

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ekonomika a management**

Rizika ve veřejném managementu

Bc. Stanislava Fišerová

**Diplomová práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Stanislava FIŠEROVÁ**
Osobní číslo: **E100413**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Rizika ve veřejném managementu**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Práce musí obsahovat obecný popis problematiky rizik instituce a dále praktickou část zabývající se vybraným typem rizika instituce.

Obsah práce:

- Úvod
- Management a rizika obecně
- Rizika managementu obce Vysoké Mýto
- Obec Vysoké Mýto
- Rizika obce
- Finanční rizika obce
- Analýza finančních rizik
- Rekapitulace a doporučení
- Závěr

Práce musí přinést nové poznatky a prokázat schopnost používat teoretické nástroje.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

1. Drennan, Lynn T. and Allan MC Connell. Risk and crisis management in the public sector. 1st ed. London : Routledge, 2007. ISBN 978-0-415-37815-4.
2. Hnilica, Jiří., Fotr Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
3. Lam, James. enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2003. ISBN 0-471-43000-5.
4. Merna, Tony., Al-Thani Faisal F. Risk management : řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno : Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
5. Tichý, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2006. 80-7179-415-5.
6. Zuzák, Roman., Königová, Martina. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Radim Roudný, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

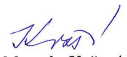
Datum zadání diplomové práce: **26. května 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2012**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. června 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 8. 2012

Bc. Stanislava Fišerová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce je věnována rizikům ve veřejném managementu. V první části jsou specifikovány základní pojmy, související s problematikou rizik a managementu. Druhá část je věnována rizikům obce Vysoké Mýto, následuje analýza těchto rizik a výsledek zjištění na základě různých metod, která rizika jsou v této obci nejčastější.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, riziko, analýza, město Vysoké Mýto, expertní šetření, SWOT analýza, finanční rozbor.

TITLE

Risk management in the public.

ANNOTATION

This thesis is devoted to risk management in the public . The first part specifies the basic concepts related to the issue of risk management. The second part is devoted to the risks of the village High Toll , followed by an analysis of the risks and the outcome of the findings based on different methods, which risks are most common in this village.

KEYWORDS

Management, risk analysis, city Vysoké Mýto, expert surveys , SWOT analysis, financial analysis.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 MANAGEMENT	13
1.1 MANAGEMENT.....	13
1.2 MANAGEMENT A ROZHODOVÁNÍ.....	13
1.2.1 Typy a vlastnosti rozhodování.....	15
1.2.2 Proces rozhodování.....	17
1.3 MANAŽER.....	18
1.4 VEŘEJNÝ SEKTOR.....	19
1.4.1 Veřejná správa.....	21
1.5 MANAGEMENT VE VEŘEJNÉM SEKTORU.....	22
1.5.1 Strategický management.....	22
1.5.2 Personální management.....	23
1.5.3 Finanční management.....	23
1.5.4 Informační management.....	23
1.5.5 Management kvality.....	24
1.5.6 Krizový management.....	24
2 RIZIKO	29
2.1 RIZIKO.....	29
2.1.1 Klasifikace rizik.....	30
2.2 NEJISTOTA.....	31
2.3 IDENTIFIKACE RIZIK.....	31
2.3.1 Cíl identifikace rizik.....	31
2.3.2 Náplň a nástroje rizik.....	32
2.3.3 Zdroje informací.....	33
2.3.4 Pojem spolehlivost.....	33
2.4 MĚŘENÍ RIZIKA.....	34
2.4.1 What – if analýza.....	34
2.4.2 Monte Carlo.....	34
2.5 ANALÝZA RIZIKA.....	35
3 OBEC VYSOKÉ MÝTO.....	36
3.1 HISTORIE.....	36
3.2 SOUČASNOST.....	36
3.2.1 Městský úřad.....	37
3.2.2 Rada města.....	38
3.2.3 Zastupitelstvo města.....	38
3.2.4 Odbory městského úřadu.....	38
3.2.5 Příspěvkové organizace a ostatní školská zařízení.....	38
3.2.6 Organizace s účastí města.....	39
3.2.7 Ostatní život města.....	39
3.3 VIZE ROZVOJE MĚSTA.....	40
3.4 FINANCOVÁNÍ OBCE.....	41
3.4.1 Rozpočet jako finanční plán.....	42
3.4.2 Tvorba rozpočtu.....	42
3.4.3 Finanční řízení.....	43
4 RIZIKA MANAGEMENTU OBCE VYSOKÉ MÝTO.....	44
4.1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ MĚSTA.....	44
4.1.1 Povodně.....	45
4.1.2 Vichřice a silný vítr.....	47
4.1.3 Požáry.....	47
4.1.4 Kriminalita.....	48
4.1.5 Ekonomická rizika.....	49
5 ANALÝZA RIZIK.....	51
5.1 FINANČNÍ ROZBOR.....	51
5.1.1 Příjmy.....	51

5.1.2	<i>Výdaje</i>	54
5.1.3	<i>Vývoj příjmů a výdajů</i>	56
5.2	SWOT ANALÝZA	64
5.3	EXPERTNÍ ŠETŘENÍ.....	65
5.3.1	<i>Výsledky expertního šetření</i>	67
5.3.2	<i>Modus a Medián</i>	71
5.4	RADY A DOPORUČENÍ MANAGEMENTU MĚSTA	74
5.4.1	<i>Finanční rozbor - závěr</i>	74
5.4.2	<i>SWOT analýza - závěr</i>	75
5.4.3	<i>Expertní šetření - závěr</i>	75
	ZÁVĚR	77
	POUŽITÁ LITERATURA	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přijaté dotace	49
Tabulka 2: Kapitálové výdaje	50
Tabulka 3: Příjmy a výdaje za období 2008 – 2011	51
Tabulka 4: Výdaje 2008 – 2011	55
Tabulka 5: Splátky jistin a úroků	56
Tabulka 6: Vývoj příjmů a výdajů za období 2005 - 2011	57
Tabulka 7: Kapitálové příjmy rok 2006	61
Tabulka 8: SWOT analýza	65
Tabulka 9: Expertní šetření - AAA	67
Tabulka 10: Expertní šetření - BBB	67
Tabulka 11: Expertní šetření - CCC	67
Tabulka 12: Expertní šetření - DDD	68
Tabulka 13: Expertní šetření - EEE	68
Tabulka 14: Expertní šetření - FFF	68
Tabulka 15: Expertní šetření - GGG	69
Tabulka 16: Expertní šetření - HHH	69
Tabulka 17: Expertní šetření - LLL	69
Tabulka 18: Expertní šetření - KKK	70
Tabulka 19: Expertní šetření - Celkem	70
Tabulka 20: Expertní šetření - výsledek	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma managementu	14
Obrázek 2: Manažerské sekvence	14
Obrázek 3: Proces rozhodování	17
Obrázek 4: Faktory ovlivňující výsledky projektu	29
Obrázek 5: Náměstí ve Vysokém Mýtě	36
Obrázek 6: Vývoj počtu obyvatel Vysokého Mýta	37
Obrázek 7: Objektivizace vztahu příjmů a výdajů v územní samosprávě	42
Obrázek 8: Povodně – Vysoké Mýto rok 2007	46
Obrázek 9: HZS Pardubický kraj – Vysoké Mýto	48
Obrázek 10: Přijaté dotace	49
Obrázek 11: Kapitálové výdaje	50
Obrázek 12: Příjmy 2008 – 2011	53
Obrázek 13: Výdaje 2008 – 2011	55
Obrázek 14: Splátky úvěrů a půjček (tis.Kč)	56
Obrázek 15: Daňové příjmy	58
Obrázek 16: Daňové příjmy – spojnice trendu	58
Obrázek 17: Nedaňové příjmy	59
Obrázek 18: Nedaňové příjmy – spojnice trendu	59
Obrázek 19: Kapitálové příjmy	60
Obrázek 20: Kapitálové příjmy – spojnice trendu	60
Obrázek 21: Přijaté dotace 2005 - 2011	61
Obrázek 22: Přijaté dotace – spojnice trendu	62
Obrázek 23: Běžné výdaje 2005 - 2011	62
Obrázek 24: Běžné výdaje – spojnice trendu	63
Obrázek 25: Kapitálové výdaje 2005 – 2011	63

Obrázek 26: Kapitálové výdaje – spojnice trendu.....	64
Obrázek 27: Histogram - Investice.....	71
Obrázek 28: Histogram – Dotační tituly	72
Obrázek 29: Histogram – Přírodní katastrofy	72
Obrázek 30: Histogram – Kriminalita ve městě	73
Obrázek 31: Histogram – Korupce.....	73
Obrázek 32: Histogram – IT rizika.....	74

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Výpočet mediánu	71
----------------------------------	----

SEZNAM ZKRATEK

BRK	Bezpečnostní rada kraje
CAF	Nástroj zvyšování kvality ve veřejné správě
CBA	Metoda analýzy nákladů a výnosů
CEA	Nákladová efektivnost
CMA	Metoda analýzy minimalizace nákladů
CO	Civilní obrana
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
HDP	Hrubý domácí produkt
HZS	Hasičská záchranná stanice
ISO	International Standard Organisation
IT	Informační technologie
IZS	Integrovaný záchranný systém
KČ	Korun českých
NUTS	Regionální operační program
ORP	Obec s rozšířenou působností
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
Sb.	Sbírka zákonů České republiky
SWOT	Nástroj strategického managementu
TQM	Total quality management

ÚVOD

Problematika rizik managementu je velice důležitá a zároveň opomíjená, proto jsem si vybrala téma své diplomové práce „Rizika ve veřejném managementu“.

Veřejný management je široký pojem a nelze ho v jedné práci popsat jako celek. Na každém kroku na nás číhá několik rizik a tak jsem se zkusila zamyslet nad analýzou rizik ve veřejném sektoru. Zaměřila jsem se na Město Vysoké Mýto, kde jsem nyní zaměstnána a tudíž mě i zajímá další osud tohoto města. Vzhledem k mému zaměstnání mám i velmi blízko ke zdrojům a pramenům, které budou využity v této diplomové práci.

Má diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to na část obecnou a část praktickou.

První část práce, část obecná bude mít charakter literárního průzkumu, zde spíše půjde o teoretické otázky a pojmy týkající se obecného managementu a managementu ve veřejné správě, které následně použiji v druhé části práce.

Další část mé práce je praktická a má induktivní charakter, který využívá materiálů a dokumentů poskytnutých městem Vysoké Mýto. V první řadě bude představeno město Vysoké Mýto. Dále pak na základě disponibilních informací a expertního šetření bude provedena příslušná analýza rizik města s příslušnými závěry a doporučeními.

Prvním cílem práce je obecný popis problematiky rizik ve veřejném sektoru. Druhým cílem této práce je popis města Vysokého Mýta a jeho rozhodování s analýzou rizik některých rozhodování města.

1 MANAGEMENT

Nejprve si objasníme význam slova management, management ve veřejném sektoru, manažer a s tím další související pojmy.

1.1 Management

Slovo management pochází z anglického „to manage“, což znamená řídit. Management je umění řízení, působení na určitou skupinu a ovládání její činnosti. Základním smyslem je pomáhat lidem ve zlepšování jejich výkonnosti prostřednictvím využívání předností, slabin a spěje k dosahování cílů.

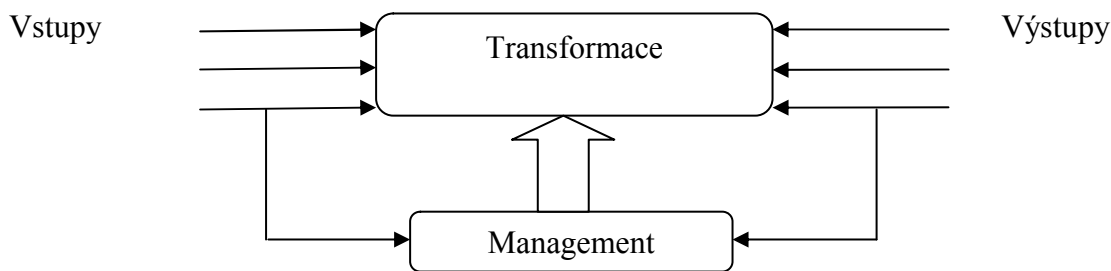
Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle. Management má pět základních funkcí řízení a to je plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Techniky managementu jsou v podstatě zásady, jak provádět činnosti, respektive metody, jak dosahovat výsledků. Management se označují řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce. Kvality rozhodné pro úspěch manažerů lze vyjádřit ve třech vzájemně provázaných rovinách, a to potřebou řídit, potřebou moci a schopnosti vcítit se.

V odborné literatuře můžeme najít ještě celou řadu různých definic managementu, které lze shrnout následovně: Management je ucelený soubor ověřených přístupů a názorů, zkušeností a doporučení, metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností - manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace, včetně její prosperity.[1]

1.2 Management a rozhodování

Rozhodování je nedílnou součástí managementu, ale i soukromého života a znamená volbu, mezi variantami. Rozhodování má své místo ve všech sekvencích managementu, ale z hlediska dopadů má největší význam v přípravné sekvenci, při plánování. Rozhodování se snažíme zařadit na nejnižší úroveň, kde je příslušný problém uspokojivě řešitelný.

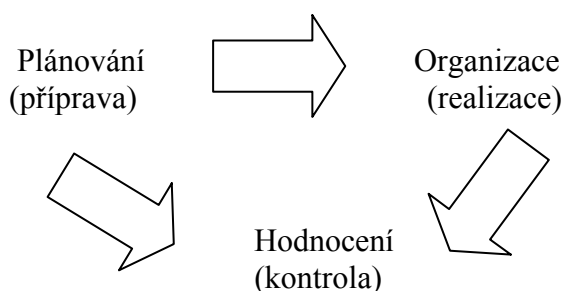
Lidské počínání je vždy spojeno s rozhodováním. Rozhodování je výběr mezi minimálně dvěma a více variantami. Řízení procesů se silným podílem lidí se nazývá management, grafické zobrazení procesů je zachyceno na obrázku 1- Schéma managementu.



Obrázek 1: Schéma managementu

Zdroj: [22]

Rozhodování má svou stránku meritorní, věcnou a formální.



Obrázek 2: Manažerské sekvence

Zdroj:[22]

Kdo nemá přirozené schopnosti, nemůže být dobrým manažerem. K základním vlastnostem kvalitního manažera náleží i odvaha a schopnost riskovat. Manažerské sekvence jsou zobrazeny na obrázku 2.

Rozhodovací problémy mohou mít charakter:

- Dobře strukturované problémy, máme dost informací a málo nejistot, řešíme je na nižších úrovních.
- Špatně strukturované problémy, máme málo informací, jsou mlžné, je zde mnoho nejistot a většinou mají vazby do vzdálenější budoucnosti. Tyto problémy řešíme na nejvyšších úrovních.

Čas rozhodování nikdy není nekonečný, v extrémním případě se jedná o zlomek vteřiny až po čas, který si určíme sami. Podle toho se také mění náš přístup k rozhodování. Náklady na rozhodování musí být úměrné a ve výsledku se odečítají od celkového zisku. Rozhodování musí být úsporné a má své ekonomické optimum.

Kvalitní rozhodování vyžaduje určité vlastnosti manažera, mj. i schopnost únosného riskování a zároveň je známá řada chyb, kterých se dopouštějí. Nejběžnějšími chyby, které se v praxi manažeri dopouštějí:

- Rozhodnutí oddalujete.
- Rozhodujete se příliš rychle.
- Přeceňování pocitu.
- Neoddělí se podstatné a nepodstatné věci.
- Příliš energie a nákladů na rozhodování.

Vždy je určité riziko rozhodování, důležité je, aby přijaté rozhodnutí bylo akceptovatelné, tzv. kompromisně optimální rozhodování.

1.2.1 Typy a vlastnosti rozhodování

Rozhodování členíme z hlediska úkonů:

- Příprava rozhodování a jeho podpora.
- Vlastní rozhodování.

Velmi důležité jsou přípravné etapy, ale jejich aktéři nenesou výslednou odpovědnost za rozhodnutí, což v praxi znamená – pokud používáme nástroje na rozhodování, např. počítač s určitým počítačovým vybavením, neodpovídá za výsledek tvůrce nástroje, ale konečný rozhodovatel.

Rozhodovatelé jsou osoby, které rozhodují a mohou to být jednotlivci v různých funkcích, fyzické i právnické osoby, týmy, skupiny, obyvatelstva, voliči apod., prostě kdokoliv, kdo myslí individuálně, kolektivně nebo týmově. Rozhodovatel může znát předem nebezpečí, které může nastat, např. odhadnout vzniklé škody, ale také neví jaká je pravděpodobnost, že k takové situaci dojde. Každý rozhodovatel se řídí nějakými pravidly, která se odvíjí od cíle rozhodování, rozhoduje se podle vlastní nebo předané či odpozorované cizí zkušenosti, podle návodů, nebo postupů, které dostal. Rozhodovatel vychází z analýz, které si dal zpracovat, anebo používá metody, kterými se snaží rozhodování objektivizovat.

Přístup k rozhodnutí může být intuitivní, nebo racionální. V praxi je vhodné kombinovat obě metody.

Intuitivní přístup k rozhodování má v rozhodování své místo. Má své přednosti i nedostatky. Mezi přednosti patří:

- rychlost,
- náklady,
- odstranění formálností racionálních metod.

Nedostatky jsou:

- podvědomá zaujatost či antipatie,
- není transparentní, těžko vysvětlitelné jinému,
- menší odolnost proti manipulacím.

Intuitivní rozhodování velice ovlivňuje cit, pokud se chceme vyvarovat negativního ovlivnění, je vhodné nedělat rozhodnutí v citovém rozpoložení, nenechat se city unášet, distancovat se od problému.

Racionální přístup k rozhodování je také zatížen subjektivními vlivy, základní vlastností je struktura. Tento přístup má následující přednosti a nedostatky.

Přednosti:

- vyšší objektivnost,
- transparentnost,
- větší odolnost proti manipulacím.

Nedostatky:

- nižší rychlost,
- vyšší náklady,
- formálnost racionálních metod.

Transparentnost je nutná při rozhodování o záležitostech a majetku jiných, v užším smyslu je transparentnost přístupnost k informacím, v širším smyslu přístupnost k informacím, které mají potřebnou vypovídací hodnotu.

Transparentní rozhodování zahrnuje:

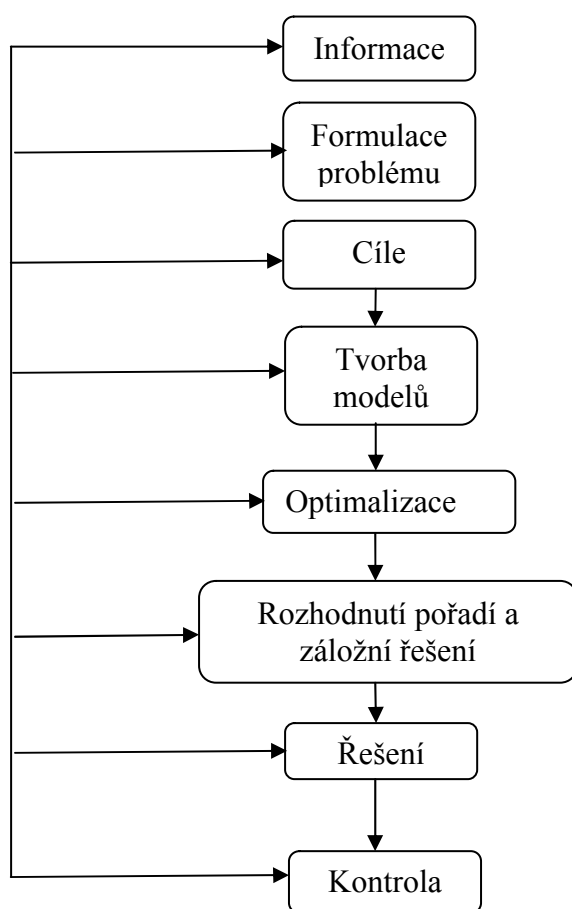
- proč rozhodovací problém vznikl a jaké jsou cíle,
- informace o variantách řešení,
- analýzu variant a výběr pořadí optimálnosti.

Analýza variant musí vycházet z kritérií a postupu jejich hodnocení, předpokládaných budoucích stavů prostředí a z toho vyplývající rizika času.

1.2.2 Proces rozhodování

Proces rozhodování probíhá v určitých fázích. Předem musíme mít určité informace, s kterými budeme dále nakládat dle potřeby. Informace lze získat z minulosti, z aktuálně zjištěných dat, nebo od některých osob. Pokud se vyskytnou z informací rozhodovací problémy, musí se problém formulovat, aby mohlo dojít naplnění cíle. Další fází je tvorba modelů. Model je vždy zjednodušený obraz reality a při tvorbě modelu řešíme strukturovanost, vazby mezi strukturními prvky. Nastává proces optimalizace, což je hodnocení a výběr variant, které může probíhat nejrůznějším způsobem. Všechny tyto fáze rozhodování patří do přípravy, následuje fáze rozhodnutí, která je vyhrazena těm, kteří jsou k rozhodnutí oprávněni. Je vhodné rozhodnout nejen o realizovaném řešení, ale také stanovit si i záložní řešení. Poslední fáze je kontrola, kde dochází ke kontrolování výsledného řešení. Obrázek 3 zobrazuje celkový proces rozhodování po jednotlivých etapách.

