



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ZDRAVÁ MĚSTA, OBCE, REGIONY
ČESKÉ REPUBLIKY

EFEKTIVNÍ FINANČNÍ ŘÍZENÍ MĚST, REGIONŮ A JEJICH ORGANIZACÍ

Praha, 25. dubna 2017

www.ZdravaMesta.cz/financni-rizeni2017



Diskusní blok
**Efektivní
finanční řízení**
25. 4. 2017, Praha

Podpořeno finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

:: EFEKTIVNÍ FINANČNÍ ŘÍZENÍ :: MĚST, REGIONŮ A JEJICH ORGANIZACÍ

25. dubna 2017, 10 – 12 hod.

PRAHA, Magistrát Hl. města Prahy | Mariánské nám. 2, zasedací sál zastupitelstva

Udržitelné finanční řízení aneb principy 3E

Milan Jan Půček, milan.pucek@seznam.cz

Udržitelné finanční řízení aneb principy 3E

:: doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D., Vysoká škola regionálního rozvoje v Praze

Hospodárnost, účelnost, efektivnost: principy optimálního čerpání veřejných výdajů.
Jaká je vazba na udržitelný rozvoj a reálnou praxi úřadů územních samospráv?

Vydala NSZM (2015)

Volně ke stažení na: www.nszm.cz

Odkaz: Publikace



Udržitelné finanční řízení obcí a regionů

Milan Jan Půček

Vydala NSZM (2012)

Volně ke stažení na: www.nszm.cz

Odkaz: Publikace



Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony

Milan Půček, David Koppitz

Témata v rámci publikace

„Udržitelné finanční řízení obcí a regionů“:

Úvod

1. Podstata problému a východiska jeho řešení
2. Zásady zdravého finančního řízení
3. Rozpočet a účinné metody rozpočtování
4. Zadluženost, finanční data a analýzy
5. Příjmy obce: zvyšování příjmů, dotační management a projekty
6. Výdaje, racionální úspory a štihlá administrativa
7. Systém kontrol a řízení rizik
8. Transparentnost, boj proti korupci a podvodům
9. Další souvislosti - udržitelný rozvoj a finance

Závěr

Literatura

Věcný rejstřík

Souhrn (česky), Summary (anglicky)

V čem může být tato publikace užitečná:

- (1) Poskytnout potřebné informace, znalosti a zejména souvislosti**
- (2) Pomáhat překlenout propast mezi experty na finanční řízení a udržitelný rozvoj**
- (3) Pomáhat bořit bariéry mezi odpůrci a zastánci udržitelného rozvoje**

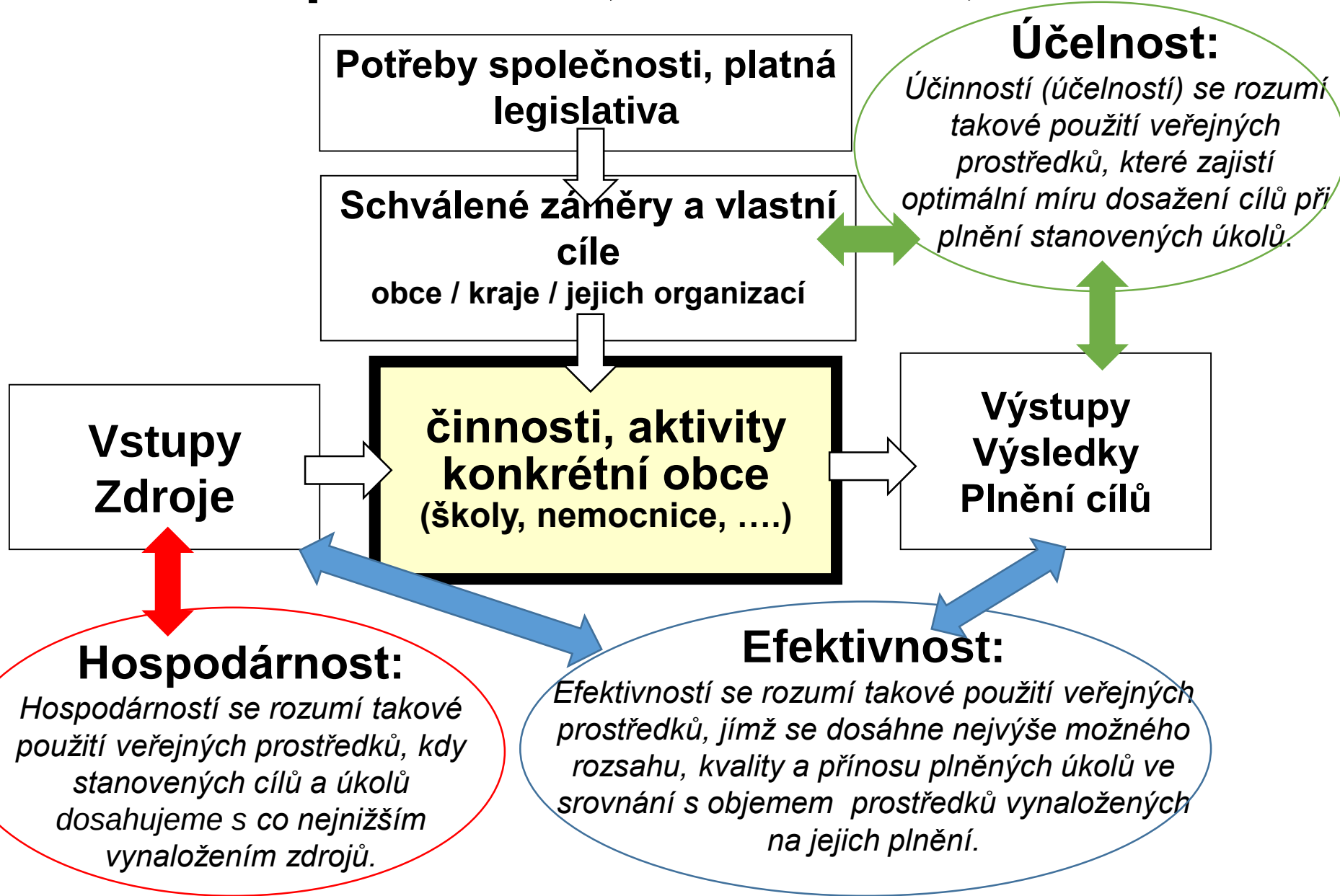
Zásady zdravého finančního řízení pro samosprávy

