční hodnocení rizik pracuje se škálou pravděpodobností a následků. Domníváme se však, že pro účely hodnocení rizik v souvislosti s reaktivací provozu postačí seznam hrozeb pramenících z reaktivace a nalezení odpovědi či ošetření souvisejících rizik.

#### **V této souvislosti se domníváme, že relevantní jsou zejména následující hrozby:**

- nedostupnost osobních ochranných pomůcek;
- zavlečení infekce vlastními zaměstnanci či třetími stranami;
- onemocnění klíčových pracovníků;
- pokuta za nedodržení nastavených režimových opatření;
- fyzický / kybernetický útok na infrastrukturu;
- nenavazující kroky v provozu při asymetrickém oživení;
- zavedení nových opatření při dalších vlnách infekce;
- zvýšené náklady v důsledku zavedených opatření.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Zhodnocení rizik a volba vhodného postupu je na vedení té které organizace a mělo by vždy předcházet rozhodnutí o reaktivaci (plné nebo částečné). Jak jsme již uvedli výše, domníváme se také, že je vhodné myslet na nemalou pravděpodobnost znovuzavedení přísnějších opatření v případě zhoršení stavu infekce, ať už na národní, nebo lokální úrovni. Zavedená opatření by proto měla umožňovat rychlý a snadný zpětný ústup k předchozímu omezenému provozu bez zvýšených nákladů či dalšího ohrožení provozu a kontinuity činnosti.

## **5.2. Pobyť a pohyb zaměstnanců v prostorách zaměstnavatele**

Pobyť a pohyb osob v prostorách zaměstnavatele otevírá řadu možností, přináší však s sebou i významná rizika pro celou reaktivaci. Právě tak, jak přítomnost zaměstnanců může přispívat k jejich psychické pohodě a lepšímu fungování organizace, může stejně tak přispět k rozšíření choroby, a v důsledku toho k opětovnému omezení činnosti.

Pobyť a pohyb osob zároveň vyvolává sekundární potřebu dalších opatření typu dezinfekce, úklid, řešení incidentů apod., které s sebou přináší zvýšené náklady a nároky na logistiku.

Doporučujeme proto v této době ponechat práci z domova jako základní a preferovaný způsob práce s tím, že pobyť na pracovišti by měl být i nadále výjimečnou situací, které by mělo předcházet její schválení nadřízeného pracovníka. Takové schválení nemusí být pro každý případ samostatně, lze je zavést i režimovým opatřením.

### **V této souvislosti doporučujeme zvážit následující opatření:**

- sledování pohybu a obsazenosti prostor (zvláště důležité pro případné zpětné dohledání vzájemných kontaktů v případě dalších nakažených);



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

- zavedení rezervačních systémů pro přítomnost v zaměstnání až do maximálního počtu osob;
- snížení počtu židlí, které zajistí odstup mezi zaměstnanci (aktuálně jsou doporučené minimálně 2 metry) – alternativně je možno např. zavést pravidlo „alespoň jedna volná židle mezi každými dvěma osobami“;
- zvážit omezené užití výtahů, kde je takové omezení možné;
- určit lokace pro určité týmy a maximální počet osob, které se z každého týmu mohou v jednom okamžiku v budově nacházet;
- rozdělení pracovníků do kategorií a určení dnů přítomnosti na pracovišti;
- fyzické oddělení pracovníků v různých částech budovy.

### 5.3. Jednání v prostorách zaměstnavatele

Součástí každodenních aktivit jsou i osobní jednání. V této době i po (částečné) reaktivaci doporučujeme ponechat režim jednání co možná v online či telefonické podobě. Jednání v zasedacích místnostech by šlo zcela proti smyslu preventivních opatření.

V případě nezbytné přítomnosti osob na jednom místě při jednání pak doporučujeme zajistit větší jednací místnosti a obsadit je jenom z malé části (například z jedné třetiny) a důsledně větrat. Vzhledem k tomu, že riziko infekce, resp. jejích následků, je závislé i na intenzitě expozice, doporučujeme minimalizovat délku takových nezbytných jednání.