Realitou rozhodování je, že zcela jisté a perfektní rozhodování neexistuje, vždy existuje riziko, důležité je dosáhnout vhodné, akceptovatelné řešení při přijatelných nákladech.



Obrázek 3: Proces rozhodování

Zdroj: [22]

1.3 Manažer

Každý manažer potřebuje využít všechny dovednosti, ale jejich podíl je různý dle jednotlivých manažerských funkcí. Každý manažer je jakýmsi „podnikatelem“, který je zaměstnán. Velmi záleží, co je „pracovní náplní“ manažerských funkcí. Ve světové literatuře existuje několik různých pojetí obsahové náplně manažerských funkcí.

Nejvíce mě zaujal názor klasika světového managementu P. F. Drucker, který zdůrazňuje hlavní činnosti manažera v pojetí:

- stanovení cílů a způsobu jeho dosažení - plánování,
- organizování,
- motivace a komunikace - volba spolupracovníků a vedení lidí,
- měření - vyhodnocování dosažených výsledků.

Popřípadě hlavní manažerské činnosti zkráceně vyjadřuje jako:

- plánování,
- organizování,
- integrování,
- měření.

Některé činnosti manažera mají pro splnění jeho úkolů větší vliv, jiné menší. V současné odborné literatuře můžeme najít dva základní přístupy, které se snaží určit ty stránky jejich práce, které pro ně mají zásadní význam. Jsou to následující přístupy:

- ❖ koncepce „7 S“ konzultační firmy McKinsey je rozborový přístup, založený na stanovení a vzájemné podmíněnosti sedmi faktorů v manažerské činnosti, jsou to:
 - 1. Strategie – rozumí se programové stanovisko vedení firmy.
 - 2. Struktura – obsahová funkční náplň dílčích částí organizačního systému a vzájemných informačních vazeb.
 - 3. Spolupracovníci – zde se jedná o lidi, kteří se rozhodovací či výkonnou činností podílejí na realizaci manažerských funkcí.
 - 4. Systémy řízení – postupy, metody a techniky manažerské práce.
 - 5. Sdílené hodnoty – poskytují základní orientaci pro sociální, hospodářské, kulturní poslání činnosti firmy.
 - 6. Styl manažerské práce – způsob jednání vedoucích pracovníků při uplatňování manažerských funkcí vůči jimi vedeným kolektivům.
 - 7. Schopnost – znalosti, schopnosti, dovednosti a návyky firmy.
- ❖ koncepce „kritických faktorů úspěchu“ K. H. Chunga:

- Strategie – obdoba jako u koncepce „7S“, zde se klade větší důraz na podnikatelskou orientaci.
- Lidské zdroje – cílem je úspěch v podnikatelské strategii, zabezpečena kvalitními spolupracovníky.
- Operační systém – přístupy, metody a prostředky, v podstatě jde o přeměnu vstupů na výstupy.

1.4 Veřejný sektor

Veřejný sektor je významnou částí národního hospodářství. Posláním veřejného sektoru je:

- zabezpečovat veřejné statky pro občany,
- napravovat a odstraňovat i další důsledky tržního selhání, např. negativní externality.[16]

Veřejný sektor má funkci ekonomickou, sociální, a politickou.

Ekonomická funkce veřejného sektoru – jedná se o zabezpečování veřejných statků, vytvářejí se zde pracovní příležitosti, což má vliv na míru zaměstnanosti.

Sociální funkce veřejného sektoru – sociální funkci rozumíme prospěšnost veřejného sektoru – služeb především pro sociálně slabší vrstvy obyvatel. Tato funkce ve veřejném sektoru ovlivňuje sociální vazby a sociální postavení občanů.

Politická funkce veřejného sektoru – jde o využití veřejného sektoru v politickém klání. Činnost jednotlivých resortů veřejného sektoru ovlivňují jednotlivé dílčí politiky a to jsou: bezpečnostní politika státu, školská politika, zdravotní politika, sociální politika, dopravní politika, bytová politika a další).

Veřejný sektor:

- ✓ zabezpečuje veřejné statky pro obyvatelstvo na neziskovém principu,
- ✓ je financován z finančních prostředků z rozpočtové soustavy – a to z veřejných rozpočtů,
- ✓ je řízen veřejnou správou (státní správa a územní samospráva),
- ✓ o produkci, struktuře, množství a kvalitě veřejných statků se rozhoduje veřejnou volbou, a to nepřímo volenými zástupci,
- ✓ podléhá veřejné kontrole ze strany příslušných kontrolních orgánů a občanské kontrole, ze strany občanů.

Zajišťování veřejných služeb patří mezi důležité činnosti orgánů veřejné správy, která je ekonomickou teorií považována za čistý veřejný statek.

Veřejný sektor můžeme strukturovat podle resortů, institucí procesů atd. Do veřejného sektoru patří veřejná správa, která řídí veřejný sektor, justice, policie, armáda, školství, věda a výzkum, kultura, tělesná kultura a sport, zdravotnictví, sociální služby, veřejná hromadná doprava, spoje, sociální bydlení, informační systémy a masmédiá, vodní služby, oblasti životního prostředí a další.

Pro objektivizaci výdajů na veřejný sektor se využívají různé metody a nástroje, mezi které patří:

- **Komparativní metody** – založené na územní komparaci nákladů na produkci konkrétních veřejných statků s cílem stanovit nákladový ukazatel. Významnou komparativní metodou je benchmarking, což je metoda porovnávání nákladovosti služeb, kvality služeb, výkonnosti, hospodaření a dalších procesů veřejného sektoru, na základě analýzy a porovnávání s jinými organizacemi.
- **Metody výkonových metod** – vycházejí z kalkulace nákladů na jednotku výkonu ve veřejném sektoru.
- **Metoda nákladů a užitku** – používá se pro objektivizaci prostředků vynakládaných na financování veřejného sektoru, užitky jsou nepřímé, nehmotné.
- **Audit a kvalitní finanční kontrola** – měl by se používat výkonnostní audit, který by se zaměřil na hodnocení.
- **Kvalitní občanská kontrola, spolupráce s veřejností** – jedná se o hodnocení výstupů, je úspěšná jen tehdy, pokud spolupracují obě strany, veřejný sektor a občan.

Pro zvýšení efektivnosti se používají i jedno-kriteriální a více-kriteriální metody. Mezi jedno-kriteriální metody můžeme zařadit metodu analýzy nákladů a výnosů (CBA). Tato metoda hodnotí důsledky výdajových programů v peněžních jednotkách, posuzuje projekty, které by s minimálními náklady vedly maximálnímu užitku. Další metodou je metoda analýzy účinnosti nákladů – nákladová efektivnost (CEA), která se snaží dosáhnout stanoveného cíle co nejlevněji. Metoda analýzy minimalizace nákladů (CMA) je jednoduchá a také patří mezi jedno-kriteriální metody, kritériem je minimalizace vstupů.[16]

1.4.1 Veřejná správa

Veřejná správa řídí a organizuje veřejný sektor, je vykonavatelem zákonů a má úzký vztah na správní právo. Úkolem veřejné správy je realizovat politiku státu, která je zakotvena v zákonech, na všech úrovních, včetně územní samosprávy. Další úkol, který musí veřejná správa plnit je přenos informací, jak uvnitř, tak mimo veřejnou správu. Pozornost se věnuje také personálnímu managementu – řízení lidských zdrojů. Veřejná správa je považována za čistý veřejný statek, službu veřejnosti, na kterou musí vynakládat finanční prostředky z rozpočtové soustavy. Ekonomické hledisko stále více zdůrazňuje efektivnost veřejné správy v pojetí hospodárnost a užitečnost. [16]

Zajištěním efektivního využívání finančních zdrojů a současně růst výkonnosti veřejného sektoru je náplní finančního managementu. [16]

Územní samospráva je formou veřejné správy. Územní samospráva plní dvě obecné funkce:

- Samostatná působnost – zabezpečuje lokální či regionální potřeby svých občanů.
- Přenesená působnost – výkon státní správy, což je přenos kompetencí ve veřejném sektoru.

Předpokladem pro fungování územní samosprávy musí být vytvořeny legislativní (zákony) a ekonomické předpoklady, kterými je například vlastnictví majetku, s kterým lze hospodařit, dále je to možnost získávat vlastní finanční prostředky, vlastní příjmy, z prodejů, pronájmů majetku. Dalším předpokladem fungování je sestavování vlastního rozpočtu, což znamená oddělené hospodaření od státního rozpočtu.

Obec je základní článek územní samosprávy a územní jednotka státu, která je vymezena třemi znaky: územím, občany žijícími na území obce s trvalým pobytem a samospráva veřejných záležitostí v hranicích obce (katastrální území).

Rozlišujeme tyto základní druhy obcí:

- ❖ obce, které nejsou městy,
- ❖ města, která získala statut města,
- ❖ obce s pověřenými obecními úřady a obce s rozšířenou působností,
- ❖ statutární města,
- ❖ hlavní město Praha.[16]

1.5 Management ve veřejném sektoru

V posledních letech se hovoří o tzv. „postmoderní manažerské revoluci“ ve veřejném sektoru, která se zaměřuje na uplatňování zásad „New Public Management“, dále na hledání vhodnějších organizačních struktur a vytváření menších jednotek, které budou řízeny spíše manažerským než tradičním způsobem, což by mělo napomoci k růstu transparentnosti veřejné správy.[16]

Činnost manažerů ve veřejném sektoru je odlišná od činnosti manažerů v soukromém sektoru, jelikož ve veřejném sektoru je činnost manažerů ovlivňována např. právním prostředím, neexistencí ziskového motivu, dále je třeba zmínit i záležitost politického rozhodování o veřejných potřebách. Ve veřejném sektoru působí několik různých managementů, nyní si některé z nich přiblížíme.

1.5.1 Strategický management

Zvýšení efektivnosti ve veřejné správě ovlivňuje kvalitní plánování činnosti, což má ve své náplni strategický management. Důležitými prvky tohoto managementu je definování vize, stanovení cílů, identifikace a výběr postupů a nástrojů dosažení cílů, včetně plánování, stanovení úkolů a způsob realizace, kontrolu dosahování cílů, případně modifikaci strategie. Strategická analýza na základě získaných informací definuje klíčové vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují současný a budoucí rozvoj, definuje slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení, což je základem pro SWOT analýzu. Významné je monitorování výsledků, jejich hodnocení a srovnání s plánem. Monitoring je velice potřebný nástroj strategického managementu, umožňuje reagovat na změny ve vnitřním a vnějším prostředí.

Strategická rozhodnutí se od ostatních liší svou komplexností:

- jsou většinou realizována v podmínkách nejistoty o budoucnost,
- vyžadují integrovaný přístup k řízení organizace,
- vyžadují změnu ve struktuře a kultuře organizace.

Výhody strategického managementu:

- podílí se na vývoji své budoucnosti,
- ujímají se kontroly nad svou budoucností,
- napomáhá k dosažení porozumění a oddanosti zaměstnanců, a tím zároveň klesá odpor zaměstnanců ke změnám,
- pochopení vztahu mezi výkonností a odměnou - objasnění odpovědnosti každého zaměstnance,

- zlepšení kontroly všech činností,
- efektivnější alokace času a zdrojů, vzniká méně chyb a špatných rozhodnutí,
- přispívá k zesílení kultury organizace,
- tvoří jakýsi mantinely pro vnitřní i vnější komunikaci v organizaci.

1.5.2 Personální management

Řízením lidských zdrojů ve veřejném sektoru se zabývá personální management. I tento management se odlišuje od soukromého sektoru, ovlivňuje ho politické prostředí, zákonné normy a v neposlední řadě také finance. Existují zde finanční limity, kterými se personální management musí řídit, jelikož jsou to finanční prostředky rozpočtové soustavy, podléhají pravidlům hospodaření s rozpočtovými prostředky.

Výraznou roli zde hraje také vzdělávání pracovníků, což je upraveno vyhláškou č. 44/2012 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Organizační řád zde zaujímá významné místo, jelikož upravuje v organizaci rozdělení kompetencí a odpovědnosti. Organizační schéma je struktur odrážející funkční postavení jednotlivých zaměstnanců a jejich úlohu v systému. Pracovní řád upravuje postavení zaměstnanců ve veřejné správě vnitřními směrnici, pokyny nebo příkazy.

1.5.3 Finanční management

Finanční management se soustřeďuje na zkvalitňování rozpočtového plánování a metod rozpočtování, efektivnost výdajů a příjmů, finanční a rozpočtové kontroly. Finanční prostředky v rozpočtové soustavě jsou omezené a je nutné s nimi hospodárně a účelně nakládat. Finanční management je jeden z nejrizikovějších managementů ve veřejném sektoru, samotným problémem tohoto managementu je jeho odbornost a profesionalita. Objem disponibilních finančních prostředků v rozpočtové soustavě ovlivňuje výkonnost ekonomiky, vývoj HDP a způsob přerozdělování finančních prostředků – daňový systém.[16]

1.5.4 Informační management

Informační management má také velice důležitou roli, jsou to zejména komunikační procesy, které zabezpečuje, a kterými dochází k propojení jednotlivých článků řízení v dané organizaci. Důležitá je rychlost komunikace mezi vnitřními odbory. Vnitřní komunikační systémy mohou být ústní, používají se tehdy, kdy je zapotřebí ihned zpětná vazba, nebo jsou písemné a to je formou předávání úkolů, pokynů, atd. Zpětná vazba je ve formě hlášení,

zápisů a zpráv. Vnější informační systémy propojují instituci s okolím a mohou to být např. tyto systémy – poštovní, telekomunikační, faxové, radiokomunikační, rozhlasové, televizní, počítačové.

Významné postavení má informační technologie „e-goverment“. Tato technologie mění fungování veřejné správy a to tak, že se využívá technologie, kdy není zapotřebí přímý kontakt s občanem, využívá se elektronický podpis, datové schránky a další zrychlení úkonů ve veřejné správě. Zde je zapotřebí zapojit také finanční management, který musí posoudit, zda vložené prostředky do této technologie je z hlediska hospodárnosti únosná, či nikoliv. V několika dalších letech by mělo dojít ke snížení nákladů ve veřejné správě.

1.5.5 Management kvality

Při zkvalitňování služeb ve veřejném sektoru se využívají metody řízení kvality:

- Norma ISO
- Systém TQM
- Model EFQM
- Model CAF

Model CAF je nástrojem zvyšování kvality ve veřejné správě, je založen na analýze činnosti organizace ve veřejné správě, s cílem odhalit slabé stránky a ukázat na příležitosti, zlepšování a zkvalitňování výstupů organizace, usnadňuje porovnání kvality mezi organizacemi a využití benchmarkingu.[16]

1.5.6 Krizový management

Krizový management se zabývá analýzou krizových situací, které by mohli nastat v dané oblasti, lokalitě. Krizový management zahrnuje systém a metody řešení mimořádných událostí, krizových situací specializovanými odborníky, manažery krizových situací. Krizový management je tvořen na úrovni vlády, územních a místních orgánů, řídicích orgánů podniků, je propojen s řízením složek Integrovaného záchranného systému, ale i dobrovolných záchranářských organizací, které slouží pro řešení mimořádných událostí. Podstatnou součástí krizového managementu je krizové plánování.

Krizový management plní svoji funkci v přípravě a při vlastním řešení mimořádné, krizové situace vzniklé v důsledku mimořádné události, kterou může být:

- provozní havárie,
- živelní pohroma,
- sociální krize,

- mimořádná událost se zvýšeným ekologickým dopadem.

Činnost krizového managementu je soustředěna zejména na tyto oblasti:

- analyzování rizika,
- tvorbu plánů pro řešení mimořádné, krizové situace,
- organizování preventivních opatření k odvrácení nebo snížení dopadů mimořádné události,
- ukládání úkolů realizujícím složkám,
- realizování řízení úkolů
- koordinaci činnosti všech složek ke splnění stanovených úkolů (cíl, místo a čas),
- dohledávání rozdílů mezi naplánovaným a skutečným stavem věci,
- zabezpečení realizačních složek a všech subjektů zúčastněných při řešení mimořádné situace.[9]

Struktura krizového managementu

Bezpečnostní rada státu je pracovním orgánem vlády pro koordinaci problematiky bezpečnosti České republiky a přípravu návrhů opatření k jejímu zajišťování.

Členové bezpečnostní rady státu:

- Předseda - předseda vlády ČR
- Místopředseda rady - 1. místopředseda vlády a ministr zahraničních věcí

Ostatní členové:

- místopředseda vlády,
- ministr obrany,
- ministr financí,
- ministr průmyslu a obchodu,
- ministr dopravy,
- ministr zdravotnictví,
- ministr vnitra,
- ministr životního prostředí.

Další účastníci

- guvernér České národní banky,
- předseda Správy státních hmotných rezerv,
- vedoucí úřadu vlády ČR. [27]

Výbory Bezpečnostní rady státu:

- výbor pro koordinaci zahraniční bezpečnostní politiky,

- výbor pro obranné plánování,
- výbor pro civilní nouzové plánování,
- výbor pro zpravodajskou činnost. [28]

Ústřední krizový štáb je pracovní orgán Bezpečnostní rady státu pro řešení krizových situací.

Působnost štábu:

- Štáb po vyhlášení nouzového stavu, stavu ohrožení státu nebo válečného stavu (dále jen "krizová situace"), jakož i při hrozbě vzniku krizové situace, při plnění spojeneckých závazků v zahraničí, při účasti ozbrojených sil České republiky v mezinárodních operacích na obnovení a udržení míru, při organizaci humanitární pomoci České republiky většího rozsahu do zahraničí a při zapojení České republiky do záchranných akcí většího rozsahu v zahraničí, kromě vysílání záchranných jednotek, nebo při jiných závažných situacích dotýkajících se bezpečnostních zájmů České republiky připravuje návrhy řešení těchto situací.
- Návrhy na řešení situací podle odstavce 1 předkládá Štáb na schůzi Bezpečnostní rady státu nebo v případě nebezpečí z prodlení podle rozhodnutí předsedy vlády a Bezpečnostní rady státu přímo na schůzi vlády.
- Štáb zabezpečuje operativní koordinaci, sledování a vyhodnocování stavu realizace opatření přijímaných vládou, ministerstvy a jinými správními úřady (dále jen "ministerstva") k zamezení vzniku nebo k řešení vzniklé krizové situace, nebo jiné závažné situace, a poskytuje podporu činnosti orgánům krizového řízení územních správních úřadů a orgánům územní samosprávy.
- Štáb zejména:
 - zabezpečuje operativní koordinaci opatření prováděných správními úřady a orgány územní samosprávy,
 - zabezpečuje operativní součinnost s orgány krizového řízení mezinárodních organizací,
 - zabezpečuje posouzení vývoje situace, obsah a přiměřenost opatření přijímaných správními úřady a orgány územní samosprávy a informuje Bezpečnostní radu státu,
 - posuzuje, projednává a koordinuje přijímání opatření meziresortního charakteru navrhovaných ministerstvy,

- připravuje Bezpečnostní radě státu návrhy opatření k řešení situace a podklady pro přijímání rozhodnutí vyžadujících schválení vládou, případně schválení Parlamentem České republiky. [29]

Bezpečnostní rada kraje (BRK) - koordinační orgán pro přípravu na krizové situace. Předsedou bezpečnostní rady kraje je hejtman, který jmenuje a odvolává členy bezpečnostní rady kraje. Bezpečnostní rada kraje má nejvíce 10 členů, pokud nestanoví hejtman kraje jinak.