Č	Název	Komentář
1	Zadlužování nesmí být na úkor budoucnosti	Zajistit odpovědné financování – nežít na úkor budoucnosti. Obec či kraj by měly pracovat se schodkovým rozpočtem jen v nezbytných případech. Úvěr by měl být využíván zejména na investice (v ideálním případě návratné nebo ke kofinancování projektů financování ze zdrojů EU).
2	Index provozních úspor minimálně 10%	Index se vypočítá jako podíl provozního přebytku (rozdíl běžných příjmů a běžných výdajů) a běžných příjmů. Výše tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 10 %. Ideální hodnota se nachází v intervalu 20 – 25 %. K tomu je nezbytné každodenně usilovat a jít příkladem v dosahování efektivních úspor a odstraňování všech druhů plýtvání.
3	Účelnost, efektivnost a hospodárnost jako součást systému řízení	Vytvořit systém řízení podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost. Přitom formálně tento systém mají zavedené všechny instituce a organizace veřejného sektoru. V praxi je většina z nich částečně či plně nefunkční.
4	Minimalizace rizik bez omezení příležitostí	Usilovat o minimalizaci rizik tak, aby současně snaha o minimalizaci rizik nebyla v rozporu s využíváním příležitostí, partnerství a synergie.

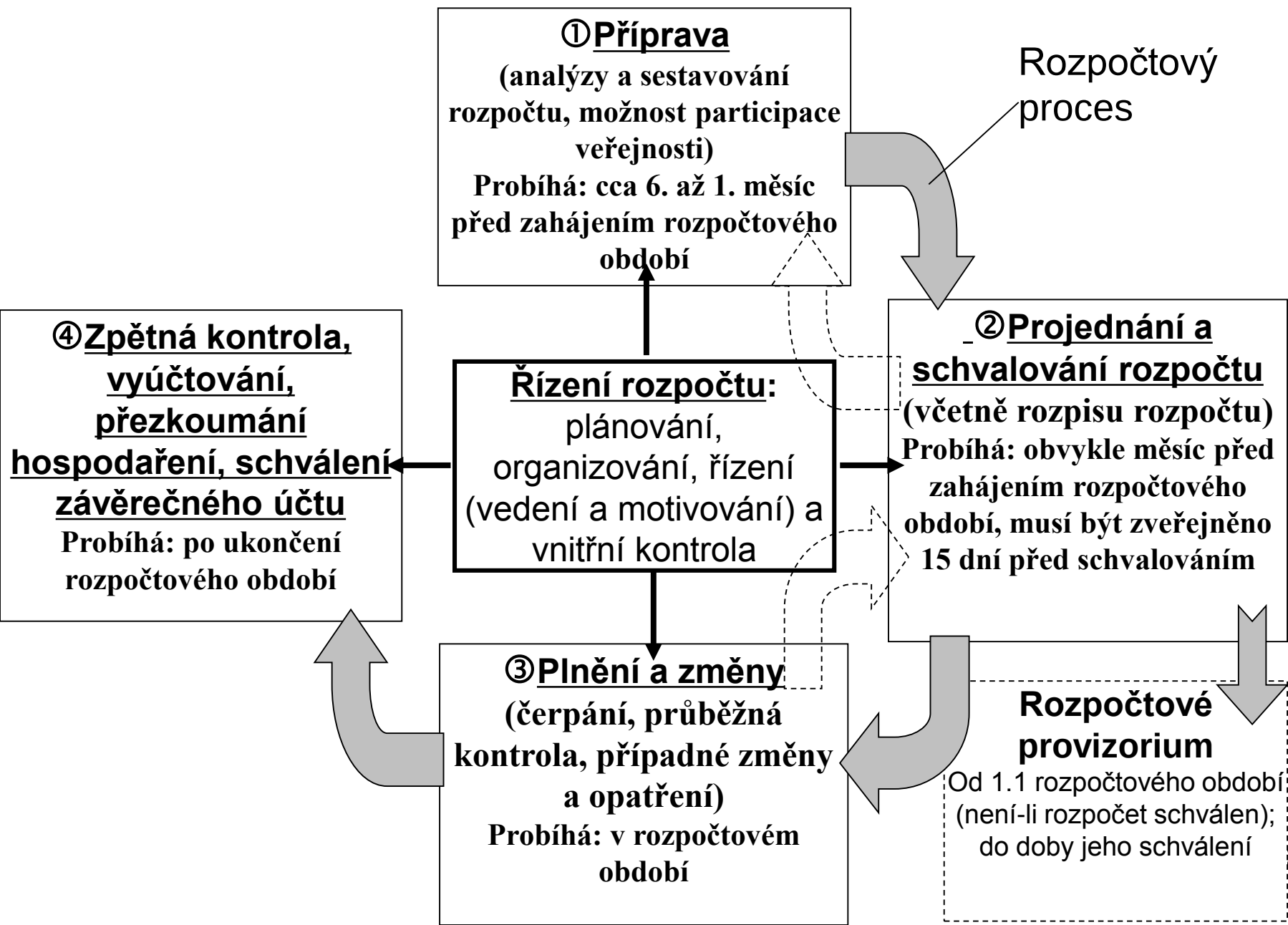
Zásady zdravého finančního řízení pro samosprávy - 2

Č	Název	Komentář
