



STRATEGIE BEZPEČNOSTI REGIONŮ POLICY SAFENESS OF REGIONS

Rudolf HORÁK¹, Lenka DANIELOVÁ²

SUMMARY:

The authors deals with point on demand to create set of indicators, that will be reflect possibilities of rise risks of safeness at the level regions and municipalities. It will be monitoring indicators e.g. failure important elements of regions (municipality). Their elimination is able to make for consequences, that paralyses of life in the region. Formation the set of indicators will be influence development of regions and municipality, as well.

KEYWORDS: Indicator, safeness, crisis management, region

ÚVOD

Lidé musí neustále čelit nejrůznějším mimořádným událostem a nepříznivým situacím. K tomu, aby lidé přežili, museli se naučit takové situace předvídat, předcházet jim a také zvládat je, pokud nastanou. S vývojem společnosti, probíhal vývoj událostí. K pohromám naturogeního charakteru se přidávaly stále častěji mimořádné události (dále jen MU) a krizové situace (dále jen KS) antropogenního charakteru. To iniciovalo opatření k zabezpečení ochrany obyvatelstva. Ochrana obyvatelstva a jejich majetkových hodnot je spolu se zajištěním svrchovanosti, územní celistvosti a ochranou demokratických základů státu základní prioritou každé republiky. Zahrnuje soubor činností a postupů věcně příslušných a dalších zainteresovaných orgánů, organizací, složek a obyvatelstva, zabezpečovaných s cílem minimalizace negativních dopadů možných MU (KS) na zdraví a životy lidí a jejich životní podmínky. Uvedené závěry z poznání o tom jak předcházet a případně čelit MU (KS) je obsahem krizového managementu.

Krizový management postupně vznikl jako proces, ve kterém dochází k přípravě preventivních opatření k ochraně obyvatelstva, jejich majetku a životního prostředí. V případě vzniku MU (KS) krizový management řeší

koordinaci jednotlivců (skupin pracovníků) s využitím činností a metod pro dosahování cílů a ke zvládnutí nejrůznějších specifických úkonů a funkcí. Tento proces může být realizován jednotlivcem (vedoucím, velitelem zásahu) nebo skupinou (management určitého stupně řízení). Jeho smyslem je dosahování efektivních činností lidí, plnění plánovaných cílů a jednotlivých úkolů s požadovanou úspěšností. Je potřebné, aby uplatňování jednotlivých zásad krizového managementu se stalo každodenní součástí života občanů.

Krizový management [1] je zpravidla chápán jako proces, který obsahuje souhrn vědeckých poznatků, odborných postupů, aplikačních nástrojů, rozhodovacích a technologických opatření apod., které jsou využívány v preventivní a represivní části činností zaměřených na přípravu a zvládnutí MU (KS). Krizový management ve veřejné správě je vnímán jako komplex činností, opatření a úkolů, které plní orgány veřejné správy spolu s dalšími složkami při náhlém ohrožení pro zajištění ochrany a bezpečnosti obyvatelstva, k zabezpečení:

- udržení funkčnosti veřejné správy,
- udržení fyzického a duševního zdraví obyvatelstva,
- zajištění dostupnosti životně důležitého sortimentu zboží a služeb,

¹ Rudolf HORÁK, doc. Ing. CSc., INSTITUT STRATEGICKÉ PODPORY, a.s., Břenkova 3/174, 613 00 Brno, tel. +420 545 215 180, e-mail: rh47@seznam.cz.

² Lenka DANIELOVÁ, Ing. Ph.D., Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, tel. +420 545 135 201, e-mail: danielov@mendelu.cz.

- uchování veřejného a soukromého majetku,
- podpory složkám integrovaného záchranného systému,
- humanitární pomoci včetně mezinárodní účasti apod.

Z uvedeného vyplývá, že krizový management plní svou funkci v přípravě na řešení, při řešení MU (KS) a při odstraňování následků MU (KS). Z uvedeného je vidět, že problematika krizového managementu je velmi mnohostranná a postihuje nejrozmanitější sféry života společnosti. Vždy však musí vycházet z příslušné právní úpravy. Vzhledem k tomu, že právo je svou podstatou dynamický systém, který se vyvíjí spolu se společností a v závislosti na tomto vývoji a samo na tento vývoj působí, je potřeba tento vývoj sledovat a příslušné změny v návaznosti na nová ohrožení jako nové požadavky na bezpečnost iniciovat.