Složení bezpečnostní rady kraje:

- a) předseda – hejtman;
- b) místopředseda - náměstek hejtmana;
- c) člen - člen rady kraje;
- d) člen - ředitel krajského úřadu;
- e) člen - vedoucí odboru zdravotnictví krajského úřadu;
- f) člen - ředitel zdravotnické záchranné služby kraje;
- g) člen - ředitel hasičského záchranného sboru kraje;
- h) člen - ředitel krajského ředitelství Policie České republiky;
- i) člen - ředitel krajského vojenského velitelství;
- j) člen a tajemník - vedoucí oddělení krizového řízení krajského úřadu. [14]

Bezpečnostní rada kraje projednává:

- stav připravenosti kraje na řešení krizových situací,
- krizový plán kraje
- havarijní plán kraje
- vnější havarijní plány, je-li jejich zpracovatelem kraj,
- návrh koncepce ochrany obyvatelstva na území kraje a její rozpracování do plánu pro jednotlivá opatření,
- zprávu o stavu monitorovacích, informačních a spojovacích systémů na území kraje a návrhy rozvoje těchto systémů,
- finanční zabezpečení přípravy a řešení mimořádných událostí a krizových situací na území kraje včetně informace o náhradách za omezení vlastnického práva nebo užívacího práva a poskytnutí pomoci a náhrady škody vzniklé v souvislosti se záchrannými a likvidačními pracemi nebo cvičením při zásahu integrovaného záchranného systému (IZS),
- návrhy dohod o spolupráci při řešení krizových situací s jinými kraji a při poskytování pomoci s územními celky sousedního státu,

- závěry z kontrol prováděných v rámci prověřování krizové připravenosti kraje,
- dokumenty související s krizovou připraveností kraje a činností integrovaného záchranného systému v kraji,
- závěrečnou zprávu o hodnocení krizové situace a přijatých opatřeních a navrhuje způsob odstranění nedostatků a
- způsob seznámení obcí, právnických a fyzických osob s charakterem možného ohrožení na území kraje a s krizovými opatřeními. [14]

Bezpečnostní rada kraje posuzuje:

- možná rizika vzniku krizové situace v kraji,
- dokumentaci obcí, kterým hasičský záchranný sbor kraje uložil povinnost rozpracovat vybrané úkoly krizového plánu kraje,
- roční zprávy o činnosti a připravenosti složek integrovaného záchranného systému v kraji a v případě potřeby navrhuje posílení těchto složek. [14]

Krizový štáb svolává hejtman v případě, že:

- je vyhlášen krizový stav pro celé území státu nebo pro jeho část patřící do působnosti orgánu krizového řízení,
- je vyhlášen stav nebezpečí pro celé území patřící do působnosti orgánu krizového řízení nebo jeho část,
- jej použije ke koordinaci záchranných a likvidačních prací,
- je k tomu vyzván Ministerstvem vnitra při ústřední koordinaci záchranných a likvidačních prací,
- jde o úkol prováděný při cvičení. [15]

2 RIZIKO

Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských. Výzkum a vývoj nových produktů, zavádění moderních technologií, vstupy na nové trhy, fúze, akvizice, velké investiční projekty, restrukturalizace společností aj. mohou sloužit jako příklady aktivit, jejichž budoucí výsledky jsou nejisté a mohou se odchylovat od výsledků plánovaných a předpokládaných, být horší či lepší.

Ani velice kvalitní příprava a realizace projektů však vzhledem k existenci rizika a nejistoty nezaručují dosažení nejlepších výsledků. Riziko a nejistota představují klíčový faktor pro budoucí výsledky projektu, viz obrázek 4.



Obrázek 4: Faktory ovlivňující výsledky projektu

Zdroj:[5]

2.1 Riziko

Riziko je vždy spojeno s nějakou akcí, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují situaci subjektu, který akci realizuje. Např. neúspěch nějakého projektu může vést ke vzniku hospodářské ztráty, problémům s peněžními toky, dokonce až k ohrožení existence podniku, s čímž jsou úzce spjaty i dopady na manažery odpovědné za přijetí či realizaci projektu. Na druhé straně může úspěch posílit konkurenceschopnost podniku, organizace, firmy, nebo zlepšit jeho hospodářské výsledky, tentokrát s příznivými dopady na manažery (finanční ohodnocení, povýšení aj.).

Riziko vyjadřuje míru budoucího ohrožení objektu, respektive ohrožení aktiva hrozbami, které vede ke škodám. [20]

Riziko, které můžeme značit **R**, může být vyjádřeno několika faktory, za základní považujeme velikost škody či ztráty, která je označena **Z**, pravděpodobnost vzniku škody **p** a čas **t**.

Formálně můžeme riziko obecně vyjádřit funkcí: [12]

$$R=f(Z, p, t, x_1, x_2, \dots, x_n)$$

kde Z = ztráta, p = pravděpodobnost, t = čas a x = další faktory. Za riziko se také může považovat součin pravděpodobnosti a ztráty.

Riziko lze také vyjádřit následující rovnicí:

$$\underline{\underline{\mathbf{RIZIKO = HROZBA \times ZRANITELNOST \times HODNOTA}}}$$

PROTIOPATŘENÍ

Rovnice rizika se vyjadřuje v dohodnuté numerické škále, např. od 0 – 1, pak výsledná pravděpodobnost rizika může být třeba 0,4.

V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. Obecně lze konstatovat, že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické. Existují i jiné druhy rizik. [12]

2.1.1 Klasifikace rizik

Riziko můžeme klasifikovat podle různých aspektů, v praxi se setkáváme např. s tímto členěním:

- ✓ Podnikatelské a čisté riziko,
- ✓ Systematické a nesystematické,
- ✓ Ekonomická - mikroekonomické a makroekonomické, tržní, inflační, kurzovní, úvěrová, obchodní, platební, prodejní, kreditní,
- ✓ Ovlivnitelné a neovlivnitelné,
- ✓ Primární a sekundární,
- ✓ Rizika ve fázi příprav a realizace projektu,
- ✓ Technicko-technologická,
- ✓ Legislativní,
- ✓ Politické,

- ✓ Environmentální,
- ✓ Informační,
- ✓ Strategické,
- ✓ Operační riziko,
- ✓ Měnová,
- ✓ Životní.

2.2 Nejistota

Nejistota je pak spojena především s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů rizik, ovlivňujících výsledky aktivit, resp. projektů (vývoj poptávky, prodejních cen materiálů a energií, měnových kurzů). Je zřejmé, že nejistotu (nespolehlivost) odhadu vývoje faktorů rizika nejistoty lze snížit (např. lepším informačním vybavením, užitím variantních a spolehlivějších zdrojů dat, uplatněním vhodnějších metod prognózování aj.), ale nelze ji úplně odstranit vzhledem k náhodné povaze procesů generujících faktory.

2.3 Identifikace rizik

Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti patří mezi nejdůležitější fáze analýzy rizika, neboť navazující kroky této analýzy i managementu rizika pracují pouze s těmi faktory, které byly včas rozpoznány. Včasná identifikace rizik a následné stanovení jejich významnosti umožňuje soustředit pozornost právě na rizika s největšími dopady na výsledky rozhodnutí finanční a investiční povahy. [5]

2.3.1 Cíl identifikace rizik

Hlavním cílem identifikace rizik je dospět ke konečnému souboru rizikových faktorů, které by mohly negativně, nebo i pozitivně ovlivnit hospodářské výsledky firmy a úspěšnost připravovaných projektů. Identifikace rizik představuje nejdůležitější a časově nejnáročnější fázi analýzy rizik.

Celý proces identifikace rizika se skládá z několika stránek. Mezi nejdůležitější patří vhodná dekompozice objektu analýzy rizika – náplň procesu identifikace, metody, nástroje a informační zdroje, které podporují identifikaci. Identifikace rizik je účinnější, když dojde k rozčlenění objektu na užší složky, v našem případě na jednotlivé odbory. Rozčlenění umožňuje lépe se zaměřit na myšlení subjektů, jít do větší hloubky, lépe stimuluje a zajistí významné aspekty, problémy, či otázky.

2.3.2 Náplň a nástroje rizik

Samotná identifikace rizik má určitou náplň. Aby mohlo dojít k celkové identifikaci rizik či rizikových faktorů je zapotřebí využít určité nástroje, které zmíním nyní v této části.

Vlastní proces identifikace rizik pro každou dílčí oblast podporuje kladení a zodpovězení následujících typů otázek:

- ✓ Jaké faktory by mohly ohrozit úspěšné dosažení cílů či naopak vést k jejich překročení, co by snížilo účinnost dosažení cílů?
- ✓ Co by mohlo být zdrojem dodatečných benefitů?
- ✓ Kdy, kde, jak a proč by se mohla tato rizika vyskytnout a kdo by jimi mohl být ovlivněn?
- ✓ Které významné faktory ovlivňující výsledky firmy by se mohly v budoucnosti vyvíjet odlišně od našich předpokladů? [5]

K identifikaci rizik či rizikových faktorů lze využít určité nástroje, které si nyní zmíníme:

- Kontrolní seznamy (katalogy rizik) – poskytují vyčerpávající přehled potenciálních rizikových faktorů firmy.
- Pohovory s experty a skupinové diskuze – tyto diskuze mohou mít formu brainstormingových schůzek, kdy skupinu tvoří pracovníci firmy a experti. Každý zúčastněný, bez ohledu na pracovní postavení se může vyjádřit k určitému, řešenému problému. Týmová práce podněcuje kreativitu, která je podstatná pro identifikaci rizik a umožňuje sdílení informací a zkušeností.
- Nástroje strategické analýzy – SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil. Tyto analýzy podporují identifikaci externích rizik.
- Kognitivní mapy – představují grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb. [5]

Výsledky, které plynou z identifikace rizik a jejich hodnocení by měly být písemně dokumentovány. Součástí této dokumentace by měly být zejména charakteristiky klíčových předpokladů, ze kterých se při identifikaci vycházelo, dále popis informačních zdrojů používaných při identifikaci a hodnocení rizik. V dokumentaci také nesmí chybět vysvětlení analytických metod, začlenění každého rizikového faktoru do určité skupiny rizik, popis možných dopadů výskytu jednotlivých rizik, jejich rozsah a stupeň měření. Toto vše by mělo být součástí celo - firemní databáze, jako jednoho z nástrojů managementu rizika.

- Výsledky a hodnocení rizik představují velmi cenné informace, které jsou nezbytné pro další vývoj firmy. Samotný výběr rizik, na kterých lze sledovat odchylky od

dokonalého stavu je velice důležitý. Můžeme zde získat rizikové faktory, s kterými může firma pracovat dále a najít příčiny těchto rizik, zmírnění či odstranění negativních dopadů. Z výsledků rizik lze také vymezit subjekty, které jsou odpovědny za určitá rizika, z hlediska managementu a najít zde odpovědnost.

- Na identifikaci rizik by se měl podílet velký okruh pracovníků organizace, či firmy a účelně je využít. Zejména management by měl sehrát důležitou roli při identifikaci rizik, a to především na vrcholové úrovni řízení.
- Je zřejmé, že kvalita identifikace rizik i hodnocení je nezbytným předpokladem účinnosti nejen dalších fází analýzy rizika, ale především celého systému firemního managementu, který se rizikem zabývá. [5]

2.3.3 Zdroje informací

K tomu, abychom mohli kvalitně identifikovat rizika, ale i k rozhodování managementu hrají významnou roli zdroje informací. Možnosti jejich získání jsou:

- Objektivně – zjištěné informace jsou výsledky měření.
- Modelováním – matematickým nebo hmotným.
- Z minulosti – vyhodnocení četnosti minulých např. povodní.
- Subjektivně – jedincem.
- Subjektivní skupinová – šetření ve velkých skupinách respondentů.
- Expertní – šetření skupinou kvalifikovaných osob.
- Administrativní databáze – účetnictví.
- Internet, média.

Shromažďování primárních informací by mělo být komplexní s průběžným hodnocením a s postupným zpřesňováním. V práci s riziky mají značný význam příznaky, které mohou být počátkem významné informace, samy však nejsou dostatečným průkazem. Na zjištěné šetření, by mělo navazovat další šetření. [20]

2.3.4 Pojem spolehlivost

Riziko je opakem spolehlivosti. Se spolehlivostí se lidé setkávají, aniž si to uvědomují u výrobků, prostředí atd. Opakem spolehlivosti je nespolehlivost a ta je podstatou rizika. Pro stanovení rizika je rozhodující faktor poruchovosti a životnosti. Na rozhodujícím faktoru poruchovosti mají vliv i ostatní faktory. Elementární systémy spolehlivosti jsou:

- sériový – požadavkem spolehlivosti je, aby všechny prvky byly spolehlivé,
- paralelní – požadavkem je, aby alespoň jeden prvek byl spolehlivý,

- systém $n - m$ – požadavkem spolehlivosti je, aby m prvků systému o n prvcích bylo spolehlivých. [20]

Na spolehlivost není pouze významný pravděpodobnostní pohled, ale i např. hledisko intenzity poruch.

2.4 Měření rizika

Základem měření rizika je stanovení jeho číselných charakteristik, to však vyžaduje kvantitativní charakter kritérií, ke kterému se riziko vztahuje a znalost jeho rozdělení pravděpodobnosti. Jako číselné míry rizika mohou sloužit:

- pravděpodobnosti nedosažení určité hodnoty kritéria,
- statistické charakteristiky variability kritéria zahrnující rozptyl, směrodatnou odchylku a variační koeficient,
- hodnoty kritéria, které budou překročeny se zvolenou pravděpodobností.

Pokud nelze stanovit rozdělení pravděpodobnosti, lze použít k vyjádření velikosti rizika slovních popisů, kde se však měření rizika prolíná s jeho hodnocením. [5]

Mezi významné nástroje umožňující stanovit rozdělení pravděpodobnosti zvoleného finančního kritéria patří pravděpodobnostně ohodnocené scénáře a simulace Monte Carlo. Velikost rizika bez číselného vyjádření získáme také pomocí tzv. What – if analýzy.

2.4.1 What – if analýza

What – if analýza je rozšířením analýzy citlivosti. Zjišťují se obvykle dopady současných změn veličin. Výběr veličin, jejichž hodnoty se budou měnit, i velikosti těchto změn závisí na subjektu – manažerovi, analytikovi, který tuto analýzu provádí.[5]

2.4.2 Monte Carlo

Metoda Monte Carlo je simulační metoda, používaná ke stanovení pravděpodobnosti hodnocení variant. Principem je postupné generování jednotlivých variabilních kritériálních hodnot. Základem metody je generování náhodných čísel a jejich transformace podle zvoleného rozložení pravděpodobnosti. Je zde předpoklad vytvoření velkého počtu kroků, řádově 10 a výpočtu rozložení pravděpodobnosti agregovaného hodnocení.

Metoda vyžaduje následující kroky:

- vytvoření modelu výpočtu agregovaného hodnocení na základě jednotlivých kritérií,
- výběr kritérií, která považujeme za variabilní,

- posouzení závislosti kritérií a zahrnutí vazeb do modelu,
- rozložení pravděpodobnosti zvolených variabilních kritérií včetně parametrů rozložení,
- výpočet jednotlivých kroků a poté hodnocení četnosti agregovaného hodnocení v jednotlivých intervalech s tabulkovým i grafickým vyjádřením rozložení četnosti $f(x)$ a distribuční funkce $F(x)$. [3]

2.5 Analýza rizika

Analýza – podrobné vyšetřování jakéhokoliv celku, které se provádí pro porozumění povahy, podstatných rysů a vlastností.

Analýza nebezpečí – postup, ve kterém se provádí identifikace nežádoucích událostí, vedoucí k realizaci individuálního nebezpečí, odhad jejich pravděpodobnosti a odhad rozsahu jevů a účinků.

Analýza rizik – proces analýzy nebezpečí při určité činnosti a odhad úrovní rizika pro lidi, životní prostředí, majetek.

Postup analýzy rizika pro účely prevence obsahuje tyto části:

- ✓ definice analýzy rizika,
- ✓ popis analyzovaného systému, objektu a zařízení,
- ✓ identifikace možných příčin havárie,
- ✓ identifikace a definice možných scénářů nehod,
- ✓ odhad následků scénářů havárií,
- ✓ odhad pravděpodobnosti scénářů havárií,
- ✓ stanovení míry rizika,
- ✓ prevence rizika.

3 OBEC VYSOKÉ MÝTO

Město Vysoké Mýto má bohatou historii, ale i současnost. Uprostřed Pardubického kraje na hlavním silničním tahu z Hradce Králové do Brna leží město Vysoké Mýto. Toto město je známo např. továrnou na výrobu autobusů Iveco Czech Republic, a.s. (dříve Karosa). První polovina 20. století přinesla městu věhlas firma Carrosserie Sodomka, patřící vynikajícímu designérovi a karosáři Josefu Sodomkovi. Firma proslavila ve 30. a 40. letech svými vozy Československou republiku po celém světě. [32]

3.1 Historie

Vysoké Mýto začalo psát svou bohatou historii dávno před polovinou 13. století, kdy bylo založeno králem Přemyslem Otakarem II. jako jedno z obchodních středisek na hlavní spojnici Čech s Moravou. Dle obrázku 5 se do současnosti, z doby založení, dochoval pravidelný půdorys města s centrálním náměstím, které je největší náměstí čtvercového typu v Čechách. [32]



Obrázek 5: Náměstí ve Vysokém Mýtě

Zdroj: upraveno podle [32]

Při procházce centrem nelze minout kromě náměstí ani gotický chrám svatého Vavřince, zvonici z šestnáctého století, Choceňskou věž, Pražskou a Litomyšlskou bránu. V hradebním opevnění se dochovaly Vodárenská a Klášterská bašta.

3.2 Současnost

Město Vysoké Mýto leží na východě Čech, v centru Pardubického kraje, v jihozápadní části okresu Ústí nad Orlicí na řece Loučné u přítoku Mlýnského potoka.

Geografické údaje

Poloha: 49° 57' severní šířky, 16° 9' východní délky

Nadmořská výška: 289 m n. m.

Rozloha: 29,59 km², z toho vodní plochy 0,23 km² [32]

Městem prochází silnice I. třídy číslo 35, město je napojeno i na I. železniční koridor. Je jedno z nejstarších, nejvýznamnějších a šesté největší z měst pardubického kraje. Společně s pěti přilehlými obcemi - Brteč, Domoradice, Lhůta, Svařeň, Vanice v něm žije cca 12 600 obyvatel. Na obrázku 6, kde je znázorněn graf – Vývoj počtu obyvatel Vysokého Mýta, můžeme pozorovat vývoj počtu obyvatel v tomto městě.[32]

Město Vysoké Mýto je obcí s rozšířenou působností a jeho správní obvod představuje 40 obcí. Město je součástí České republiky a jeho politického a správního systému.



Obrázek 6: Vývoj počtu obyvatel Vysokého Mýta

Zdroj:[32]

3.2.1 Městský úřad

Městský úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník městského úřadu a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Městský úřad v oblasti samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města nebo rada a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Vykonává přenesenou působnost podle § 61 odstavce 1 písmene a) zákona číslo 128/2000 Sb., v platném znění, s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu obce. Rozhoduje o poskytování informací žadateli podle zvláštního zákona.

3.2.2 Rada města

Rada města je výkonným orgánem města. Schází se pravidelně a její schůze jsou neveřejné. Zabezpečuje hospodaření obce dle schváleného rozpočtu, řeší podněty členů zastupitelstva, komisí nebo občanů města. Usnází se většinou hlasů svých členů.

3.2.3 Zastupitelstvo města

Zastupitelstvo města je nejvyšším samostatným orgánem města Vysokého Mýta, bylo zvoleno ve volbách do obecního zastupitelstva na období čtyř let. Zastupitelstvo má 21 členů a vykonává nejdůležitější pravomoci v oblasti samostatné působnosti města. Svolává ho starosta dle potřeby a zasedání jsou veřejná. Zastupitelstvo města schvaluje rozpočet města, program rozvoje města a vyúčtování hospodaření za minulý rok, schvaluje obecně závazné vyhlášky, zřizuje městskou policii a mnoho dalších záležitostí.

3.2.4 Odbory městského úřadu

- Útvar tajemníka
- Odbor obecní živnostenský úřad
- Odbor finanční
- Odbor vnitřních věcí
- Odbor právní
- Odbor investic
- Odbor životního prostředí
- Odbor stavební úřad

3.2.5 Příspěvkové organizace a ostatní školská zařízení

Město je zřizovatelem příspěvkových organizací města:

- ✓ Mateřská škola Lidická, Vysoké Mýto
- ✓ Mateřská škola Kamarádi, Vysoké Mýto
- ✓ Mateřská škola Slunečná, Vysoké Mýto
- ✓ Mateřská škola Pod Smrkem, Vysoké Mýto
- ✓ Základní škola Vysoké Mýto, Jiráskova
- ✓ Základní škola Vysoké Mýto, Javornického
- ✓ Základní škola Knířov

- ✓ Mikádo – středisko volného času
- ✓ Technické služby

Působí zde pět středních škol a jedna vyšší odborná škola - Vyšší odborná škola stavební a Střední škola stavební, Gymnázium, Integrovaná střední škola technická, Obchodní akademie a Střední odborná škola cestovního ruchu Choceň a Střední škola podnikání Vysoké Mýto s.r.o. a Domov mládeže, Základní umělecká škola, Základní speciální škola.

3.2.6 Organizace s účastí města

Družstvo MVMB Domus Vysoké Mýto
 EKOLA České Libchavy, spol. s.r.o.
 Městské lesy Vysoké Mýto, spol. s.r.o.
 Městský bytový podnik Vysoké Mýto, spol. s.r.o.
 Městský klub Vysoké Mýto, spol. s.r.o.
 Sportcentrum Vysoké Mýto, spol. s.r.o.
 Stavební bytové družstvo Horizont
 Vodovody a kanalizace Vysoké Mýto, spol. s.r.o.

3.2.7 Ostatní život města

Ve městě působí na poli bezpečnosti obvodní oddělení Policie ČR, Městská police, profesionální hasičský záchranný sbor, sbor dobrovolných hasičů, pracoviště Rychlé zdravotnické pomoci Pardubického kraje a několik bezpečnostních agentur.

V sociální oblasti je město vybaveno Domovem důchodců, Centrem sociálních služeb, čtyřmi domy s pečovatelskou službou a nízko-prahovým centrem.