#### **V této souvislosti doporučujeme zvážit následující opatření:**

- dodržování online meetingové kultury;
- minimalizace osobních jednání;
- povinné nošení roušek (stále ještě součástí mimořádných opatření);



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

- zavedení rezervačního systému a zablokování možnosti užít či rezervovat menší jednací místnosti nebo jakékoli místnosti paušálně;
- dezinfekci všech jednacích místností pravidelně, ideálně po každém užití.

#### 5.4. Určení detašovaných pracovišť

Jak jsme již dříve doporučovali, zvláštní pozornost je třeba věnovat klíčovým zaměstnancům a kritickým procesům, jejichž narušení by mohlo vést k omezení možnosti pokračovat v činnosti dané organizace či k porušení zákonem uložené povinnosti např. na úseku kritické infrastruktury.

Součástí vyhodnocení rizik (viz odstavec 4.1 výše) by tedy mělo být i vyhodnocení rizik souvisejících s klíčovými zaměstnanci, pracovišti, činnostmi a procesy, a tím určení vhodných preventivních opatření.

#### **V této souvislosti doporučujeme zvážit následující opatření:**

- zajistit fyzické bariéry v objektech s cílem oddělit klíčové zaměstnance;
- zajištění detašovaného pracoviště s omezeným přístupem, které budou moci využívat pouze určení klíčoví pracovníci, čímž se omezí riziko vzniku či rozšíření infekce;
- využití režimu home office jako určeného místa pro práci klíčových pracovníků;
- zvážit zajištění náhradního ubytování pro případ návratu infekce či jako preventivní opatření.

#### 5.5. Směnný provoz

Jedním z vhodných opatření je také zavedení směnného provozu zajišťujícího setkávání stále stejných osob, vedoucího k omezení rizika rozšíření případné infekce napříč širším kolektivem dané organizace.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Rozdělení pracovníků do směn je také možné kombinovat s rozdělením osob na určená pracoviště podle předchozího odstavce, a tím riziko infekce ještě dále snížit.

Zavedení směnného provozu, který může být nastavený podle provozních potřeb jak v režimu denní/ noční, je možné také v režimu krátký/dlouhý týden či dle jednotlivých dnů týdne.

**V této souvislosti doporučujeme zvážit následující opatření:**

- rozdělení zaměstnanců do směn podle vhodných parametrů tak, aby byla zajištěna kontinuita činnosti i při zavlečení infekce;
- zvážit pro jednotlivé týmy dislokovaná pracoviště k dalšímu snížení rizika;
- zvážit při rozdělení zajištění dostatečné seniority a funkční diverzity jednotlivých oddělených týmů;
- zajištění opatření pro případ zjištění infekce.

**5.6. Interní a externí akce**

Vzhledem k současné situaci pokračujícího rizika nepovažujeme organizaci interních či externích společenských akcí za vhodnou. Jednoznačně doporučujeme akce typu konference, off-sity, team-buildingy apod. odložit na pozdější dobu, a při jejich povolování zohlednit nejen doporučení hygieniků, ale také poměr přidané hodnoty dané akce a s ní souvisejícího rizika. Doporučujeme takový postup i pro managementy organizací, které sice mohou mít možnost zachovat určitá bezpečnostní pravidla, riziko nákazy i tak pořádání akcí vždy zvyšuje a dovnitř organizace tím management vysílá nezdravý signál a oslabuje účinnost vlastních opatření.





Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## 5.7. Podpůrné činnosti

Při reaktivaci je také vhodné zvážit rozšíření činnosti podpůrných služeb, jako je práce asistentek, kopírovacích či tiskových center, podatelny apod. Tato opatření vždy závisí na potřebách konkrétní organizace a je nezbytné mít na paměti zajištění bezpečnostních opatření.

## 6. PROVOZ PRODEJNÍCH A DISTRIBUČNÍCH MÍST

Základním parametrem pro rozhodování o provozu prodejních a distribučních míst je režim vládních mimořádných opatření.

Stejně jako dosud je možné prodejní síť v omezeném režimu provozovat u určených odvětví nebo v režimu výdeje či jako další kancelářský prostor pro určené pracovníky.