5	Rozpočet a strategický plán jsou propojeny	Zajistit propojení rozpočtu (rozpočtového výhledu) a strategického plánu. Propojení je myšleno zejména tak, že pracují se stejnými daty a vznikají souběžně (například akční plán k strategickému plánu je zpracováván a schvalován souběžně s rozpočtem).
6	Rovnováha mezi rozsahem (a kvalitou) služeb a příjmy rozpočtu	Pro obec (kraj) usilovat o rovnováhu mezi (a) tím, co obec (kraj) občanům a zákazníkům veřejných služeb poskytuje a mezi tím (b) co od občanů a daňových poplatníků dostává, (c) současně usilovat o to, aby tato rovnováha byla vnímána ze strany daňových poplatníků a občanů jako spravedlivá. Ve své podstatě jde o klasickou účetní zásadu „má dáti-dal“.
7	Usilovat o zvyšování místní a regionální soběstačnosti	V první řadě jde o zvyšování ekonomické soběstačnosti – čili usilovat o to, aby nedaňové příjmy obce (kraje) se zvyšovaly; důležité je přenést tento princip na založené a zřízené organizace. Dalším aspektem soběstačnosti je energetická soběstačnost.

3 E – hospodárnost, efektivnost, účelnost



Rozpočtový proces a 3E



Boj proti korupci a podvodům – význam 3E

Korupci můžeme rozlišit na

- (1)**procesní korupci** (např. spojenou s rychlejším vyřízením žádosti, přijetí dítěte do školky mimo pořadí atd.), která není spojena s finanční újmou, ale dojde ke zvýhodnění vybraných účastníků řízení, často na úkor jiných a na
- (2)klasickou **finanční korupci** (např. úplatek za získání zakázky, výhodnější ceny při prodeji majetku atd.), kdy dojde k finanční újmě na straně veřejného sektoru.