V oblasti kultury slouží k uspokojování obyvatel především Městská knihovna, Městský klub se Šemberovým divadlem a Městská galerie. V této oblasti se angažuje velké množství spolků, dalších organizací a jednotlivců.

V oblasti sportu a aktivního trávení volného času slouží občanům lehkooatletický a fotbalový stadion, Sportcentrum, krytý plavecký bazén, Tyršova veřejná plovárna, sportovní hala Domova mládeže, sportovní hala v ul. Průmyslové, Sokolovna, Orlovna, tělocvičny základních a středních škol, areál autodromu, dětská hřiště, cyklostezka Vysoké Mýto – Choceň a zařízení některých sportovních klubů.

Město nabízí svým obyvatelům a obyvatelům regionu relativně dobré podmínky pro zaměstnání. Dlouhodobě se míra nezaměstnanosti pohybuje na průměru za celou republiku.

Výraznou roli v této oblasti hraje průmysl, a to především automobilní s navazujícími obory. Tento sektor úspěšně navazuje na odkaz firem Sodomka (karosárna s mezinárodním věhlasem) a Stratílek (výrobce hasící techniky), které se později staly součástí národního podniku Karosa, nyní firmy Iveco Czech Republic a.s.

Po představení města lze tedy konstatovat, že město Vysoké Mýto je přirozeným regionálním centrem s dobrou dopravní dostupností, s dostatečnou nabídkou zaměstnání, s výbornými podmínkami pro vzdělávání dětí a mládeže, s odpovídajícím zajištěním bezpečnosti, zdravotnických a sociálních služeb, centrem poskytujícím dostatečnou nabídku obchodu a služeb celému regionu, s vyhovující nabídkou pro kulturní a společenské vyžití, sport a aktivní trávení volného času. Žádná z výše uvedených oblastí výrazně nepřevyšuje ostatní. S trochou nadsázky můžeme říci, že město Vysoké Mýto je výjimečné tím, že není výjimečné v ničem, ale poskytuje svým občanům kompletní zázemí pro život, pro výchovu jejich dětí a pro uspokojování všech jejich potřeb. [30]

Takto tedy město Vysoké Mýto působí na povrch, v této práci se postupně seznámíme i s druhou stranou problémů a to je například financování města a s tím je spojen i samotný chod a život města. Pronikneme do oblastí, kde by mohlo dojít ke zlepšení, a ukážeme si oblasti, kde jsou rezervy a možná rizika, která nejsou pouhým okem vidět.

3.3 Vize rozvoje města

Vizí, rozumíme dlouhodobý, koncipovaný a jedinečný návrh budoucího stavu a aktivit organizace. Fungující vize musí být jasné, srozumitelné a motivující. Definování poslání a vize je těžké, bolestivé a obsahuje prvek rizika. Jen to však organizaci může umožnit, aby si stanovila své záměry, rozpracovala své strategie a soustředila své zdroje, jen to ji umožní, aby byla řízena k výkonnosti.

Vizí rozvoje města Vysokého Mýta je dosažení a také soustavné naplňování optimálních podmínek pro život jeho obyvatel, v rámci zásad trvale udržitelného rozvoje. Jedná se tedy o neustálé vyvažování ekonomických, sociálních a environmentálních hodnot území, při zajištění zachování těchto hodnot pro další generace.

Péče o hodnotné historické objekty, budování nových kvalitních, architektonicky zajímavých a účelných staveb, pečlivá odborná údržba zeleně a její rozšiřování, budování dětských hřišť a sportovišť, podpora místních podnikatelů a živnostníků, a v neposlední řadě vytváření dostatečně inspirativního životního prostředí pro obyvatele všech věkových kategorií - toto jsou představy vedení města. Heslo vedení tohoto města má tento charakter:

Chceme, aby Vysoké Mýto bylo městem, které je opravdovým domovem pro své obyvatele, kam se rádi vracejí turisté a kde se všichni cítí svobodně a bezpečně. [30]

3.4 Financování obce

V rámci soustavy veřejných rozpočtů, jsou na úrovni územních samosprávných celků sestavovány rozpočty obce. Tyto rozpočty územních samosprávných celků jsou označovány jako decentralizované peněžní fondy, kde se soustřeďují jak příjmy obce, které obec získá na základě jejich přerozdělení v rozpočtové soustavě a dále příjmy generované jejich vlastní činností, tyto příjmy se přerozdělují a používají na financování veřejných a smíšených statků, prostřednictvím veřejného sektoru územní samosprávy, nebo prostřednictvím soukromého sektoru.

Rozpočet a celý rozpočtový proces lze chápat jako nástroj zabezpečení a financování obecní politiky. Tento nástroj dává do souladu plánované příjmy a výdaje obec. Rozpočet je toková veličina. V rozpočtovém období se z došlých příjmů plynule uhrazují výdaje. Během celého rozpočtového období postupně přicházejí jednotlivé druhy příjmů, které jsou plánované i neplánované na příjmový účet rozpočtu a z výdajového účtu se postupně uhrazují potřeby, ve formě výdajů plánovaných či neplánovaných. Během rozpočtového období běžně dochází k časovému nesouladu mezi vývojem příjmů a vývojem výdajů příslušného územního rozpočtu. Tok příjmů a tok výdajů rozpočtu ovlivňují různé vlivy, které působí na postupné plnění příjmů schváleného rozpočtem obce a plnění výdajů rozpočtu. [16]

Rozpočet je bilancí, která bilancuje příjmy a výdaje za rozpočtové období shodné s rozpočtovým obdobím celé soustavy veřejných rozpočtů v dané zemi. V České republice je shodné s kalendářním rokem. Hospodaření lze charakterizovat tímto vztahem:

$$F_1 + P - V = F_2$$

kde F_1 stav peněžních prostředků v rozpočtu na počátku rozpočtového období

P příjmy

V výdaje

F_2 stav peněžních prostředků v rozpočtu na konci rozpočtového období

Je – li F_2 větší než F_1 , vytváří se finanční rezerva pro hospodaření v dalším rozpočtovém roce. Je- li F_1 větší než F_2 , je nutné použít rezerv z minulých let nebo jiných zdrojů na vyrovnání rozpočtové bilance. [16]

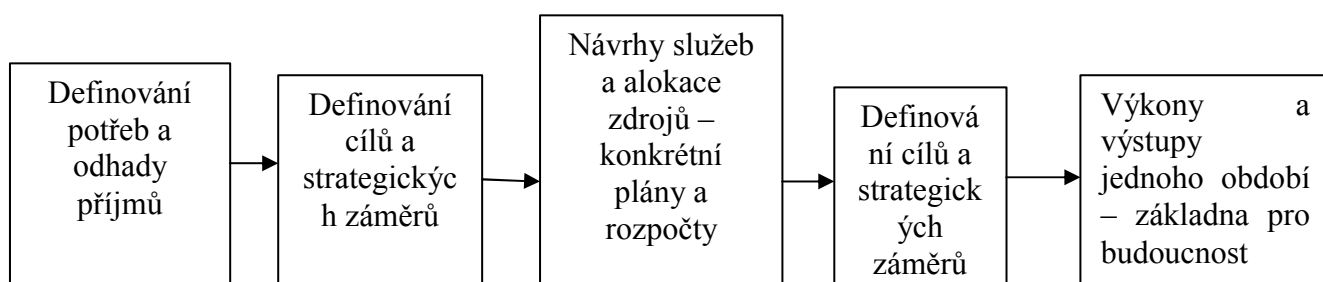
3.4.1 Rozpočet jako finanční plán

Další funkce, které plní rozpočet jako nástroj finančního hospodaření, je jeho úloha jako finančního plánu, který by měl zajistit solventnost obce a to tak, že připouští pouze ty výdaje obce, které jsou kryty:

- příjmy, které lze reálně očekávat,
- existujícími rezervami,
- eventuelně půjčkami, které lze získat a splatit.[17]

Při plánování výdajů je žádoucí vycházet z definovaných potřeb, smyslem je analyzovat současnou úroveň výdajů z důvodů realizace možných úspor a zvýšení efektivity, změn v poptávce a potřebách jednotlivých druhů služeb.

Úvahy o objektivizaci a efektivity výdajů se v rámci rozpočtu odehrávají při všech fázích rozpočtového procesu – navrhování, projednávání, schvalování a průběžné, či následné kontrole plnění. Celý proces a vzájemné vazby objektivizace příjmů a výdajů územních rozpočtů lze schematicky vyjádřit takto:



Obrázek 7: Objektivizace vztahu příjmů a výdajů v územní samosprávě

Zdroj: [17]

3.4.2 Tvorba rozpočtu

Práce na tvorbě rozpočtu obvykle začínají v druhé polovině září stanovením finančních zdrojů a výpočtem předpokládaného zůstatku finančních prostředků ke konci roku. Jednotliví správci kapitol jsou povinni předat podklady pro tvorbu rozpočtu vedoucímu odboru finančního k dalšímu zpracování, ten dále zpracovává předané podklady dle finančních možností města.

V polovině měsíce listopadu by měl být zpracován předběžný návrh rozpočtu, který musí jít ke schválení do finančního výboru. Po jeho projednání a schválení ve finančním výboru je rozpočet města předložen radě města ke schválení. Pokud dojde ke schválení i zde, rozpočet je zveřejněn na úřední desce a v polovině prosince rozpočet schvaluje zastupitelstvo města.

3.4.3 Finanční řízení

Předmětem finančního řízení města Vysokého Mýta je zvýšení kontroly nad prostředky města a hospodaření jeho příspěvkových organizací. Město plánuje a řídí své hospodaření pomocí rozpočtování, na základě rozpočtových výhledů. Vytváří se rozpočty na konkrétní rok a provádí se důsledná kontrola plnění rozpočtu a přijímají se návrhy na snížení nákladových položek. Výsledkem by měla být optimální implementace nástrojů na podporu efektivního sledování hospodaření.

Hlavním smyslem finančního řízení je:

- stanovení trendů rozpočtů,
- kontrola plnění rozpočtu,
- kontrola dopadu opatření a projektů do cash – flow,
- tvorba reportů a kontrolních sestav,
- řízení toků financí a kontrola jednotlivých položek – spotřeba materiálů, režie, mzdy.

4 RIZIKA MANAGEMENTU OBCE VYSOKÉ MÝTO

Rizik managementu města Vysokého Mýta je velice hodně, zaměřila jsem se především na rizika, která mohou vzniknout vlivem přírody, ale také chybou lidského faktoru. V další části této kapitoly budou nastíněna další rizika, se kterými se management města Vysokého Mýta může setkat, a to jsou především ekonomická rizika, která vyplývají z financování celého úřadu a s tím spojené čerpání dotací, s růstem obnovy města je zde i investiční riziko a v neposlední řadě je to riziko IT – informačních technologií, jelikož v dnešní době existuje spousta prostředků, kterými lze celý systém IT zničit.

4.1 Krizové řízení města

Krizové řízení města je součástí Městského úřadu Vysoké Mýto, odboru vnitřních věcí a zajišťuje ho referent oddělení krizového řízení. Toto oddělení zabezpečuje plnění úkolů obecního úřadu podle zákona č. 239/2000 Sb., v platném znění, na úseku integrovaného záchranného systému, dále dle zákona č. 241/2000 Sb., v platném znění, na úseku hospodářských opatření pro krizové stavy, a také zákona č. 240/2000 Sb., v platném znění, na úseku krizového řízení a to zejména zabezpečuje:

- skladování, evidenci ošetřování materiálu a vedení agendy civilní ochrany včetně řízení skladníků pověřených údržbou a výměnou materiálu CO svěřeného městu,
- dohled na provozuschopností integrovaného výstražného a dorozumívacího systému města,
- plnění úkolů vůči zřízeným jednotkám dobrovolných hasičů města,
- úkoly obce a obecního úřadu dle zákona o požární ochraně,
- kompletní agendu bezpečností rady města a krizového štábu,
- spolupráci s povodňovou komisí obce,
- podílí se na koordinaci řešení mimořádných událostí a krizových situací ve správním obvodu ORP,
- sestavuje rozpočty na příslušný rok a plní povinnosti správce rozpočtu pro oblast požární ochrany a krizového řízení, kontroluje čerpání rozpočtu ve zmíněných oblastech,
- kontroluje věcnou a číselnou správnost faktur a provádí jejich likvidaci,
- zabezpečuje řádnou evidenci materiálu na svém úseku, jeho inventarizaci a vyřazování,

- administrativně zabezpečuje pravidelné prohlídky zdravotní prohlídky členů JSDH města, jejich odměňování dle sjednaných dohod, refundace ušlé mzdy, školení velitelů, řidičů atd.

4.1.1 Povodně

Přírozené povodně vznikají zejména v důsledku dlouhotrvajících dešťů nebo zvýšení hladin toků vlivem tání sněhu, nebo při bouřkách.

Povodně členíme:

- neočekávané – bleskové, což může tedy způsobit prudký déšť,
- zvláštní – na vině je např. závada,
- očekávané – delší, v důsledku tání sněhu, dlouhotrvající déšť.

Ochrana proti povodním spočívá v regulaci výstavby v ohrožených oblastech, zalesňování volných ploch, zejména svahů, výstavba protipovodňových hrází.

Stupně povodňové aktivity - jsou stanoveny tři stupně povodňové aktivity:

I. Stupeň povodňové aktivity = **STAV BDĚLOSTI** (nebezpečí povodně, orgány samosprávy obcí a organizují hlídkovou službu na vodních tocích, je organizována povodňová hlásná služba).

II. Stupeň povodňové aktivity = **STAV POHOTOVOSTI** (tento stav vyhláší příslušný povodňový orgán, musí být zajištěna trvalá pohotovost, zasedá povodňová komise, přijímají se opatření ke zmírnění průběhu povodně).

III. Stupeň povodňové aktivity = **STAV OHROŽENÍ** (vyhláší příslušný povodňový orgán při bezprostředním nebezpečí a vzniku větších škod, ohrožení majetku a životů v zaplaveném území, realizují se technická opatření, dle předem připraveného plánu, dále vyprošťovací a záchranné práce).

O hrozbě či možném vzniku povodně mohou být občané informováni z různých zdrojů: např. sirénami, sdělovacími prostředky, místním rozhlasem, mobilními megafony apod.

Na obrázku 7 je zachycení stavu při povodních v roce 2007, kdy se městem prohnala blesková povodeň, která zaznamenala značné škody na majetku občanů a firem.



Obrázek 8: Povodně – Vysoké Mýto rok 2007

Zdroj: upraveno podle [31]

Město Vysoké Mýto se rozhodlo pro komplexní řešení problému v rámci celého povodí. Z tohoto důvodu bylo zadáno zpracování studie proveditelnosti systému protipovodňových opatření v povodí Blahovského potoka. Blahovský potok na svém dolním toku protéká zastavěným územím Vysokého Mýta, plochami s bytovou zástavbou, průmyslovou a obchodní zónou. Opakovaně zde dochází k vyběřování toku a škodám na majetku občanů a města. Limitujícími prvky jsou především zakryté úseky toku, řada mostů a lávek, které omezují kapacitu průtočného profilu koryta. Součástí povodí Blahovského potoka jsou rovněž problémové lokality nad sídlištěm Družba a nad novou zástavbou nad Průhony, kde stále dochází k významným erozním smyvům z rozsáhlých zemědělských pozemků a záplavám nemovitostí.

Návrh ochrany města proti povodním a záplavám z povodí Blahovského potoka je zaměřen na maximální snížení kulminačního průtoku povodňové vlny systémem suchých nádrží (poldrů), které povodňovou vlnu postupně zachycují a transformují. Navržené profily hrází poldrů vycházejí primárně z morfologie terénu a dosažitelné transformační účinnosti navržených retenčních prostorů. Jejich umístění je rovněž limitováno stávajícím a plánovaným využitím území.

Hráze poldrů jsou navrženy jako sypaná zemní tělesa se základovou výpustí a bezpečnostním přelivem. Všechna navržená opatření jsou řešena jako tzv. přírodě blízká protipovodňová opatření, jejichž cílem je kromě protipovodňového efektu i zlepšení stavu toků a údolních niv a posílení přírodních hodnot území - revitalizační opatření v prostoru

zátopy poldrů. Jedná se například o revitalizace toků, vyhloubení tůní, výsadby lužních porostů, remízků apod.

Dotace na zpracování studie proveditelnosti je poskytována z Evropských fondů. Město Vysoké Mýto o tuto dotaci požádalo, a nyní se čeká, zda dojde k uznání všech nákladů a dotace bude poskytnuta. V opačném případě by tuto investici město muselo financovat samo ze svých finančních prostředků, což by znamenalo vynaložit nemalé finanční prostředky, které by se musely ušetřit na jiných výdajových položkách. V případě neposkytnutí dotace by se tato akce musela financovat postupně, a to v několika letech.[32]

4.1.2 Vichřice a silný vítr

Vichřice a silný vítr jsou hrozby, kdy jejich vznik nemůžeme ovlivnit a proto je potřeba se více zaměřit na prevenci, spočívající v dostatečném zabezpečení odolnosti objektů a připravenost na informace, ukrytí a záchranu. Silný vítr je takový, který způsobuje škody na majetku a zdraví, rychlost proudění vzduchu z hlediska účinku je udávána Beaufortovou stupnicí a členěna na 12 stupňů.

Město Vysoké Mýto má také zkušenosti s extrémně silným větrem, každý rok napáchá nějaké škody, které zatím nebyly moc finančně náročné, ale určitá ztráta na majetku se vždy vyskytne.

4.1.3 Požáry

Požár je nekontrolovatelný oheň, který vzniká buď neúmyslně, z nedbalosti či úmyslně, vlivem technické chyby nebo přírodního neštěstí. Při požáru může dojít k usmrcení nebo poranění osob, k bezprostřednímu ohrožení zvířat, materiálních hodnot či životního prostředí. Poměrně řídká je iniciace požáru přírodními vlivy, většinou za požárem stojí selhání lidského faktoru.

Před požáry lze chránit odpovídající prevencí, kdy dochází ke kontrolám staveb a zařízení, zda splňují protipožární opatření dle zákona č.133/1985 Sb. O požární ochraně.

Každý fyzická osoba je povinna:

- provést nutná opatření k záchraně osob,
- uhasit nebo omezit požár,
- ohlásit požár,
- na výzvu velitele zásahu poskytnout osobní pomoc. [21]

Ve městě Vysoké Mýto je Sbor dobrovolných hasičů a Hasičský záchranný sbor České republiky Pardubického kraje zde má také své sídlo, jak je vidět na obrázku 9.



Obrázek 9: HZS Pardubický kraj – Vysoké Mýto

Zdroj: upraveno podle[32]

4.1.4 Kriminalita

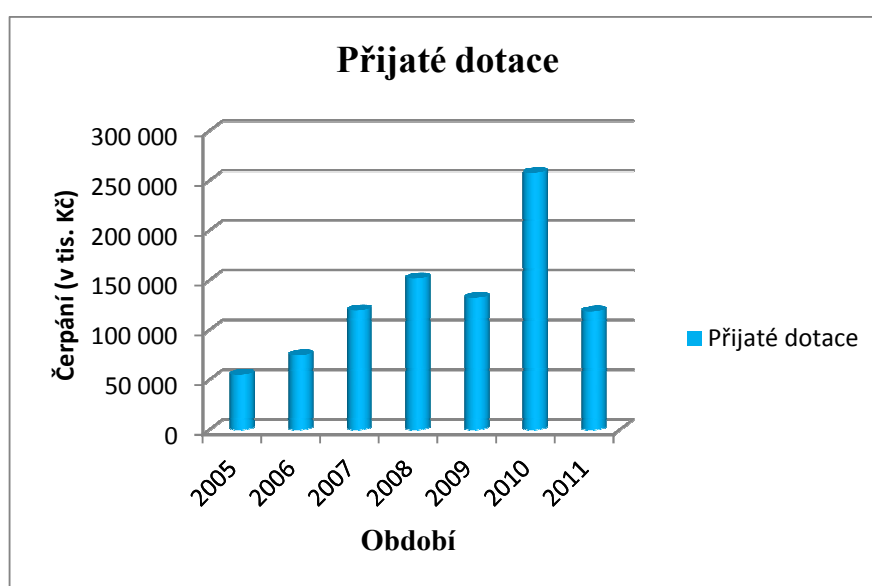
Nová sociální rizika představují v naší společnosti nárůst sociálně patologických jevů, jako jsou sociálně vyloučené lokality, bezdomovectví, toxikomanie, gamblerství, a s tím spojená kriminalita. Je proto nutné znát skutečný stav v jednotlivých regionech, včetně sledování pocitu bezpečí jako jednoho z klíčových ukazatelů kvality života. I město Vysoké Mýto se potýká s kriminalitou a snaží se jí předcházet. V současnosti ve městě kriminalita poklesla, ale tento stav se může kdykoliv změnit.

Městská policie Vysoké Mýto připravila sérii přednášek, která je rozdělená do různých skupin, dle věku. Strážníci chodí do mateřských škol, kde se zaměřují na základy bezpečného chování na ulici, hřišti, ukázky výzbroje a výstroje Městské policie Vysoké Mýto. Dále také navštěvují základní školy, kde probíhají přednášky v rámci programu „Právo pro každého“ – žáci se seznamují s pojmy jako je přestupek, trestný čin, dále s prací Policie ČR a Městské policie. Městská policie také pořádá přednášky formou besedy v domovech pro seniory, zaměřené především na to, jak se nestát obětí protiprávního jednání. Tyto přednášky mají ve městě veliký úspěch a je o ně veliký zájem.