V případě reaktivace prodejních či distribučních míst doporučujeme zachovat opatření dle našeho dřívějšího doporučení<sup>4</sup>, tedy zvážit omezení počtu osob v provozovně a omezení uvolňovat postupně.

## 7. REŽIM EXTERNÍCH JEDNÁNÍ

Externí jednání doporučujeme omezit na nezbytně nutné minimum a nahradit je online službami či telefonickými hovory. Externí jednání jsou aktivitou se zvýšeným rizikem a nedoporučujeme je mimo případy provozní nezbytnosti pro zachování kritických funkcí dané organizace.

<sup>4</sup> <https://www.akicr.cz/2020/03/16/doporucena-opatreni-pro-subjekty-kriticke-infrastruktury-covid-19/>



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## 8. DEZINFEKCE A ČIŠTĚNÍ

Návrat pracovníků s sebou nese potřebu zvýšené dezinfekce, jednak z čistě faktického důvodu zvýšení rizika, ale i z psychologického pohledu jednotlivých pracovníků. Z vlastní zkušenosti některých členů AKI ČR víme, že zaměstnanci se sami dotazují na konkrétní postupy při zajišťování dezinfekce a čištění a na dostupnost dezinfekčních prostředků k volnému užití.

### 8.1. Dezinfekce pracovních míst

Dezinfekcí pracovních míst rozumíme pravidelnou každodenní dezinfekci stolů, pultů a dalších prostředků, které při své práci zaměstnanci potřebují, a na kterých může po kontaktu s kůží či předměty vnesenými zaměstnanci na pracoviště ulpět infekce.

Zvýšený výskyt osob v souvislosti s reaktivací potom nese potřebu postupů, které buď nebyly při uzavření prostor třeba vůbec, nebo byly třeba v menším rozsahu.

Je možné kreativně využívat různá signalizační zařízení typu barevných „semaforů“. Například červený terčík – „místo bylo použito“, oranžový terčík – „místo použito, budu se vracet“, zelený terčík – „místo dezinfikováno a připraveno k užití“.

#### **V této souvislosti doporučujeme zvážit následující opatření:**

- zvýšená frekvence otírání stolů;
- dezinfekce klávesnic na sdílených pracovních místech;
- dezinfekce dalších ploch, které zaměstnanci mohou užívat, jako jsou kliky, parapety, turnikety, madla eskalátorů apod.;
- celkově vyšší frekvence úklidu povrchů se zaměřením na jejich dezinfekci.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## 8.2. Dezinfekce kuchyněk a stravovacích koutů

I vzhledem k uzavření restauračních zařízení lze předpokládat zvýšené užívání kuchyněk, koutů a jiných míst určených zaměstnavateli ke stravování či odpočinku zaměstnanců. I při zvýšeném výskytu pracovníků je dobré zajistit omezenou přítomnost pouze na nezbytnou dobu a omezit jakékoli jiné aktivity (k tomu viz níže v bodu 4).

Vzhledem k omezenému užívání prostor a snaze minimalizovat koncentraci osob v prostorách zaměstnavatele může být vhodným opatřením dočasné uzavření relaxačních zón, pokud existují. Naopak kuchyňky a jiné stravovací prostory je vhodné nechat podle možností organizace otevřené, čímž se sníží koncentrace osob.

Výše jsme navrhli možnost signalizačních mechanismů, které mohou být vhodné i v tomto případě.

### **V této souvislosti doporučujeme zvážit následující opatření:**

- dostupnost rukavic pro případ jejich poškození;
- zvýšená frekvence otírání stolů;
- dezinfekce dalších ploch, prostorů atd. využívaných zaměstnanci;
- důsledné větrání po takovou část dne, která to vzhledem k počasí umožňuje;
- využití komunikačních nástrojů (digitálních nebo jiných) k označení dezinfikovaných, resp. použitých míst.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

### 8.3. O<sub>3</sub> generátory

Zvláštní kategorií dezinfekčních nástrojů jsou například generátory ozónu. Ozón je účinným likvidátorem virů, je tedy vhodný pro čištění vzduchu v určených prostorech například přes noc, přes víkend, nebo při uzavření části provozovny.