Boj proti korupci a podvodům – význam 3E

Z pozice vedení obce či kraje existují **dva velmi účinné nástroje v boji proti korupci a podvodům**:

- 1) Prvním je skutečně **fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti)**. Ten ale nedokáže podchytit korupci nebo podvody ve všech oblastech (tedy ne v těch, které nesouvisí s nakládáním s finančními prostředky nebo s majetkem).
- 2) Druhým klíčovým opatřením jsou **analýzy rizik**. Tento nástroj je v české veřejné správě využíván velmi nedostatečně, respektive využíván je, ale formálně.

Management rizik

Systém řízení rizik **nesmí** být nastaven tak, aby vedl ke **zničení veškeré kreativity, k nechuti využívat příležitostí, synergie a nechuti k budování partnerství.**

Co je riziko: Riziko, je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů.

Jedná se o budoucí událost, která má náhodnou povahu (tj. může, ale nemusí nastat a mít negativní dopad) a není ani nemožná, ani jistá.

Riziko spojujeme s **negativními vlivy, nepříznivými dopady a ztrátami** a chápeme jej jako synonymum nebezpečí, hrozby, úskalí a nejistoty.

Protipólem rizika je příležitost, která je spojována s příznivými vlivy a dopady.

Management rizik

Rizika jsou rozdělena do pěti oblastí:

- (1) Finanční - souvisí se způsobem financování, zdroji, vrácením dotací, zadlužováním, atd.
- (2) Organizační - např. spolupráce s krajem, partnery, řízení obce, nekvalitní zaměstnanci, atd.
- (3) Právní (zejména legislativa);
- (4) Technická - např. stav budov, vybavení, technická infrastruktura, atd.
- (5) Věcná — u firmy dle typu podnikání; u obce či kraje migrace, stárnutí, neadekvátní požadavky občanů atd. - souvisí s rozvojem obce a jeho socioekonomickými charakteristikami

Hodnocení významnosti rizik je založeno na hodnocení 2 parametrů:

- očekávané **pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik** a
- **jejich dopadu** (materiálního i nemateriálního) do rozpočtu obce / kraje / firmy či dopadu na plnění cílů.

Analýza rizik

Údaje k tabulce:

Pravděpodobnost (v tabulce sloupec „P“) i **dopad** (v tabulce sloupec „D“) jsou hodnoceny na škále 1-5 (hodnoty byly stanoveny expertním odhadem a konzultovány s vybranými vlastníky rizik):

- hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou pravděpodobnost) a
- hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou pravděpodobnost).

Významnost rizika pak bude **součinem pravděpodobnosti a dopadu**.

Hodnota významnosti se pohybuje v rozmezí 1- 25, přičemž v rámci registru rizik obce je nutné podle místních podmínek stanovit hodnoty pro malé, střední a velké riziko, například takto: velké riziko: hodnota 10 a více; střední riziko: 6 až 9; malé riziko: 5 a méně.