4.1.5 Ekonomická rizika

Město Vysoké Mýto se potýká i s riziky ekonomickými, mezi které například patří dotační riziko a investiční riziko. V kapitole č. 5 se seznámíme s výsledky analýzy ekonomických rizik a dalších hledisek, které mohou město Vysoké Mýto zatěžovat, a mohlo by dojít k jejich zlepšení.

Dotační riziko - ohrožení, ve smyslu nedostatku financí pro město Vysoké Mýto může nastat v okamžiku, kdy se připraví záměr výdaje na určitou akci. Vzhledem k napjatému rozpočtu se požádá o dotaci, ale dotace nemusí být městu udělena a již musí financovat daný záměr ze svého rozpočtu. V posledních několika letech došlo k velkému nárůstu čerpání dotací, kdy částka nahrazení čerpání vlastními prostředky je opravdu znatelná.



Obrázek 10: Přijaté dotace

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1: Přijaté dotace

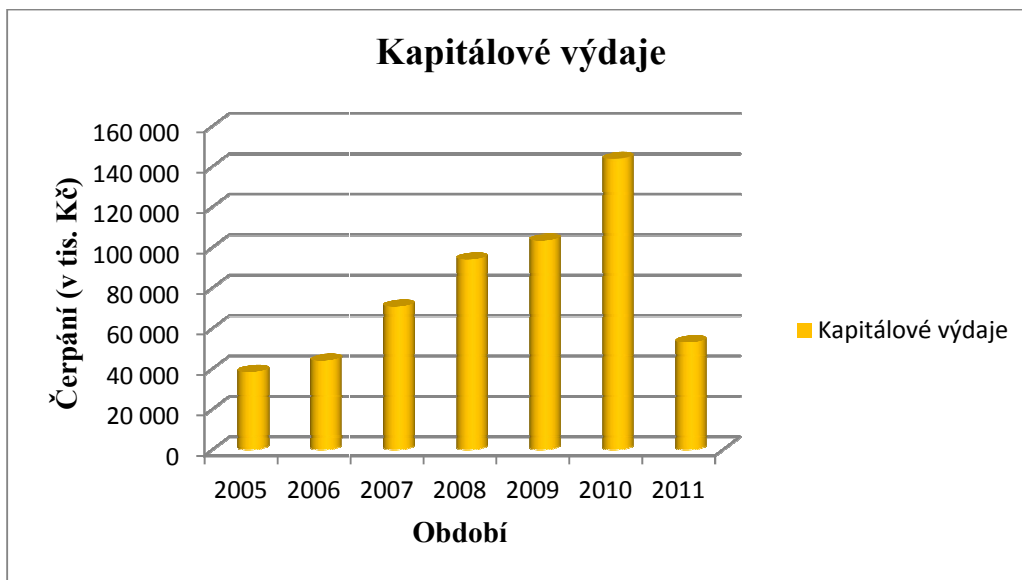
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Přijaté dotace (tis.Kč)	55 295	74 855	119 855	152 010	132 429	257 984	118 769

Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu přijatých dotací, který je na obrázku 10, a vychází z tabulky 1- Přijaté dotace, znázorňující vývoj dotací v letech 2005 – 2011 je zřejmé, že v posledních pěti letech opravdu došlo k velkému nárůstu přijatých dotačních titulů. V roce 2010 byly přijaté dotace ve výši 257 984 tis. Kč, v rámci celkového rozpočtu je to 60% celkových příjmů města, což je opravdu velké procento. Pokud by tedy mělo dojít k poklesu dotačních titulů, významně by to

mohlo ovlivnit finanční prostředky a s tím spojený rozpočet města. Riziko je tedy především ve vypsání dotačních titulů a s tím spojený manažerský záměr, aby odpovídal vypsáním dotačním titulům. Zde je tedy potřeba hodně dopředu plánovat výdaje a k nim hledat dotační tituly.

Investiční riziko - v současné době probíhá obnova města a s tím jsou spojené investiční akce. Mnoho akcí bylo v uplynulých pěti letech dokončeno, ale také spousta se jich připravuje, nebo již je v realizaci.



Obrázek 11: Kapitálové výdaje

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2: Kapitálové výdaje

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kapitálové příjmy	13 922	45 517	17 195	17 663	10 995	10 505	8 471

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu, který představuje obrázek 11, sestaven z tabulky 2, vidíme vývoj kapitálových výdajů. Opět rok 2010 byl v investicích velice úspěšný. Na celkovém rozpočtu za rok 2010 ve výdajové části, tvoří investiční výdaje 37%. Což je více, jak třetina rozpočtu a určitě to není zanedbatelné číslo. Toto riziko je úzce spjata s dotačním rizikem, jelikož hodně investičních akcí je financováno pomocí dotací.

5 ANALÝZA RIZIK

K analýze rizik bylo přistoupeno z několika hledisek. Nejprve se zaměříme na ekonomická rizika finančním rozbohem. Dalším hodnocením rizik bude SWOT analýza a v závěru této kapitoly provedeme expertní šetření. Ze všech těchto analýz dojdeme k určitým závěrům a doporučením.

5.1 Finanční rozbor

Finanční analýza v současném ekonomickém světě nabývá na stále větší významnosti. S rostoucí ekonomikou je důležité mít kvalitní nástroje pro hodnocení podniků, jedině tak se dá přijít na případné nedostatky a z toho vyvodit závěry k jejich odstranění, což vede k posílení podniku a celé ekonomiky.

Finanční rozbor vychází z účetní evidence (minulosti i současnosti) a z finančního plánu (budoucnost). Tuto analýzu provedeme na základě finančních rozborů města Vysokého Mýta pomocí ekonomických ukazatelů, které byly městem poskytnuty. Postupně se zaměřím na jednotlivé toky financí, které zde probíhají. Zhodnocení této analýzy bude popsáno v poslední části této kapitoly. K dispozici byla poskytnuta data za období od roku 2005 do roku 2011 a také různé druhy příjmů, výdajů, splátek úvěrů a financování.

5.1.1 Příjmy

Nyní zde budou rozebrány jednotlivé příjmy a výdaje z let 2008 - 2011. Je zajímavé, jak se vyvíjely příjmy a výdaje v závislosti na dotacích a financování města svými prostředky.

Tabulka 3: Příjmy a výdaje za období 2008 – 2011

	2008	2009	2010	2011
Daňové příjmy	141 195,0	133 355,0	126 685,0	128 130,0
Nedaňové příjmy	18 755,0	17 873,0	20 394,4	26 939,5
Kapitálové příjmy	10 995,0	2 361,0	11 334,0	3 785,0
Přijaté transfery - dotace na konkrétní akce	46 079,3	59 471,4	134 376,5	5 202,1
Přijaté transfery - neinvestiční dotace	86 349,5	87 535,1	91 583,0	93 587,6
Financování	29 187,2	56 721,5	26 632,8	25 669,8
CELKEM	332 561,0	357 317,0	411 005,7	283 314,0

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12 tvoří vstupní data dle tabulky 3 a je patrné, že daňové příjmy mají klesající tendenci, která je vyvolána reakcí na světovou finanční krizi. Územně správní celek je závislý na daňových příjmech, jde o tzv. rozpočtové určení daní. Od roku 2008 postupně dochází k určitým změnám v systému posílání veřejných peněz do městských rozpočtů. Je zde také

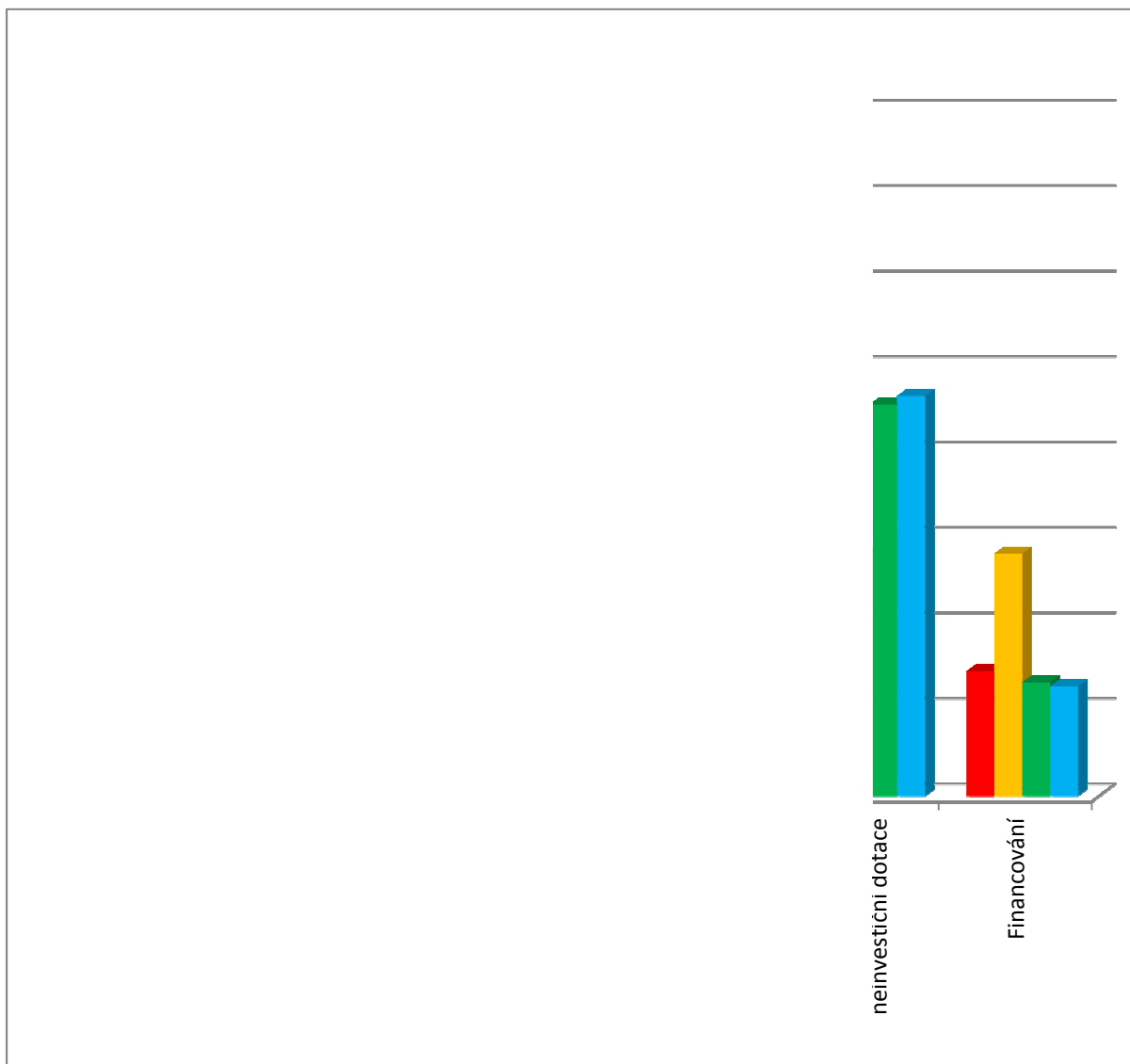
vidět provázanost na dotační tituly, jelikož město by mělo plnit rozpočtový výhled a pokud daňové příjmy klesají, musí se management města snažit, aby více využíval dotační tituly, jak na investiční akce, tak i na neinvestiční akce.

Nedaňové příjmy z uvedeného období mají vzestupnou tendenci, ale na celkový rozpočet mají jen nemalý vliv. Na celkových příjmech se nedaňové příjmy pohybují okolo 5% - 10%, dle jednotlivých let. Tyto příjmy nelze přesně odhadnout, jak se budou plnit, jelikož převážně jde o příjmy z vlastní činnosti a odvodů přebytků organizací s přímým vztahem. Jsou zde zahrnuty příjmy z poskytování služeb (informační centrum, městská knihovna, městská galerie), z prodeje služeb (Vysokomýtský zpravodaj), věcná břemena, odvody příspěvkových organizací, příjmy z pronájmů pozemků, nemovitostí a movitých věcí, příjmy z úroků, příjmy z podílů na zisku a dividend, přijaté sankční platby a ostatní příjmy z finančního vypořádání předchozích let mezi krajem a obcemi, dále sem zařadíme ostatní nedaňové příjmy a přijaté nekapitálové příspěvky a náhrady.

Kapitálové příjmy jsou především příjmy z prodeje dlouhodobého majetku, jak je vidět v posledních letech nedochází k prodeji majetku města. Zde se zejména jedná o prodeje nemovitostí, jako jsou prodeje pozemků a ostatní nemovitosti (budovy, byty).

Značnou část rozpočtu tvoří přijaté dotace, jak je zřejmé z obrázku 12. Příjmy mají vzestupnou tendenci, což je především dáno, že v minulých letech docházelo k uvolnění finančních prostředků z evropské unie, formou dotačních titulů. Velký rozmach dotací byl zaznamenán také ze státního rozpočtu. Na celkovém rozpočtu v příjmové části se jedná o 30% - 55% příjmů, které jsou získány dotacemi. Největší podíl na rozpočtu byl zaznamenán v roce 2010, poté došlo k poklesu. Každý rok se jedná o jiné procento, vše je závislé na vypsaných dotačních titulech. S dotacemi je také úzce spjato financování, jelikož dotační tituly jsou podmíněny také v určitých případech samofinancováním, což znamená, že je potřeba krytí určitého procenta při použití dotace ze svého rozpočtu. Většinou se jedná o 15% - 20% financování z vlastních prostředků na financování akce z dotace. Dotace tedy lze rozdělit na investiční dotace, které jsou určeny přímo na jednotlivé akce, které se jimi budou financovat a na neinvestiční dotace. Tyto dotace jsou určeny na chod městského úřadu a dalších jiných aktivit, které nemají investiční charakter. Zde je nutné, aby management měl na mysli riziko, ke kterému může dojít při vypisování a přijímání dotačních titulů. Vždy se musí zvážit, zda na danou akci je dostatek prostředků ve vlastním rozpočtu, protože pokud by dotace nebyla poskytnuta, došlo by k velkému odlivu finančních prostředků, které můžou být potřeba na pokrytí běžných výdajů.

Položka financování je položka, která pokrývá rozpočet svými prostředky z minulých let. Může to být kladná hodnota, což je odliv uspořených finančních prostředků a záporná hodnota, což je vrácení finančních prostředků a úspora na další roky. S touto položkou se dá kombinovat právě příjem dotací, ale i zde je riziko, aby se nedocházelo ke stálému odlivu financí, ale spíše naopak, management by měl mít snahu o úsporu do dalších let.



Obrázek 12: Příjmy 2008 – 2011

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Výdaje

V tabulce 4 jsou výdajové položky z let 2008 – 2011, pod touto tabulkou je z těchto dat vytvořen graf – obrázek 13, který nám udává obrazově, jak se výdaje měnily. Z grafu je patrné, že opět rok 2010 byl poněkud odlišný v čerpání výdajů, než roky ostatní, které jsme prověřovaly. Je to i v závislosti na příjmech, kde oproti ostatním letům byly příjmy také vyšší, tak i při čerpání výdajů došlo k většímu nárůstu.

Kapitálové výdaje zahrnují skutečné platby dlouhodobého majetku pro činnost organizace a výdaje související s tímto pořízením, které vstupují do ceny investice. V roce 2010 dosáhly výše o 130 000 tis. Kč, než v roce 2011 a o 50 000 tis. Kč, než v letech předcházejících. Toto je výsledkem investičních akcí, které město Vysoké Mýto provádělo v letech 2008-2010, a v roce 2010 došlo k jejich ukončení. Mezi tyto investiční akce mimo jiné patří výstavba Domova pro seniory, Centra sociálních služeb a Optimalizace odpadového hospodářství. Toto jsou asi největší akce těchto let, dále k již méně nákladnějším investičním výdajům patří např. zateplení mateřských škol, rekonstrukce ulic a dětských hřišť. Zde je jen malý výčet akcí, které patří k investičním nákladům města a byla na ně použita dotace.

- ❖ **Domov pro seniory** – město Vysoké Mýto na výstavbu domova pro seniory získalo státní dotaci prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí ČR ve výši 100 mil. Kč. Další 50 mil. Kč bylo použito z rozpočtu města. Tato investiční akce proběhla v letech 2009 - 2010. Na podzim roku 2010 byl domov pro seniory dokončen a od 1. 1. 2011 uveden do provozu. Výstavba domova pro seniory vyřešila naléhavý problém s nedostatkem tohoto typu sociálních zařízení ve Vysokém Mýtě.
- ❖ **Centrum sociálních služeb** - celkové náklady projektu byly ve výši 62 759 122,- Kč, dotace z Regionálního operačního programu NUTS II Severovýchod činila 58 052 187,- Kč, spolufinancování z rozpočtu města bylo 4 706 935,-Kč. [32]

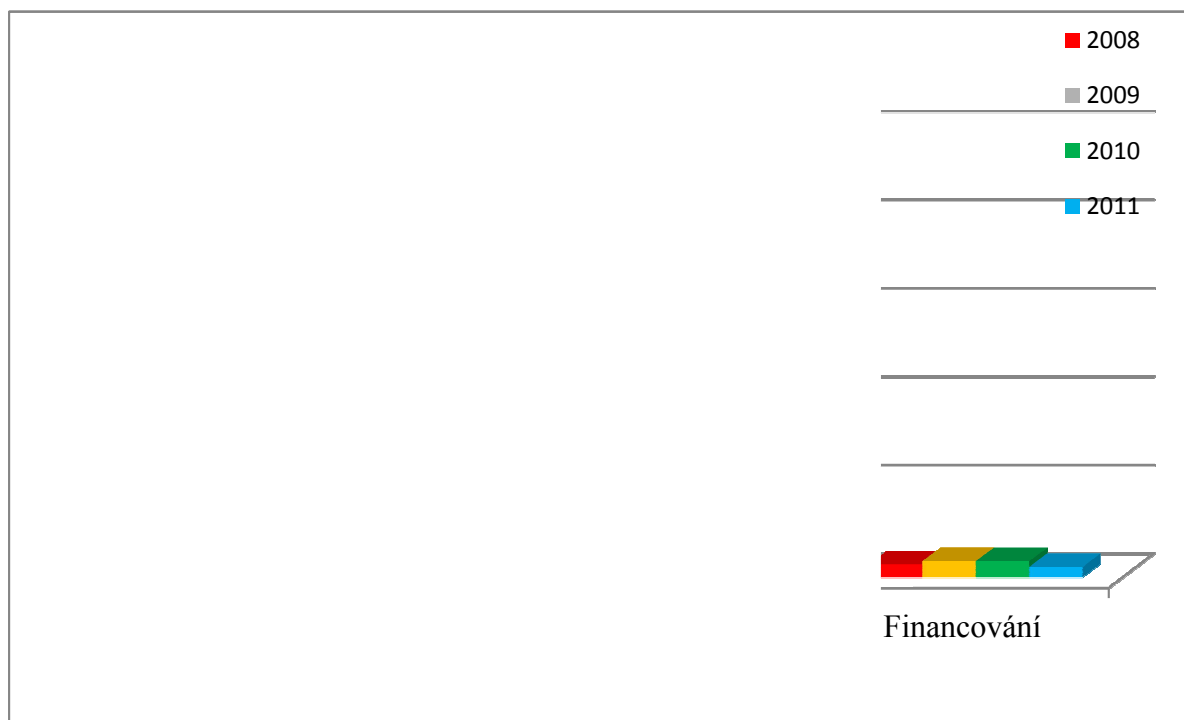
Běžné výdaje jsou neinvestiční výdaje a neinvestiční transfery. Jedná se o velmi významnou položku v celkovém rozpočtu města, jak je zřejmé z tabulky 4. Vývoj běžných výdajů je ve sledovaných letech podobný, je zde zaznamenán pouze malý rozdíl. Běžnými výdaji je pokryt celý chod městského úřadu, jsou zde zahrnuty mzdy a s nimi související zákonné odvody úředníků a zastupitelstva, dále neinvestiční nákupy a související výdaje (ochranné pomůcky, knihy, tisk, drobný dlouhodobý majetek, ostatní zboží, nákup vody, paliv a energie, nákup služeb, služby školení a vzdělávání, opravy a udržování, cestovné, neinvestiční transfery soukromoprávním subjektům).

Z tabulky 4 a z obrázku 13 je zřejmé, že rozpočet města musí být koncipován tak, aby vždy byly pokryty běžné výdaje města, které se pohybují okolo 220 000 tis. Kč - 230 000 tis. Kč. Tato suma tedy musí být v rozpočtu vždy. Plánované další akce, které se rozpočtují, musí být připravovány v závislosti na akcích, které se připravují a také na žádostech o dotacích, které se podávají, aby mohlo dojít k financování projektů.