Samotný ozón je nicméně zdraví škodlivý a může mít negativní dopady i na stav některých povrchů či materiálů. Proto doporučujeme předem konzultaci s odborným dodavatelem ohledně jeho vhodnosti a užití. Může se ale jednat o vhodný doplněk celkové úrovně dezinfekce a udržitelnosti provozu.

### 8.4. Dezinfekční prostředky

Z dezinfekčních prostředků doporučujeme zvýšenou zásobu dezinfekčních roztoků, gelů, utěrek apod. rozmístěných všude tam, kde se pohybují zaměstnanci, tedy nejen na toaletách.

Cílem je, aby zaměstnanci měli možnost si dezinfikovat ruce či mobilní telefony, počítače a další pomůcky kdykoli to uznají za vhodné (při příchodu do zaměstnání, při změně pracovního místa apod.), aniž by se přitom museli koncentrovat na předem vyhrazených místech, jako jsou toalety, kuchyňky apod.

## 9. FYZICKÁ BEZPEČNOST

Zajištění fyzické bezpečnosti má několik rozměrů. Od bariérové ochrany objektů v denním provozu, přes ochranu opuštěných prostor v nočním či „klidovém“ režimu až po ochranu zaměstnanců během pracovní doby.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Ochrana zaměstnanců může mít podobu jejich fyzické ochrany, a to jak před třetími osobami vstupujícími do objektu zvenku, tak mezi sebou navzájem v případě nákazy a pro její prevenci.

### 9.1. Měření teploty na vstupu

K měření teploty na vstupu jsme se vyjadřovali dříve v předchozím dokumentu<sup>5</sup>. Pro úplnost tedy pouze doplníme, že měření teploty může, ale nemusí být vhodným opatřením s ohledem na okolnosti konkrétního provozovatele, a to s ohledem na určité zvýšení logistické náročnosti měření teploty a právní senzitivitu v oblasti ochrany osobních údajů, jak uvádíme právě v odkazovaném dokumentu.

Vhodným režimovým opatřením může být měření teploty zejména na prvcích kritické infrastruktury, kde riziko s rozvolňováním může být vyšší vzhledem k větší frekvenci osob včetně třetích stran (údržba, zákazníci, kontrola). Vhodný způsob měření (individuálně či termokamerou) pak je na uvážení konkrétního provozovatele.

### 9.2. Ostraha objektů

Zkušenost ukazuje, že ekonomické dopady koronavirové krize zvyšují riziko násilného vniknutí do objektů a krádeží. Doporučujeme proto mít na paměti nezbytnost ostraha objektů a zajištění činností a nástrojů k ochraně majetku.

<sup>5</sup> <https://www.akicr.cz/2020/03/16/doporucena-opatreni-pro-subjekty-kriticke-infrastruktury-covid-19/>



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## 10. PLNĚNÍ ZÁKLADNÍCH PRACOVNĚPRÁVNÍCH POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE A ZAMĚSTNANCE OBECNĚ

Obnova provozu s sebou nese i zvýšenou náročnost plnění požadavků a právních povinností na úseku zaměstnanosti. Nejedná se tedy pouze o „otevření bran“, ale je nezbytné zajistit realizaci dalších pracovněprávních povinností, což s ohledem na stále omezený provoz může být náročné.

V této souvislosti proto doporučujeme užívání digitálních, resp. online, nástrojů, kdykoli to okolnosti dovolí, a snížit tak expozici pracovníků.

### 10.1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

„BOZP“ patří k základním povinnostem zaměstnavatele. Tento dokument se myšlenkou ochrany zaměstnanců prolíná jako hlavní motiv. Nicméně princip ochrany je třeba mít na paměti při jakékoli aktivitě zaměstnavatele.