Analýza rizik

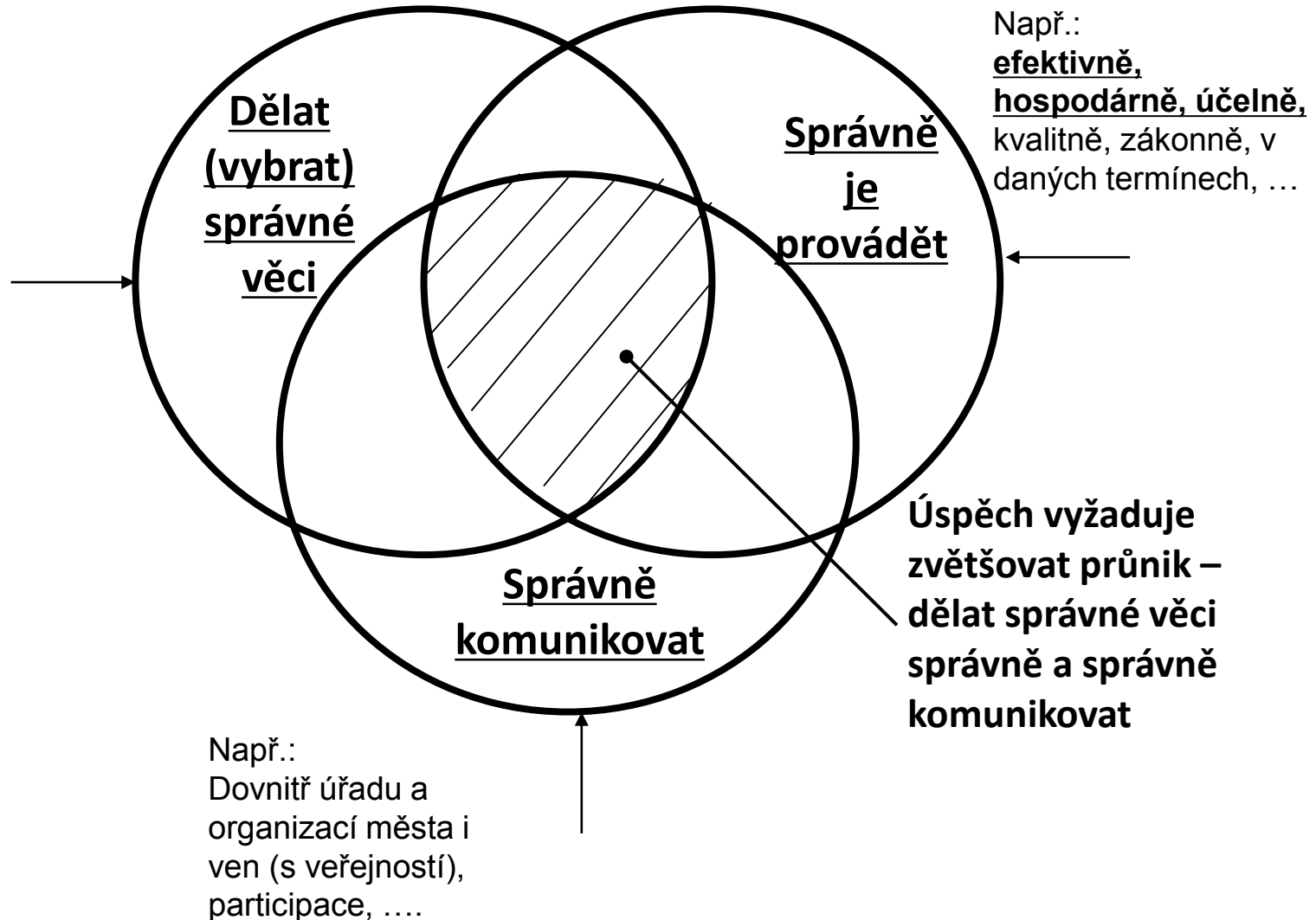
Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	$V = P \cdot D$	
1	Finanční riziko	Nedostatek prostředků na investice (a velké opravy), vč. na kofinancování evropských dotací	4	3	12	Město
2		Nedostatek prostředků na běžný provoz	2	5	10	Město
3		Neochota státu finančně přispět k řešení problémů města a kraje	3	4	12	Město; Kraj
4		Restriktivní hospodářská politika státu – omezení investic na území města a kraje při snižování schodku státního rozpočtu	3	4	12	Město; Kraj
5		Nedostatek prostředků kraje na investice, opravy a provoz krajských zařízení na území města	3	3	9	Kraj; Město
6		Výrazný propad daňových příjmů	2	4	8	Stát; Kraj; Město
7		Finanční dopady na město z důvodu chyb Úřadu regionální rady	3	3	9	Úřad regionální rady; Kraj; Město
...						
18	Organizační	Špatné řízení města (chybná rozhodnutí)	3	3	9	Město
19		Špatné řízení městských obvodů (chybná rozhodnutí)	3	2	6	Město; Městský obvod

Analýza rizik– příklad obce

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P*D	
28	Právní riziko	Změna legislativy, která výrazně sníží příjmy nebo zvýší výdaje	3	4	12	Město
29		Změna legislativy, která zhorší kvalitu života ve městě nebo poskytované veřejné služby	3	4	12	Město Poskytovatel služby
30		Chyba v právních aktech města nebo ve smlouvách, prohrané právní spory	2	3	6	Město Zaměstnanec města
31		Nevhodná změna zásad územního rozvoje kraje nebo politiky územního rozvoje ČR	2	4	8	Kraj; Město
32	Technické riziko	Špatný stav dopravní infrastruktury (např. zhoršování stavu silnic pod správou kraje) a ostatní infrastruktury na území města a s tím spojené výpadky, havárie, black-outy apod.	3	3	9	Město; Správce infrastruktury
33		Rizika plynoucí ze starých ekologických zátěží	3	4	12	Majitel; Město
...						
36	Věcné riziko (souvisí s rozvojem města)	Povodně	4	4	16	Město; Postižení občané a další osoby
37		Další přírodní rizika - přívalové deště, bouřky, sesuvy a další přírodní rizika	3	3	9	Město Postižení občané a

Model „Dělat správné věci správně“ lze využít v rámci finančního řízení

Např.:
Správné investice a
opravy, správný
rozsah a kvalita
veřejných služeb, ...



Dotazy

Děkuji za pozornost

milan.pucek@seznam.cz