Tabulka 4: Výdaje 2008 – 2011

	2008	2009	2010	2011
Kapitálové výdaje	103 297,1	124 577,3	179 197,1	48 639,3
Běžné výdaje	221 853,9	223 531,7	222 649,1	228 757,7
Financování	7 410,0	9 208,0	9 159,5	5 917,0
CELKEM	332 561,0	357 317,0	411 005,7	283 314,0

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13: Výdaje 2008 – 2011

Zdroj: vlastní zpracování

Financování ve výdajové části rozpočtu znamená výši jistin, které jsou v daném roce splaceny. Jak je zřejmé z obrázku 14, vycházející z tabulky 5, tak splátky mají klesající tendenci. Město mělo v roce 2011 celkem čtyři úvěry a celkové splátky za rok 2011 činily necelých 6 000 tis. Kč, tedy se dá říci zanedbatelnou část v rozpočtu 2 %. Pokud by městu

Vysokému Mýtu nebyl poskytnut další úvěr, v roce 2019 by došlo k úplnému splacení všech stávajících úvěrů a půjček.

Tabulka 5: Splátky jistin a úroků

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CELKEM jistiny	7 117	8 296	9 159	5 917	3 239	2 419	1 507	1 124	1 124	1 124	800	733
CELKEM úroky	933	674	883	545	448	336	237	174	133	92	53	17
CELKEM	8 050	8 970	10 042	6 462	3 687	2 755	1 744	1 298	1 257	1 216	853	750

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14: Splátky úvěrů a půjček (tis.Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.3 Vývoj příjmů a výdajů

Vývoj příjmů a výdajů za období 2005 – 2011 je zaznamenán v tabulce 6. Jsou zde vytvořeny grafy k jednotlivým příjmům a výdajům za období 2005 – 2011 a k nim slovní popis vývoje. Dalším statistickým postupem je zjišťování závislosti veličin, závislost většinou popisuje tzv. regresní křivka, což je aproximace většinou proložená známými body na principu minimalizace kvadrátů odchylek. Stupeň závislosti vyjadřuje koeficient spolehlivosti, který hodnotí lépe strmější průběhy, R^2 se blíží k 1. [20]

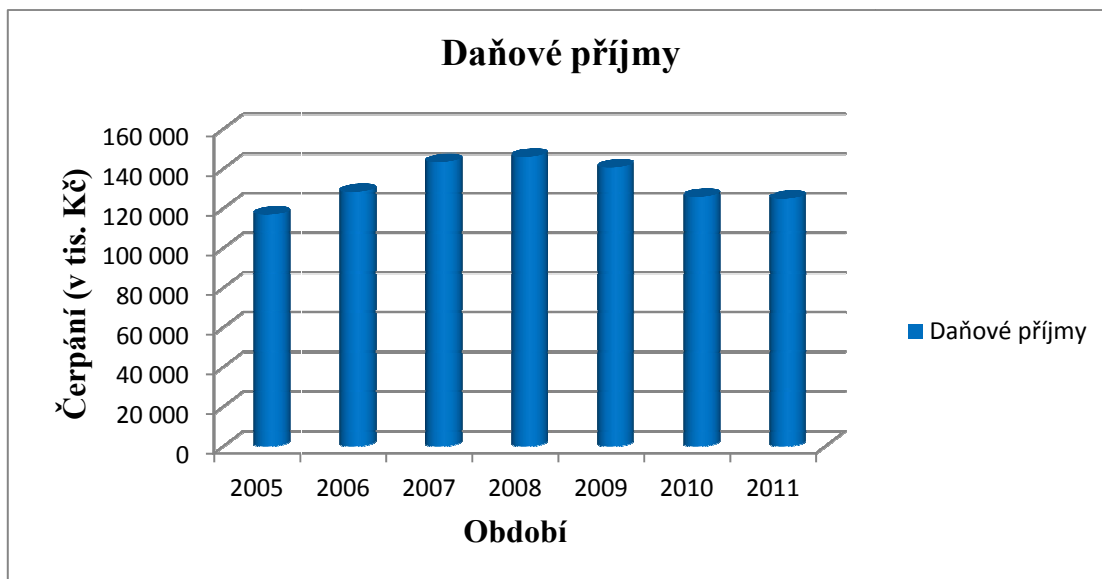
Tabulka 6: Vývoj příjmů a výdajů za období 2005 - 2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Daňové příjmy	116 820	128 251	143 346	146 003	140 570	125 835	124 816
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nedaňové příjmy	16 379	27 046	25 744	29 194	19 380	27 860	34 433
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kapitálové příjmy	13 922	45 517	17 195	17 663	10 995	10 505	8 471
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Přijaté dotace	55 295	74 855	119 855	152 010	132 429	257 984	118 769
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vlastní zdroje města	10 300	-32 723	923	-15 148	26 548	-24 323	16 626
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Úvěr	8 500	0	851	3 044	2 390	0	0
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Splátky poskytnutých úvěrů		6 789	95	0		0	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Běžné výdaje	166 220	193 848	227 303	227 829	221 854	245 870	245 082
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kapitálové výdaje	38 411	43 934	70 729	94 056	103 297	143 713	52 999
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Splátky úvěrů	14 051	9 831	7 319	7 117	7 410	8 277	5 034
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Odvody do fondů	2 534	2 122	2 657	3 764	3 799	1 904	2 594

Zdroj: zpracování vlastní

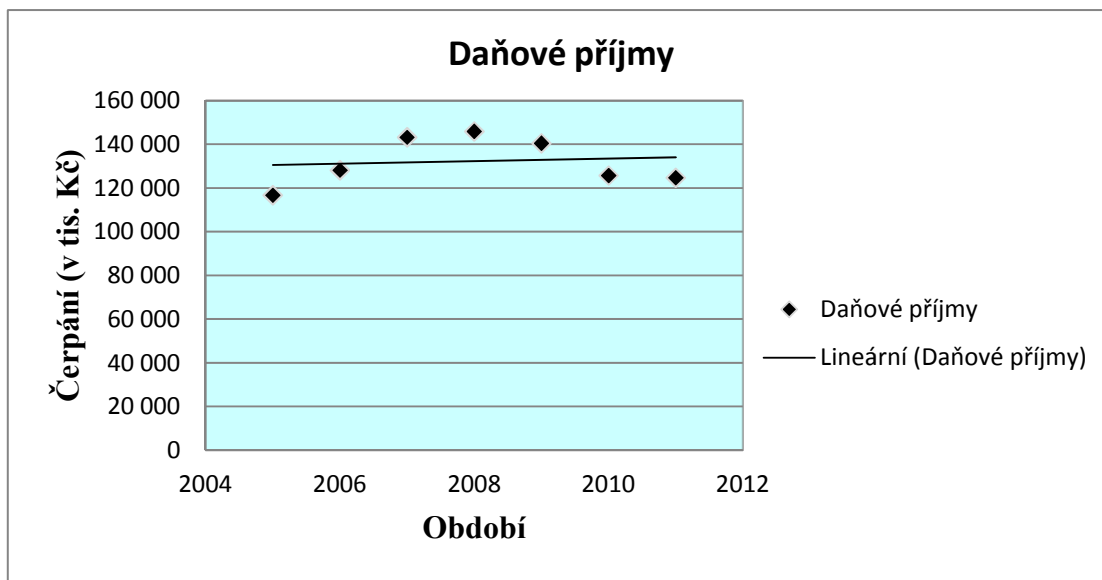
Daňové příjmy jsou znázorněny grafem sloupcovým – obrázek 15, kde je vidět, že v letech 2007 - 2009 byl mírný růst daňových příjmů. Na grafu, který je na obrázku 16, jsou znázorněny daňové příjmy a jejich závislost je vyznačena spojnicí trendu.

Od roku 2010 jsou daňové příjmy podobné letům 2005 – 2006, což je dáno jinými podmínkami výpočtů daňových příjmů.



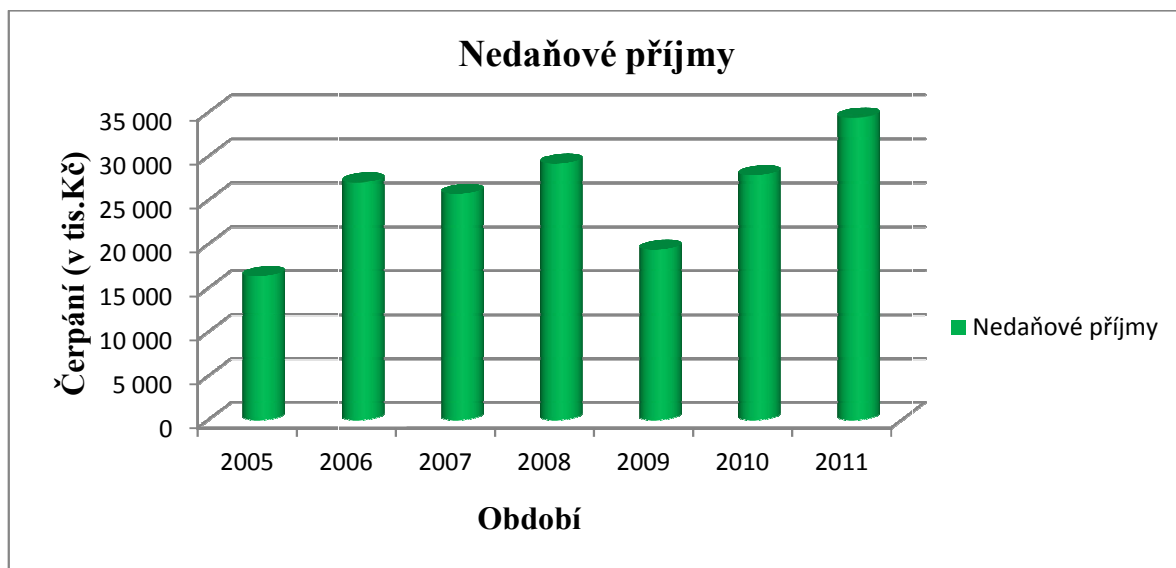
Obrázek 15: Daňové příjmy

Zdroj: vlastní zpracování



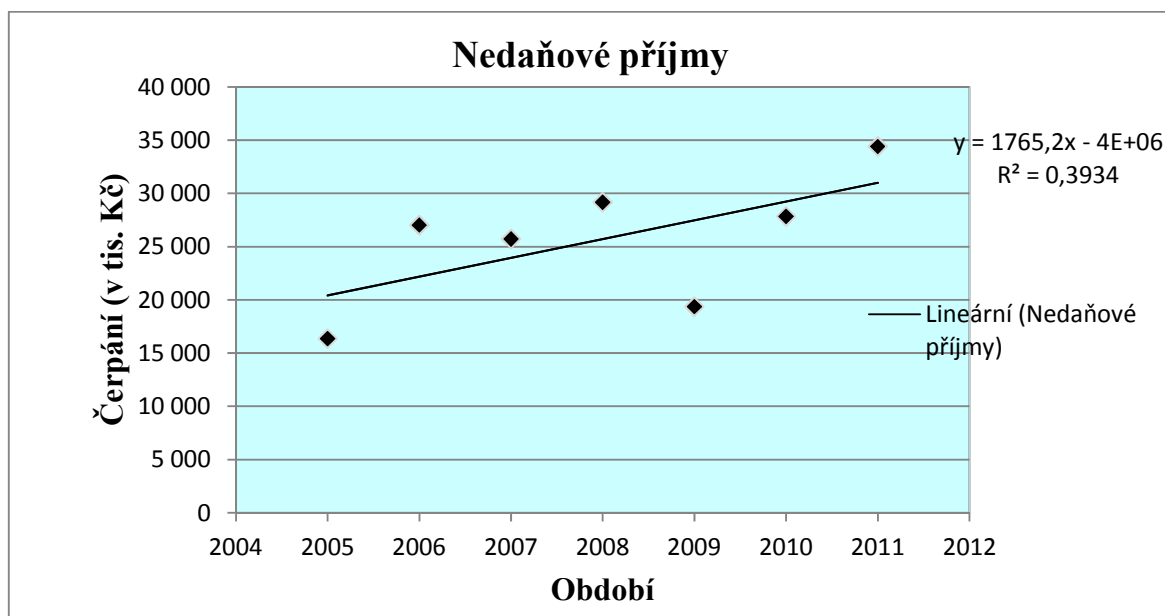
Obrázek 16: Daňové příjmy – spojnice trendu

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Nedaňové příjmy

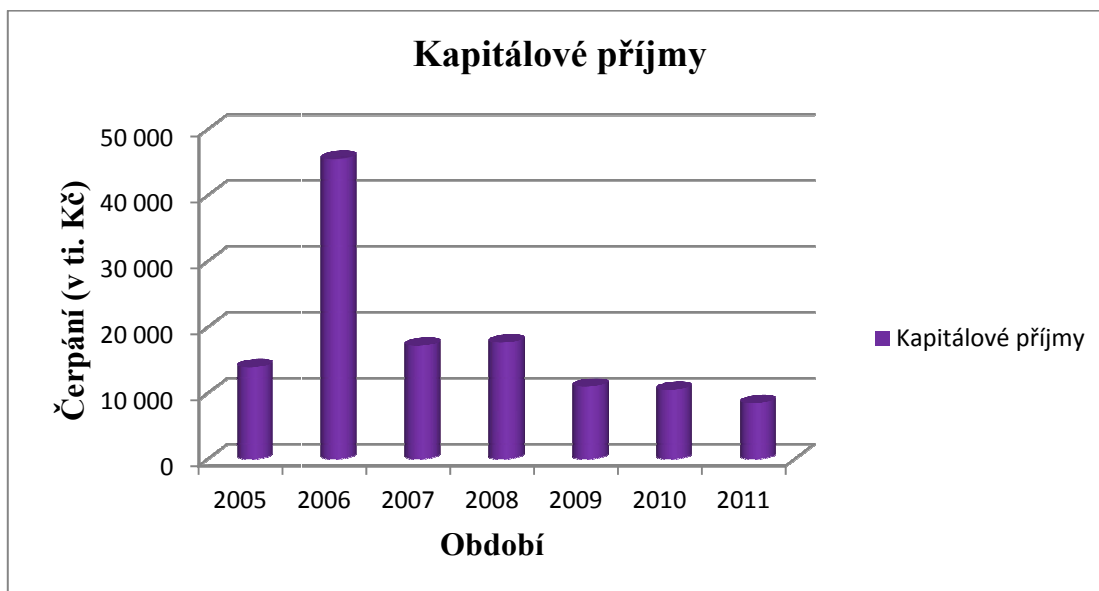
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18: Nedaňové příjmy – spojnice trendu

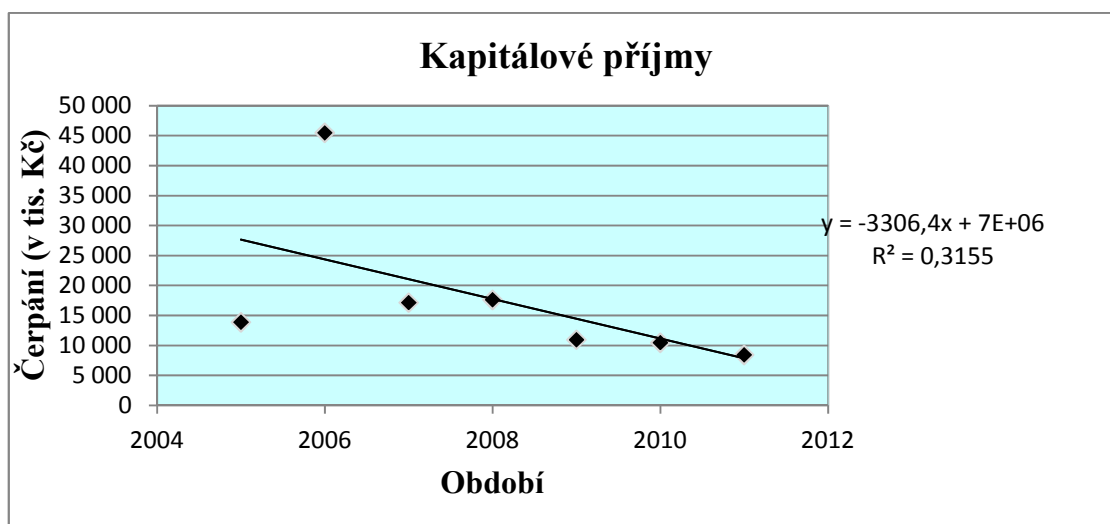
Zdroj: vlastní zpracování

Grafy na obrázcích 17 a 18 nám představují nedaňové příjmy. Od roku 2005 vzrostly nedaňové příjmy o 100%, v porovnání s rokem 2011, ale i s rokem 2010 a 2008. Výrazný pokles nedaňových příjmů bylo zaznamenáno v roce 2009, což bylo způsobeno dopady finanční krize. Management města doufá, že tyto příjmy budou mít již stoupající charakter.



Obrázek 19: Kapitálové příjmy

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20: Kapitálové příjmy – spojnice trendu

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 19 a 20 jsou znázorněny grafy, které udávají vývoj kapitálových příjmů za období let 2005 – 2011. V roce 2006 byl zaznamenán vysoký vzrůst kapitálových příjmů, který byl zapříčiněn hlavně prodejem nevyužitých nemovitostí a také především pozemků. Začala výstavba v okolí Vysokého Mýta – vznik nových sídliště a tím je spojen i prodej pozemků. V tabulce 7 jsou znázorněny největší kapitálové příjmy za rok 2006.

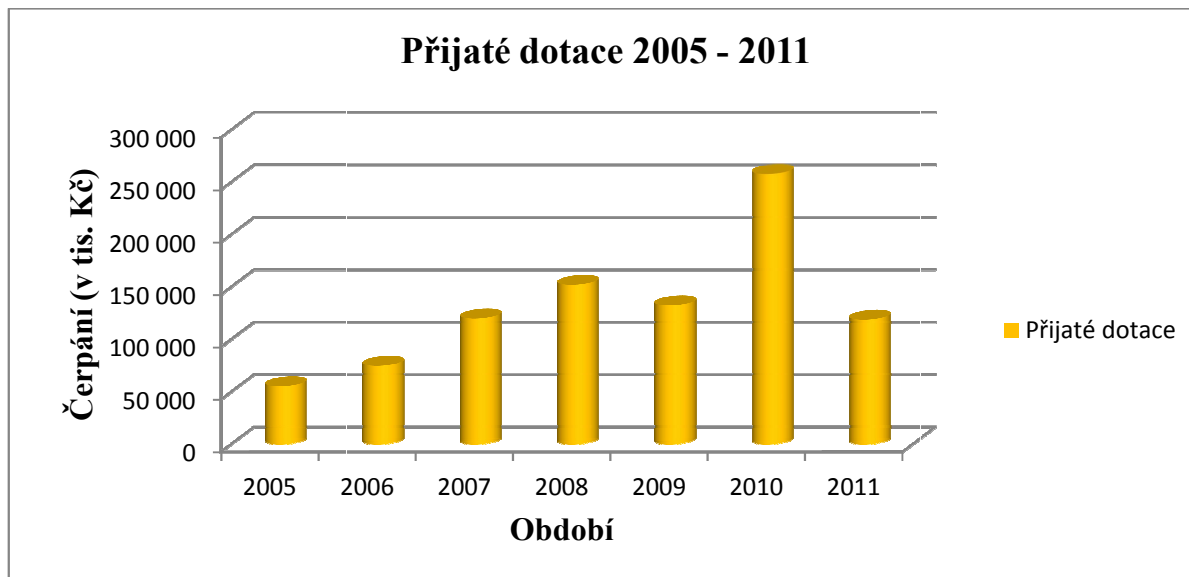
Tabulka 7: Kapitálové příjmy rok 2006

Text	Rozpočet		Období 1 - 12	% plnění rozpočtu
	schválený	upravený		
Příjmy z prodeje - pozemky	1 200	4 500	5 194	115,4%
Prodej nemovitostí - areál po ČSA	9 000	27897	33 848	121,3%
Prodej nemovitostí - (Nopek)	2 142		2 142	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

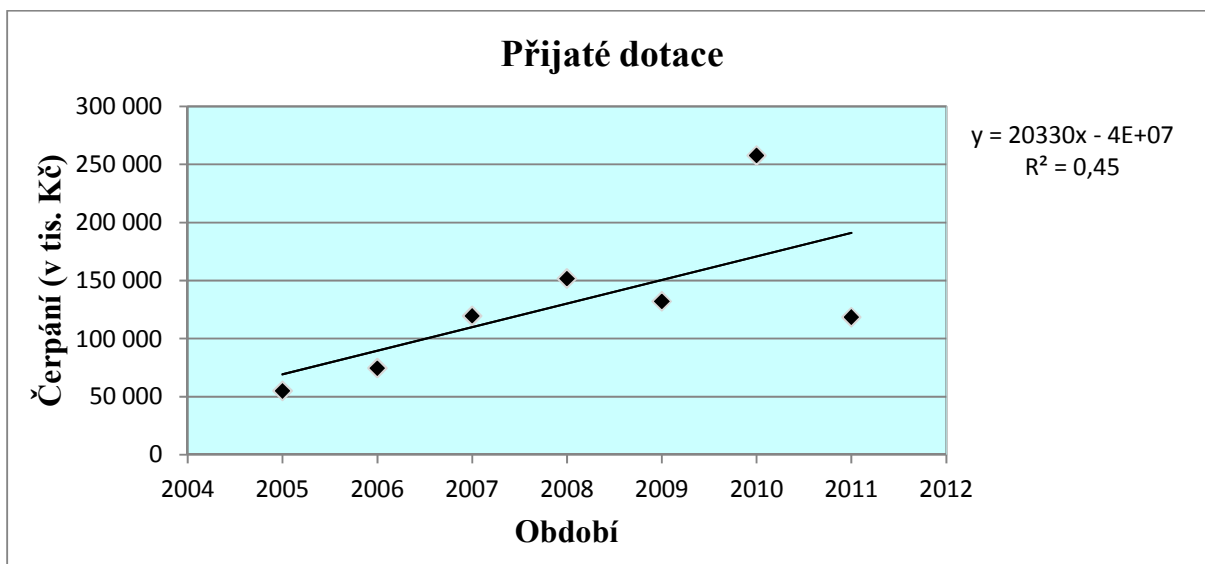
Spojnice trendu grafu na obrázku 20 nám ukazuje sestupnou tendenci vývoje kapitálových příjmů, což může být zapříčiněno i novým managementem, kdy spíše preferuje pronájem nemovitostí a pozemků, než přímý prodej. V této otázce se musí plánovat dopředu, jelikož za pronájem každý rok je určitý příjem, ale za prodej je to pouze jednorázový příjem. Zde se musí vzít v úvahu ještě otázka užitkovosti. Toto je již otázka pro management města a jeho plánování a rizika z toho plynoucí.