#### **V této souvislosti proto doporučujeme:**

- ujistit se o dostupnosti osobních ochranných pomůcek;
- zajistit řádnou komunikaci směrem k zaměstnancům o nastavených pravidlech a doporučeních;
- sledovat nové poznatky v médiích a podle toho se zařídit při nastavování režimových opatření;
- instruovat zaměstnance o vhodném postupu při podezření nákazy;
- nastavit režim užívání prostor s cílem omezit koncentraci osob (viz i jinde v tomto dokumentu);
- nastavit procesy pro řízení incidentů a eskalační matice.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## 10.2. Školení a trénink

Velké množství povinných školení lze realizovat online například prostřednictvím webinářů či digitálně prostřednictvím předpřipravených prezentací či e-learningů. Je proto nezbytné zajistit v rozsahu povinných školení jejich dostupnost pro zaměstnance i nadále s ohledem na typ činnosti.

AKI ČR i MPO jsou si vědomy potíží u školení vyžadujících osobní přítomnost, jako je např. školení práce ve výškách či svářečské práce, které se neobejdou bez osobní zkoušky, a které nelze v současné době z více důvodů realizovat. Jednání o řešení tohoto stavu intenzivně probíhají a AKI ČR i MPO se spolu s dalšími partnery snaží najít řešení tohoto právně obtížného problému.

## 10.3. Předcházení vzniku škody

Reaktivace provozu v omezeném rozsahu s sebou nese omezení dostupnosti standardních prostředků prevence vzniku škody, jako jsou zaměstnanci zabývající se mimořádnými událostmi, monitoring incidentů apod.

S ohledem na mimořádnost situace a možnost škody vznikající zaměstnavateli v důsledku (i) promoření zaměstnavatele infekcí a z toho pramenící nutnosti vstupu do karantény, či (ii) pokuty udělené ze strany dozorových orgánů za porušení vládou či jinými orgány vydaných mimořádných opatření, proto doporučujeme zaměstnance a zejména vedoucí pracovníky řádně proškolit a zajistit, že si jsou vědomi své prevenční povinnosti a povinnosti dodržovat uložené povinnosti.

Po úplnost dodáváme, že dle zákoníku práce mají vedoucí pracovníci povinnost ohledně prevence škody širší než řadoví zaměstnanci. Zatímco řadoví zaměstnanci si mají počínat tak, aby zaměstnavateli škoda nevznikla, vedoucí pracovníci mají proaktivně ochraňovat majetek zaměstnavatele, tedy vyhledávat opatření předcházející vzniku škody.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## 11. KONTROLNÍ A MONITOROVACÍ OPATŘENÍ

Nastavení opatření je nutné nejen zaměstnancům vysvětlit, ale také je kontrolovat a přiměřeně vymáhat. Nedůslednost při sledování a vymáhání může vést k rozmělnění zavedených opatření, zvýšení rizika a znovuzavlečení infekce.

Sledování je možné jak osobní přítomností, tak přístupovými a kamerovými systémy (v rámci pravidel privacy, tedy mimo vlastní výkon práce), sledováním obsazenosti jednotlivých prostor, namátkovým či systematickým měřením teploty, namátkovou fyzickou přítomností kontrolních pracovníků, kontrolou IT systémů a logů v nich apod.

Součástí kontroly je také vhodně ověřit dodržování nastavených dezinfekčních pravidel a dostatek prostředků na určených místech.

## 12. PRACOVNÍ CESTY A CESTY DO/ZE ZAMĚSTNÁNÍ

Cestování obecně je zvláště rizikovou aktivitou. Využití MHD s sebou nese zvýšený kontakt s neznámými osobami, které představují potenciální zdroje infekce. Využití společných automobilů s sebou nese riziko přenosu infekce mezi zaměstnanci, využití soukromých automobilů poté zvyšuje náklady a případnou odpovědnost za škodu. Přesto se domníváme, že cestování je možné určit tak, aby pro danou organizaci představovalo spíše přínos než pouhé riziko.

### 12.1. Cesty do/ze zaměstnání

Cesta do/ze zaměstnání není pracovní cestou a náklady tudíž nese sám zaměstnanec. Pracovníci vybavení služebními automobily samozřejmě mohou tyto automobily využívat. Pro ostatní je vhodné přijmout určitá opatření.





Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

### **V této souvislosti doporučujeme následující opatření:**

- přidělení automobilů klíčovým zaměstnancům ke snížení rizika nákazy při nezbytné cestě, případně schválení možnosti užít vlastní automobil;
- zajištění parkovacích míst, pokud je to možné, případně umožnění vjezdu do parkovacích prostor zaměstnavatele širší populaci zaměstnanců s cílem umožnit cesty automobilem namísto MHD.

#### **12.2. Pracovní cesty**

Pracovní cesty doporučujeme omezit na nezbytné minimum k zajištění základních funkcí zaměstnavatele. Tam, kde je pracovní cesta nezbytná, doporučujeme zajistit služební automobil. Standardním doporučením je preference online komunikace.

#### **12.3. Správa vozového parku**

I v rámci reaktivace doporučujeme omezit nakládání s vozovým parkem či sdílení automobilů v rámci car poolingu, resp. zajistit dezinfekci při každém vrácení automobilu. V důsledku tohoto opatření by nebylo možné automobily využívat více lidmi v jeden den.

### **13. PÉČE O ZAMĚSTNANCE**

Již výše jsme uvedli ochranu osob jako prvořadou prioritu. Vedle humanistického rozměru tohoto pohledu zde rozhoduje pohled čistě praktický: pracovníci jsou potřeba pro zachování činnosti organizace. Je proto nutné hledět na ochranu a péči o pracovníky s cílem zajistit jejich dostupnost pro zajištění aktivit vyžadovaných pro dlouhodobou udržitelnost.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Ochrana a péče o zaměstnance má několik důležitých rozměrů. Od čistě preventivního (jako je zajištění OOP) přes praktického (zajištění stravy) až po motivační a podpůrné (dodatečná zdravotní péče, podpora při vzdělávání dětí).

V této souvislosti doporučujeme zvážit zejména následující.

### **13.1. Stravovací zařízení**

Postupné uvolňování činností povede k obnově stravovacích služeb, byť zřejmě v rozsahu omezeném maximální povolenou kapacitou či koncentrací osob.

Doporučujeme proto zvážit zajištění alternativního stravování tak, aby zaměstnanci mohli vykonávat svou práci při minimalizaci rizika vyplývajícího z kontaktu s dalšími osobami.

Toto opatření je dané provozními a ekonomickými možnostmi jednotlivých organizací. Může se však ukázat jako jeden z faktorů motivujících pracovníky k návratu do běžného pracovního režimu.

Tam, kde organizace spoléhají na stravovací zařízení typu společných jídelen, je samozřejmě nezbytné zajistit úměrně veškeré hygienické a ochranné postupy diskutované na jiných místech tohoto dokumentu včetně pravidelné dezinfekce a dohledu nad dodržováním nastavených pravidel a postupů.

### **13.2. Zdravotní péče**

Doporučujeme zvážit pro klíčové pracovníky nadstandardní zdravotní péči s cílem zvýšit flexibilitu a rychlost její dostupnosti a minimalizovat kontakt s dalšími potenciálně nakaženými. Zvýšený náklad spojený s dodatečnou péčí pro klíčové zaměstnance může mít pozitivní dopad z pohledu dlouhodobé



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

udržitelosti kritických činností dané organizace a přispět k její pružnosti reagovat v dalších vlnách případné krize.

### **13.3. Podpora v době uzavřených škol**

Zkušenost ukazuje, že jedním z hlavních stresových faktorů je kombinace práce z domova a péče o děti se zajištěním výuky. Byť neexistuje jednoznačné řešení, různé organizace experimentují s řadou možností, jako je (i) sdružování rodičů, resp. dětí do virtuálních tříd s rotací rodičovského dozoru, (ii) virtuální pomoc konkrétních vyučujících (na komerční i nekomerční bázi), či (iii) aktivity k zajištění prostoru na práci pro dané pracovníky.