Na obrázku 21 a 22 je graf, který znázorňuje průběh přijatých dotací. Tyto příjmy se až na rok 2010 vyvíjejí podobně. Zde se dá těžko určit, zda vývoj bude vyšší, nebo nižší. Tyto příjmy závisí na dotačních titulech, které jsou aktuálně vypsány. Spojnice trendu tedy ukazuje, že hodnoty se pohybují okolo, pouze výkyvy jsou v letech 2010 a 2011, tudíž budoucnost je nejistá. Zde záleží na managementu města, jaká bude jejich strategie.



Obrázek 21: Přijaté dotace 2005 - 2011

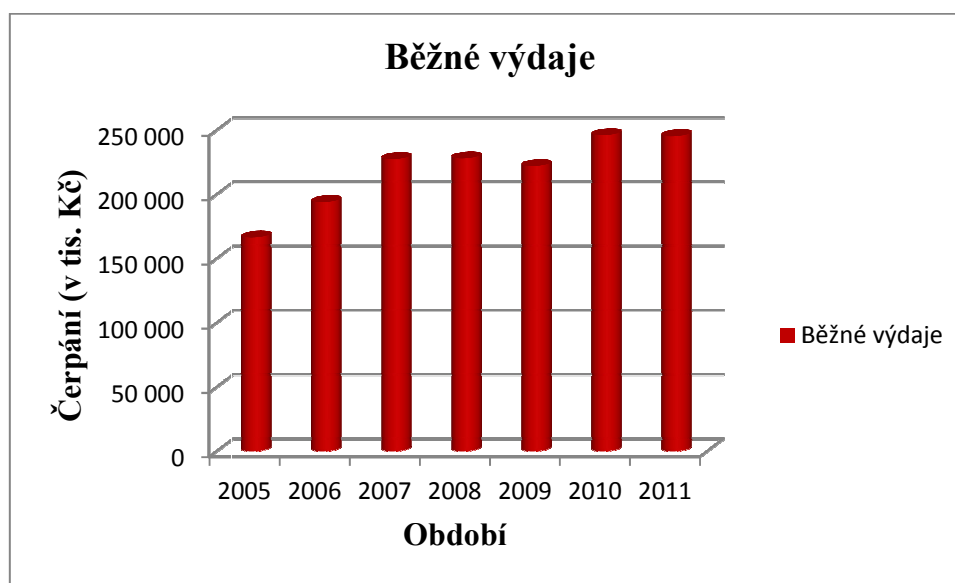
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22: Přijaté dotace – spojnice trendu

Zdroj: vlastní zpracování

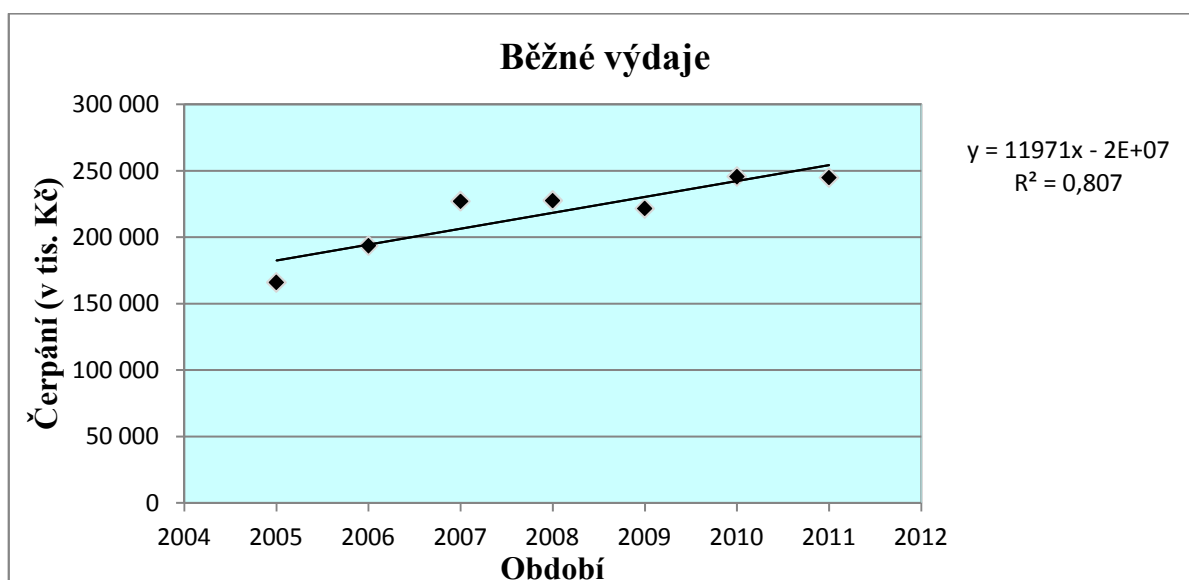
Obrázky 23 a 24 jsou grafy, zobrazující běžné výdaje, kde je vidět od roku 2007 stejný průběh. Rozdíl je pouze v letech 2005-2006, což může být zapříčiněno i obecně menšími náklady na provoz, jako jsou náklady za energie, mzdy a ostatní potřeby na provoz úřadu.



Obrázek 23: Běžné výdaje 2005 - 2011

Zdroj: vlastní zpracování

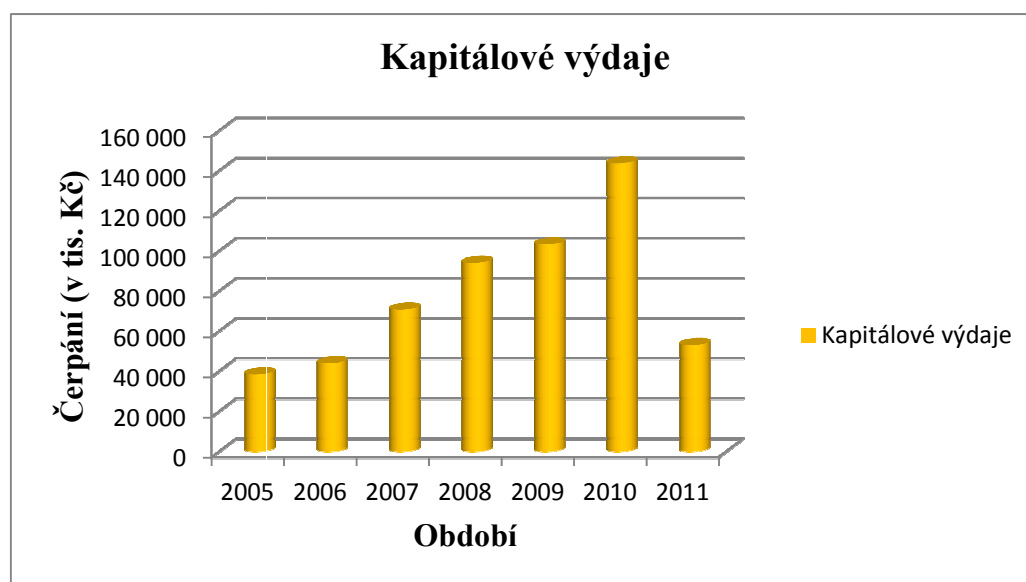
Spojnice trendu na grafu, vycházející z obrázku 24 nám udává rovnoměrný průběh, který se předpokládá i v roce 2012.



Obrázek 24: Běžné výdaje – spojnice trendu

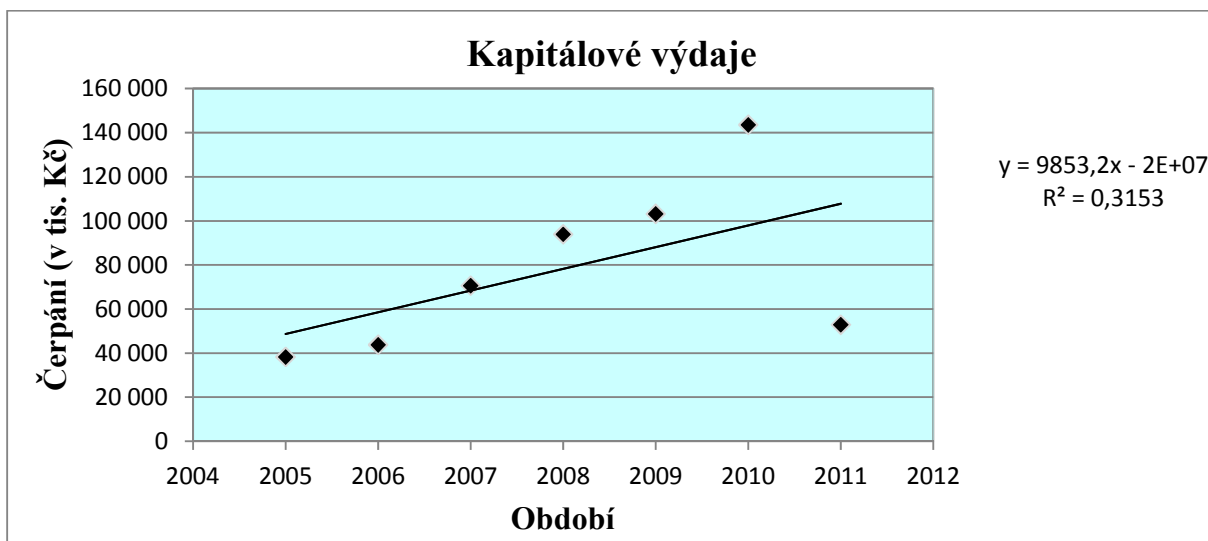
Zdroj: vlastní zpracování

Vzrůstající průběh kapitálových výdajů od roku 2007 – 2010 je zobrazen na obrázku 25, kde je znázorněn graf - Kapitálové výdaje. V roce 2011 došlo k velkému poklesu těchto výdajů, který, jak již bylo popsáno, je zapříčiněn dokončením větších a dlouhodobějších investičních akcí v letech předcházejících. Na obrázku 26 je graf a na něm spojnice trendu. Do roku 2009 hodnoty odpovídají trendu, rozdíl je v roce 2010 a v roce 2011, přičemž rok 2010 přinesl velký nárůst kapitálových příjmů, v roce 2011 naopak veliký pokles.



Obrázek 25: Kapitálové výdaje 2005 – 2011

Zdroj: zpracování vlastní



Obrázek 26: Kapitálové výdaje – spojnice trendu

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu. SWOT je slovo – zkratka, složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Úkol SWOT analýzy je, aby se manažeři a zaměstnanci organizace nad těmito prvky zamysleli a vyvodili z nich důsledky.

Interní analýza obsahuje silné a slabé stránky, kde se vyskytují vnitřní faktory, jsou to prvky definované vnitřními vlivy, lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitními možnostmi.

Externí analýza – do této analýzy patří příležitosti a hrozby, patřící mezi vnější faktory.

Tabulka 8: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1. Podpora zvyšování kvality a efektivity veřejné správy S2. Příznivé legislativní podmínky S3. Podpora modernizace veřejné správy vedením města S4. Zkušenost s projekty EU S5. Podpora inovace ze strany politického Vedení S6. Tlak na zlepšování S7. Otevřenost managementu a ochota komunikovat své záměry S8. Dokončena optimalizace počtu úředníků S9. Ze statistik vyplývá snížení kriminality	W1. Město postrádá strategický plán města W2. Každý odbor řeší své problémy, chybí provázanost mezi odbory W3. Nutnost úsporných opatření pro rozběh projektů v důsledku krize W4. Slabá koordinace záměrů, plánování a přípravy projektů W5. Nedostatečné řízení lidských zdrojů W6. Pasivita zaměstnanců
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1. Využití legislativy O2. Účast na vzdělávacích programech O3. Možnost získat kofinancování z fondů EU O4. Možnost finančně podpořit motivaci zaměstnanců pro realizaci projektu O5. Zkvalitnění řízení a hospodaření O6. Zefektivnění chodu organizace O7. Zkvalitnění vnitřní a vnější komunikace Organizace O8. Zvýšení profesionality úředníků O9. Ekonomická krize vede ke snížení cen za služby O10. Zpomalení rozvoje technologií	T1. Značné zpoždění nebo pozastavení kofinancování z fondů EU v průběhu realizace projektu T2. Vrácení dotace v důsledku pochybení T3. Odchody klíčových pracovníků T4. Neschopnost vyhovět budoucím legislativám T5. Nízká motivace zaměstnanců k Zapojení do projektu T6. Zahlcení administrativou T7. Krácení rozpočtu a snižování investic do rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Expertní šetření

Významným nástrojem analýzy rizik managementu i rozhodování jsou expertní šetření. Expertní týmy se podílí na analýzách a rozhodování. Expertní šetření provedlo 10 osob, zaměstnanců Městského úřadu ve Vysokém Mýtě, s různou specializací.

Vybraní zaměstnanci na expertní šetření:

- ✓ Starosta města
- ✓ Projektový manažer
- ✓ Strategický manažer

- ✓ IT manažer
- ✓ Vedoucí odboru finančního
- ✓ Vedoucí odboru investic
- ✓ Vedoucí odboru životního prostředí
- ✓ Manažer projektu „Dílňky kvality“
- ✓ Velitel městské policie
- ✓ Dotační manažer

Dotázaní vyplnili dotazníky, jejichž výsledky jsou níže k dispozici a poté z nich byly vyvozeny celkové závěry rizik managementu města Vysokého Mýta. Je zde popsán zaměstnanec (označen pouze velkými písmeny), který odpovídal, neboli vyplňoval dotazník a jeho odpovědi. Respondenti odpovídali na otázku: Jak velká je pravděpodobnost vzniku rizika ve Vysokém Mýtě? Možnosti odpovědí: velmi vysoká, vysoká, nevím, nízká, zanedbatelná. Oblast rizik, která byla zařazena do expertního šetření:

- Investiční riziko
- Dotační riziko
- Přírodní katastrofy
- Kriminalita ve městě
- Korupce
- IT rizika

Bylo zajímavé sledovat a porovnávat odpovědi od různých expertů a odborníků. Každý jistě vidí to riziko v tom svém oboru a jde o posouzení, zda oprávněně. Z tohoto expertního šetření bychom měli zjistit, jaká rizika se jeví jako velmi vysoká, a která naopak velmi nízká až zanedbatelná. Výsledky šetření jsou uvedeny v tabulkách 9 – 18 a graficky jsou znázorněna na obrázcích 27 – 32 v histogramech.

Pro celkové hodnocení je jako ukazatel polohy použit modus a medián, s tím, že za levý okraj intervalu pro výpočet mediánu bude použita hodnota $x - 0,5$. Principiálně na 5 – bodové stupnici je možno medián určit pouze na některém z těchto bodů. Abychom využili datový obsah souboru, bude použit model lineární interpolace kumulativních četností, který předpokládá rovnoměrné rozložení četností v intervalech jednotlivých bodů. Stanovíme bod, na kterém kumulativní četnost je $0,5 \leq F(x)$, kde x je příslušný bod řídké stupnice.

Modus x označuje nejvíce četností hodnocení, je vyjádřen příslušným bodem řídké 5 – bodové stupnice.

5.3.1 Výsledky expertního šetření

Pro potřeby našeho projektu – analýza rizik veřejného managementu se v této podkapitole seznámíme s výsledky expertního šetření, které proběhlo v organizaci - město Vysoké Mýto. K šetření bylo vybráno několik vedoucích osob, zaměstnaných na Městském úřadě Vysoké Mýto. Jednotlivé záznamy odpovědí jsou k dispozici v následujících tabulkách 9 -18.

Tabulka 9: Expertní šetření - AAA

AAA					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice		x			
Dotační tituly	x				
Přírodní katastrofy					x
Kriminalita ve městě		x			
Korupce				x	
IT rizika		x			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Expertní šetření - BBB

BBB					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice	x				
Dotační tituly	x				
Přírodní katastrofy				x	
Kriminalita ve městě		x			
Korupce				x	
IT rizika		x			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Expertní šetření - CCC

CCC					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice		x			
Dotační tituly		x			
Přírodní katastrofy				x	
Kriminalita ve městě	x				
Korupce				x	
IT rizika	x				

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Expertní šetření - DDD

DDD					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice		x			
Dotační tituly	x				
Přírodní katastrofy					x
Kriminalita ve městě		x			
Korupce				x	
IT rizika		x			

*Zdroj: vlastní zpracování***Tabulka 13:** Expertní šetření - EEE

EEE					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice	x				
Dotační tituly	x				
Přírodní katastrofy					x
Kriminalita ve městě				x	
Korupce				x	
IT rizika				x	

*Zdroj: vlastní zpracování***Tabulka 14:** Expertní šetření - FFF

FFF					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice		x			
Dotační tituly		x			
Přírodní katastrofy		x			
Kriminalita ve městě		x			
Korupce				x	
IT rizika				x	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Expertní šetření - GGG

GGG					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice		x			
Dotační tituly	x				
Přírodní katastrofy		x			
Kriminalita ve městě	x				
Korupce		x			
IT rizika	x				

*Zdroj: vlastní zpracování***Tabulka 16:** Expertní šetření - HHH

HHH					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice	x				
Dotační tituly	x				
Přírodní katastrofy		x			
Kriminalita ve městě				x	
Korupce				x	
IT rizika				x	

*Zdroj: vlastní zpracování***Tabulka 17:** Expertní šetření - LLL

LLL					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice			x		
Dotační tituly			x		
Přírodní katastrofy		x			
Kriminalita ve městě	x				
Korupce		x			
IT rizika		x			

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Expertní šetření - KKK

KKK					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice	x				
Dotační tituly	x				
Přírodní katastrofy					x
Kriminalita ve městě				x	
Korupce		x			
IT rizika		x			

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové výsledky, vyplývající z expertního šetření jsou zaznamenány v tabulce 19. Tento podklad bude sloužit k vytvoření histogramů jednotlivých rizik a poté bude následovat celkové hodnocení výsledku expertního šetření.

Tabulka 19: Expertní šetření - Celkem

Celkem					
Oblasti rizik	Rizika				
	Velmi vysoké	Vysoké	Nevím	Nízké	Zanedbatelné
Investice	4	5	1	0	0
Dotační tituly	7	2	1	0	0
Přírodní katastrofy	0	4	0	2	4
Kriminalita ve městě	3	4	0	3	0
Korupce	0	3	0	7	0
IT rizika	2	5	0	3	0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky z expertního šetření jsou uvedeny v tabulce 19 a je zde patrné, že největší četnost, v oblasti rizika investic je hodnoceno jako riziko vysoké.

Největší četnost v oblasti rizika dotačních titulů, vycházející z tabulky 11 je dle respondentů hodnoceno jako riziko velmi vysoké, kdy sedm z desíti dotázaných zaznamenalo v expertním šetření tuto odpověď.

V oblasti rizika – přírodní katastrofy nelze jednoznačně určit jedno hodnocení. Čtyři dotázaní při našem šetření odpověděli, že z jejich pohledu vidí hodnocení tohoto rizika jako vysoké a také čtyři dotázaní vidí hodnocení tohoto rizika jako zanedbatelné. Zde je vidět ta rozmanitost oslovených respondentů. Každý z dotázaných preferuje svoji oblast a odpovídá v závislosti na těchto okolnostech.

V oblasti rizika – kriminalita ve městě, je stanoven stupeň hodnocení rizika – vysoké. Toto hodnocení zapsali do expertního šetření čtyři respondenti.

Nejvíce odpovědí u rizika korupce je u hodnocení rizika - nízké, tato odpověď byla zaznamenána sedmkrát.

V oblasti IT rizika je stanoveno hodnocení rizika – vysoké, kdy pět dotazovaných má tento názor.