## **14. SPOLUPRÁCE S KRITICKÝMI DODAVATELI**

Kritičtí dodavatelé jsou nezbytní pro zajištění činnosti subjektů kritické infrastruktury i dalších subjektů. Na rozdíl od samotných subjektů kritické infrastruktury nemají takoví dodavatelé přímou povinnost vyplývající z legislativy. Je proto nezbytné zajistit smluvní vázanost těchto dodavatelů na určité procesy tak, aby tyto postupy dodržovali. Velkou výzvou, se kterou se potýká řada subjektů, je potom zajištění pravidelných kontrol smluvně sjednaných pravidel.

### **14.1. Smluvní opatření**

Tam, kde organizace nastavují vlastní procesy a postupy pro business continuity či krizové řízení, je nezbytné potřebná opatření přenést také na úroveň kritických dodavatelů. K tomu je nezbytné zajistit po dobu probíhajících smluvních jednání také zapojení pracovníků odpovědných za oblast krizové připravenosti.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## 14.2. Kontrola plnění smluvních opatření

Ke kontrole plnění smluvních povinností slouží řada nástrojů souhrnně označovaných jako „audit“. Jedná se o soubor postupů a činností směřujících k ověření, že daný dodavatel plní požadavky, které smluvně převzal.

Rozsah takové kontroly by měl odpovídat rozsahu činnosti interního auditu ve vlastní organizaci daného odběratele. Je nicméně obtížné zajistit praktickou proveditelnost a s tím navazující pravidla a postupy.

Pro smluvní zajištění práva auditu existuje řada různých modelů. Nejčastěji funguje princip tak, že (i) dodavatel souhlasí s auditováním oblastí vymezených ve smlouvě, přičemž (ii) náklady nese auditující subjekt (zákazník) a (iii) při prokázaném nesouladu s dohodnutými pravidly náklady na audit převezme dodavatel. K zajištění větší míry jistoty se ve smlouvách obvykle stanoví také mechanismus výběru auditora, maximální náklady spojené s každou kontrolou a maximální frekvence kontrol.

## 15. KOMUNIKACE

### 15.1. Externí komunikace

Komunikace s vnějším světem je důležitá z mnoha důvodů:

- ujištění o vlastní připravenosti řešit krizovou situaci a s tím související zvýšení kredibility jako obchodního partnera;
- komunikace s dalšími srovnatelnými organizacemi s cílem nalézt optimální nastavení fungování vlastní organizace.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

Byť se nejedná o činnost s nejvyšší prioritou, je přesto důležitým prvkem krizového řízení. Z dlouhodobého pohledu může přispět ke zlepšení obrazu dané organizace a podpořit její obchodní vztahy a postavení v rámci daného odvětví.

## 15.2. Interní komunikace

Interní komunikace má dva hlavní rozměry. Doporučujeme aktivně užívat obou s cílem podpořit pracovníky a zajistit jejich naladění na potřeby organizace a jejího vedení. Tyto dvě oblasti zahrnují zejména následující:

- sdílení informací o aktuálním stavu, přijatých opatřeních a požadavcích na součinnost zaměstnanců a dalších pracovníků;
- sbírání zpětné vazby pro zjištění aktuálních potřeb pracovníků, efektivity nastavených postupů a potřeb úpravy procesů a opatření.

Oba rozměry komunikace přispívají také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a v současné situaci je považujeme za nezbytné.



Asociace kritické infrastruktury  
České republiky



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU

## O ASOCIACI

Asociace kritické infrastruktury České republiky reprezentuje zejména majitele a provozovatele kritické infrastruktury, uspokojuje a hájí jejich společné zájmy průřezově, napříč obory a průmyslovými segmenty.

Posláním AKI ČR je zejména tvorba optimálních podmínek pro provoz a ochranu kritické infrastruktury, podpora výzkumu a vývoje v oblasti provozu a ochrany kritické infrastruktury, popularizace problematiky kritické infrastruktury a obhajoba specifických společných zájmů členů asociace, a pokud nejsou v rozporu se zájmy společnými, i jejich zájmů individuálních, to vše při respektování pravidel hospodářské soutěže.

AKI ČR je nezávislá na stranicko-politických a jiných vázaných zájmech.

## ČLENOVÉ