5.3.2 Modus a Medián

V této podkapitole jsou vytvořeny histogramy na základě výsledků expertního šetření, které proběhlo na Městském úřadě Vysoké Mýto, za přítomnosti několika vybraných vedoucích pracovníků. Celkové výsledky byly zaznamenány v tabulce 19, která slouží jako podklad k vytváření těchto histogramů na obrázcích 27 - 32. V těchto histogramech je zachycena četnost stupně rizika, za jednotlivé oblasti rizika. My si z těchto údajů vypočítáme modus a medián a z těchto výpočtů zjistíme, jaké oblasti rizik se zdají být pro toto město nejdůležitější a tím tedy i nejrizikovější.

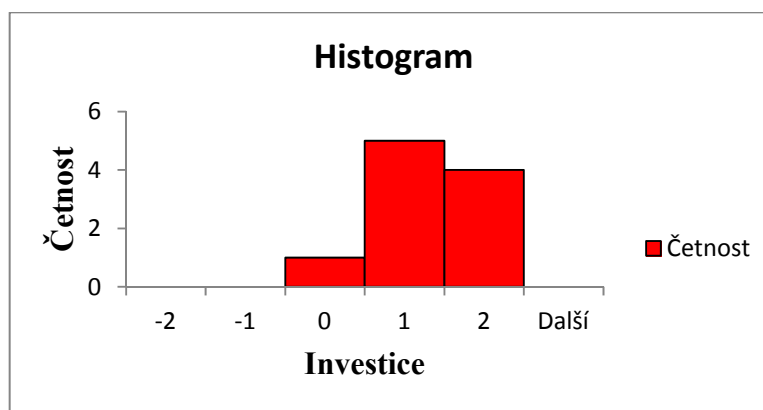
Výpočet modus provedeme dle četnosti odpovědí zobrazených na histogramu. Na výpočet mediánu použijeme vzorec (1), podle kterého provedeme výpočet mediánu u každé oblasti rizika. Poté dojde k porovnání výsledku výpočtu mediánu a modus. Následně bude proveden závěr z tohoto šetření.

Modus \hat{x} = největší četnost dle histogramu

$$\text{Medián } \tilde{x} = x - 0,5 + \frac{0,5 - F(x-0,5)}{F(x+0,5) - F(x-0,5)}, \quad (1)$$

kde x je bod stupnice, kde lineární četnost $F(x) \geq 0,5$

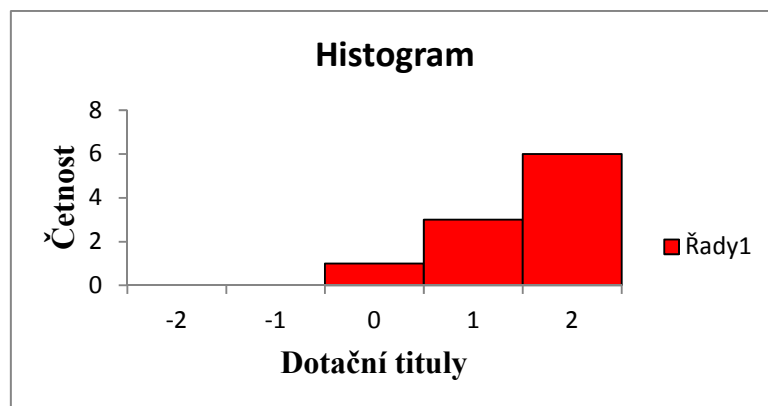
Rovnice 1: Výpočet mediánu



Obrázek 27: Histogram - Investice

Zdroj: vlastní zpracování

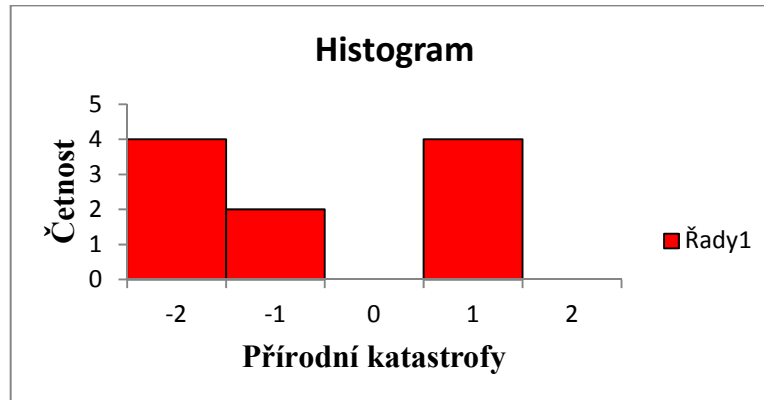
Obrázek 27 zobrazuje histogram, vytvořený z odpovědí dotázaných na oblast rizika - investice. Modus = 1, Medián = 1,3. Riziko je vysoké.



Obrázek 28: Histogram – Dotační tituly

Zdroj: vlastní zpracování

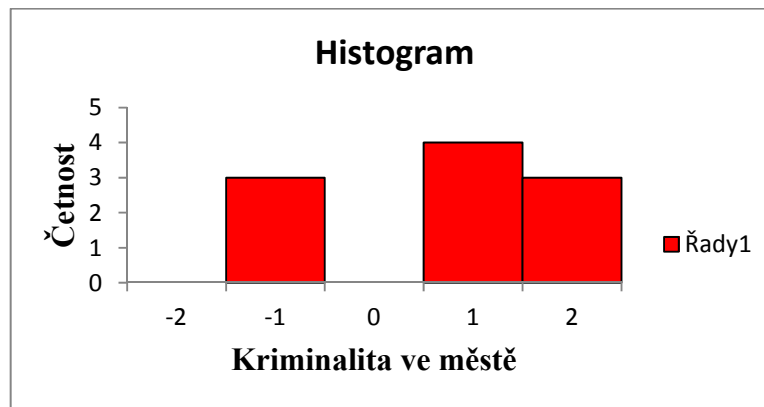
Obrázek 28 zobrazuje histogram, vytvořený z odpovědí dotázaných na oblast rizika – dotační tituly. Modus = 2, Medián = 1,7. Riziko je tedy velmi vysoké.



Obrázek 29: Histogram – Přírodní katastrofy

Zdroj: vlastní zpracování

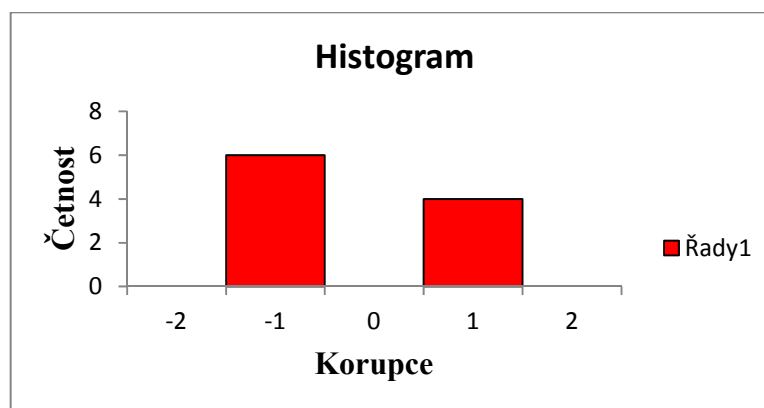
Obrázek 29 zobrazuje histogram, vytvořený z odpovědí dotázaných na oblast rizika – přírodní katastrofy. Histogram má dva vrcholy, čtyři respondenti hodnotí toto riziko jako zanedbatelné, čtyři hodnotí riziko vysoké. Modus = 1, Medián = -1. Stupeň rizika nelze jednoznačně určit, názory se velice liší.



Obrázek 30: Histogram – Kriminalita ve městě

Zdroj: vlastní zpracování

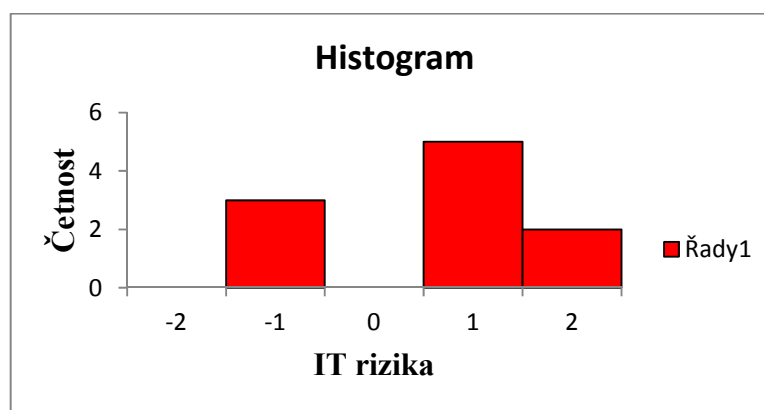
Obrázek 30 zobrazuje histogram, vytvořený z odpovědí dotázaných na oblast rizika - kriminalita ve městě. Modus = 1, Medián = 1. Riziko je vysoké.



Obrázek 31: Histogram – Korupce

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 31 zobrazuje histogram, vytvořený z odpovědí dotázaných na oblast rizika - Korupce. Modus = -1, Medián = -0,4. Riziko je nízké.



Obrázek 32: Histogram – IT rizika

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 32 zobrazuje histogram, vytvořený z odpovědí dotázaných na oblast rizika - IT rizika. Modus = 1, Medián = 0,9. Riziko je vysoké.

5.4 Rady a doporučení managementu města

Z výše popsaných analýz rizik managementu města Vysoké Mýto byly vyvozeny níže popsány rady a doporučení managementu města. Město Vysoké Mýto do konce roku 2011 nemělo žádné manažery. V roce 2012 byl přijat na pracovní pozici dotační manažer, strategický manažer a IT manažer. Je možné, že tito manažeři zváží rady a doporučení z této práce a bude to jedno z východisek pro jejich novou práci a tím i zdokonalení chodu městského úřadu a života celého města.

5.4.1 Finanční rozbor - závěr

Při různorodosti a komplikovanosti činností samosprávných celků zůstává v podmínkách České republiky controlling stále nedořešený. Proto se dá očekávat vzrůstající tlak na vyhodnocení nákladů v souvislosti s výkonem konkrétních činností a s tím i související měření kvality těchto činností. Proto by bylo vhodné více sledovat příjmy a výdaje a to nejen ve vztahu se strukturou výdajů, ale i se strukturou příjmů ve formě vlastních příjmů, příjmů ze státního rozpočtu, grantů, poskytovaných z Evropské unie atp.

Zároveň by bylo potřeba průběžně sledovat plán rozpočtu se skutečným čerpáním rozpočtu jako celku. Při tomto sledování by mohlo docházet k průběžné analýze, vedoucí k omezení rizika např. přečerpání rozpočtu.

Z hlediska ekonomického by bylo vhodné, aby management města sledoval použití finančních prostředků z financování, což znamená, sledování použití volných finančních prostředků z minulých let. Tyto prostředky by měly být převážně čerpány v situacích, kdy

dojde k neočekávaným výdajům, spojených např. s živelnou pohromou, nebo v důsledku finanční krize.

Jedním z výsledků analýzy formou finančního rozboru bylo vysoké čerpání běžných výdajů, což jsou výdaje převážně spojené s chodem úřadu. Zde by mělo dojít k internímu auditu spotřeby energií, oprav, a dalších služeb, zda dochází k řádnému čerpání prostředků.

Při analýze, prováděné finančním rozbohem jsem dospěla k poznatku, kdy dotační tituly tvoří velké procento rozpočtu města. Z tohoto důvodu by si měl management města hlídat vyhlašování dotačních titulů, aby nedocházelo k poklesu příjmů, získaných dotacemi.

5.4.2 SWOT analýza - závěr

Město Vysoké Mýto nemá zatím vytvořen strategický plán. Bylo by dobré, aby se v blízké době tento plán vytvořil a chod města se tímto plánem řídil.

Management města by se více měl věnovat svým zaměstnancům a prohlubovat jejich motivaci, která by se měla odrazit ve výsledcích jejich práce. Důležitou otázkou, kterou by se měli manažeři zabývat je prohlubování znalostí a průběžné vzdělávání.

Při této analýze jsem došla k poznatku, že by se měla více rozvíjet komunikace mezi odbory a tím i zlepšení vnitřního prostředí organizace.

5.4.3 Expertní šetření - závěr

Expertním šetřením jsem dospěla k těmto závěrům, které jsou zaznamenány v tabulce 20.

- Největším rizikem města Vysokého Mýta jsou dotační tituly.
- Mezi další rizika, kdy je pravděpodobnost výskytu vysoká, je riziko investiční, kriminalita ve městě a IT rizika.
- Stupeň rizika nízké, nebo zanedbatelné riziko má podle expertního šetření riziko korupce.
- Velikost rizika, zahrnující přírodní katastrofy nelze jednoznačně určit.

Velikost rizika je ohodnocena číselnou řadou:

- ❖ 2 – riziko velmi vysoké
- ❖ 1- riziko vysoké
- ❖ 0 – nevím
- ❖ -1 – riziko nízké
- ❖ 2 - riziko zanedbatelné

Tabulka 20: Expertní šetření - výsledek

Oblast rizika	Hodnocení podle modus	Hodnocení podle mediánu	Celkový výsledek
Investice	1	1,3	Riziko vysoké
Dotační tituly	2	1,7	Riziko velmi vysoké
Přírodní katastrofy	1	-1	Riziko nelze určit
Kriminalita ve městě	1	1	Riziko vysoké
Korupce	-1	-0,4	Riziko nízké
IT rizika	1	0,9	Riziko vysoké

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce je shromáždění teoretických podkladů o managementu obecně, managementu ve veřejné správě a rizik ve veřejném managementu zaměřených na město Vysoké Mýto.

Má závěrečná diplomová práce obsahuje dvě části, část obecnou a část praktickou.

V obecné části jsem se zabývala teorií managementu a také managementu ve veřejné správě a s tím spojenými různými druhy rizik, které mohou nastat.

V praktické části se nejprve zabývám popisem města Vysoké Mýto a jeho managementem. S managementem je úzce spjata otázka rizika ve veřejném sektoru, na což se především zaměřuji a zkoumám tyto rizika ve městě Vysoké Mýto.

K analýze rizik bylo přistoupeno následujícím způsobem:

- na základě finančního rozboru,
- SWOT analýzou,
- expertním šetřením.

Finanční rozbor posuzuje finanční situaci města Vysokého Mýta na základě čerpání rozpočtu za posledních sedm let. Výsledky této analýzy jsou popsány v kapitole č.5. Město má nízké procento úvěrového zatížení, což je dobře, ale je dost zatíženo nedaňovými výdaji. V této oblasti by mělo dojít k poklesu výdajů, což je i jedno z doporučení managementu města.

Další použitá metoda byla SWOT analýza, jejíž výsledek je v kapitole č. 5. Z uvedené SWOT analýzy vyplývá převaha pozitiv a příležitostí nad slabými stránkami a hrozbami. Hrozby je možno eliminovat příležitostmi.

Pro doplnění pohledu bylo použito expertní šetření, se kterým se blíže seznamujeme v kapitole č. 5. Expertní šetření probíhalo dotazníkovou formou a výsledkem jsou oblasti rizik, na které by se město mělo zaměřit. Většina dotázaných zaměstnanců vidí riziko managementu v čerpání dotačních titulů. Dnešní doba totiž velice zpříšňuje podmínky příjmu dotací a proto je potřeba, aby management města s touto alternativou počítal. Vysoké riziko je také spjata s investičními akcemi, které nepřímým způsobem souvisí i s dotačními tituly, jelikož velké procento dotací je směřováno na investiční akce. Vysoký stupeň rizika je zaznamenán také u rizika kriminality ve městě a IT rizika.

První cíl, obecný popis problematiky rizik managementu ve veřejném sektoru je popsán v první části této práci, v kapitole 1 a v kapitole 2. V druhé části této práce - praktické části, je popis města Vysokého Mýta proveden v kapitole 3 a problematika analýzy rizik ve veřejném sektoru je obsažena v kapitole 5.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUCHTA, M., SIEGL, M. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4.
- [2] DRENNAN, Lynn T. and Allan MC CONNELL. *Risk and crisis management in the public sector*. 1st ed. London: Routledge, 2007. ISBN 978-0-415-37815-4.
- [3] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování – postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [4] HAMERNÍKOVÁ, Bojka., MAAYTOVÁ, Alena.: *Veřejné finance*. 2. vyd. Wolters Kluwer 2010. ISBN 978-80-7357-497-2.
- [5] HNILICA, Jiří., FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [6] CHEVALIER, A., HIRCH, G.: *Rizika podnikání*. Praha: Viktoria Publishing. 1994. 137 s. ISBN 80-85865-05-X.
- [7] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [8] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 216 s. ISBN 80-70179-673-2.
- [9] KRAJ VYSOČINA – Vysočina bezpečný region. *Krizový management* [online]. [cit. 15. 8. 2012]. Dostupné na: <<http://www.kr-vysocina.cz/krizovy-management/d-318141/p1=26739>>.
- [10] LAM, James. *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2003. ISBN 0-471-43000-5.
- [11] MERNA, Tony., AL-THANI Faisal F.: *Risk management : řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [12] PACINDA, Š. *Analýza rizik, jeden ze základních nástrojů krizového managementu při řešení nevojenských krizových situací*. Disertační práce. Univerzita obrany Brno, 2007.
- [13] PALEČEK, Miloš a kol.: *Prevence rizik*. Praha: Oeconomica. 2006. 256 s. ISBN 80-245-1117-7.

- [14] PARDUBICKÝ KRAJ. *Statut a Jednací řád Bezpečnostní rady Pardubického kraje* [online]. [cit. 15. 8. 2012]. Dostupné na: <<http://www.pardubickykraj.cz/bezpecnostni-rada-pk>>.
- [15] PARDUBICKÝ KRAJ. *Statut a Jednací řád Krizového štábu Pardubického kraje* [online]. [cit. 15. 8. 2012]. Dostupné na: <<http://www.pardubickykraj.cz/krizovy-stab-pk>>.
- [16] PEKOVÁ, Jitka., PILNÝ, Jaroslav., JETMAR, Marek.: *Veřejná správa a finance*. 2. vyd. ASPI a.s. 554 s. ISBN 80-7357-052-1.
- [17] PROVAZNIKOVA, Romana. *Financování měst, obcí a regionů teorie a praxe*. 2.vyd. GRADA Publishing, a.s. 304. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [18] PROVAZNIKOVA, Romana. *Místní finance II. díl*. 1.vyd. Univerzita Pardubice 2006. 154 s. ISBN 80-7194-873-X.
- [19] ROUDNY, Radim., LINHART, Petr.: *Krizový management I*. 1. vydání Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 97 s. ISBN 80-7194-674-5.
- [20] ROUDNY, Radim., LINHART, Petr.: *Krizový management III. Teorie a praxe rizika pro kombinovanou formu studia*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice 2007. 174 s. ISBN 80-7194-924-8.
- [21] ROUDNY, Radim., LINHART, Petr.: *Ochrana obyvatelstva a terorismus*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 238 s. ISBN 978-80-7395-165-8.
- [22] ROUDNY, Radim., VÍŠEK, Ondřej.: *Základy manažerského rozhodování. Distanční opora*. 1. vyd. Pardubice:Univerzita Pardubice 2009. 184 s. ISBN 978-80-7395-164-1.
- [23] SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel.: *Řízení rizik*. 1.vyd. Grada Publishing 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [24] SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel.: *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. roz. a akt. vydání. Praha. Grada Publishing. 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [25] STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, 1997.661 s. ISBN 80-7169-454.
- [26] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika:analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006. 80-7179-415-5.

- [27] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Bezpečnostní rada státu* [online]. [cit. 10. 6. 2012]. Dostupné na: <<http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/brs/brs-uvod-3851/>>.
- [28] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Bezpečnostní rada státu* [online]. [cit. 7. 5. 2012]. Dostupné na: <<http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/brs/pracovni-vybory/uvodni-stranka---pracovni-vybory-18342/>>.
- [29] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Bezpečnostní rada státu* [online]. [cit. 12. 7. 2012]. Dostupné na: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/brs/pracovni-vybory/ustredni-krizovy-stab/ustredni-krizovy-stab-51792/>>.
- [30] VYSOKÉ MÝTO, Oficiální stránky města. *Dílna kvality*. [cit. 30. 4. 2012]. Dostupné na intranetu města: <http://urad.vysoke-myto.cz/dilna-kvality/cat_view/259-dokumentace-smk-vm/263-04-procesni-dokumenty--zaznamy/312-07-navrhy-ridicich-dokumentu>.
- [31] VYSOKÉ MÝTO, Oficiální stránky města. *Povodně 2007*. [online]. [cit. 30. 6. 2012]. Dostupné na: <<http://urad.vysoke-myto.cz/archiv-zprav/2092-fotografie-z-povodn-ve-vysokem-myt>> .
- [32] VYSOKÉ MÝTO, Oficiální stránky města. *Základní informace*. [online]. [cit. 30. 6. 2012]. Dostupné na: < <http://mesto.vysoke-myto.cz/>>.
- [33] ZUZÁK, Roman., KÖNIGOVÁ, Martina. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.