Základním cílem krizového managementu ve veřejné správě je bezpečnost obyvatelstva a jeho ochrana. To lze vyvodit z bezpečnosti referenčního objektu, což v našem případě bude region (obce). Bezpečnost se bude vztahovat zpravidla k existenčním hrozbám a z nich vyplývajících rizik. Základem hodnocení bezpečnosti nebude hodnocení ohrožení harmonického rozvoje regionu (obce), ale stanovení podmínek pro zachování jeho podstatných znaků a funkcí, ochrana jeho životních hodnot a zájmů. Vzhledem ke složitosti přípravy všech opatření k zajištění bezpečnosti regionu (obce), je potřebné hledat i jiné metody a systémy řízení. Jedna se nabízí v realizaci strategického managementu do této oblasti.

Základní teoretická, systémová a metodická východiska strategického řízení a plánování platí pro úroveň regionu a obce, stejně jako pro všechny jiné úrovně řízení. Regionální a obecní úroveň však má vzhledem k převážně nehmotným výstupům a bezprostřednímu kontaktu s obyvatelstvem některá specifika.

Strategie řešení bezpečnosti regionů (obcí) musí mít oporu ve Strategických plánech rozvoje těchto regionů. Z toho potom bude vycházeno pro strategické plánování na úrovni obcí. Strategický plán je nutno brát jako základní strategicko-taktický dokument, ve kterém jsou formulovány strategické cíle na zvolené období a také konkretizovány strategické cíle a rozvojové priority ve formě konkrétních opatření a projektů. V tomto dokumentu by měli být také určeni nositelé úkolů a určen způsob financování a

implementace. Pro řešení bezpečnosti regionu (obcí) je předpokládáno, že strategický plán v oblasti bezpečnosti bude přijímán na období delší než jen jedno volení období.

Strategický plán rozvoje obce je pojímán jako základní strategicko-taktický dokument, který formuluje strategické cíle na zvolené období a konkretizuje strategické cíle a rozvojové priority ve formě konkrétních opatření a projektů, určuje jejich nositele a stanoví způsob financování a implementace.

Z obecného hlediska je Strategický plán rozvoje regionu (obce) [4] zpravidla sestaven jako komplexní sociálně ekonomický plán rozvoje regionu (obce), který zahrnuje směry a úkoly rozvoje finanční povahy úměrné předpokládaným dostupným finančním zdrojům. Obdobně obsahuje i úkoly rozvoje nefinanční povahy, jako jsou organizační úkoly, politická podpora, politiky, nástroje a doporučení pro vyšší orgány k podpoře obce apod. Zpravidla v něm je také oblast bezpečnosti obyvatelstva zakotvena. Ve strategickém záměru je formulována vize regionu (obce), tedy strategický záměr. V něm je formován stav regionu (obce), který nám dává informaci o tom jak je region (obce) rozvinut a formuluje očekávaný budoucí stav regionu (obce) a jeho aspirace. Představitelé regionu (obce) se zpravidla rozhodnou vypracovat strategický plán když management regionu (obce) akceptuje ve své činnosti principy strategického řízení a takový plán považuje za základ svého strategického rozhodování. Zpravidla je to také vázáno na možnost získání financování úkolů strategického plánu a to dotací státu nebo EU.

Z manažerského pohledu je potřeba strategického plánu i v oblasti bezpečnosti vidět v tom, že by měl strategický plán sehrávat roli nástroje strategického řízení a měl by strukturou, obsahem a způsobem realizace přispívat k úspěšnosti řízení regionu (obce) nejenom v rozvoji, ale také v ochraně obyvatelstva a jejich majetku. Úspěšnost řízení podle např. Peterse a Watermana spočívá v uplatňování principů úspěšného řízení, které můžeme aplikovat do našeho řešení např.:

- aktivně jednat,
- provádět svou aktivitu v regionu (obci), tedy v blízkosti obyvatelstva,
- přiměřenou autonomií rozvíjet aktivitu a iniciativu,
- zapojovat do řešení bezpečnosti obyvatelstvo, zvyšovat tak účinnost přijatých opatření,

- vytvářet stimuly, které motivují lidi k řešení ochrany a sebeochrany, což povede ke zvýšení hodnotového systému,
- při realizaci bezpečnostních opatření využívat to, co je jim vlastní (to co znají a umí),
- strukturovat realizační skupiny formou jednoduchých organizačních celků, vytvářet málo početný řídicí aparát,
- realizovat delegování pravomoci v kombinaci s účinnou kontrolní činností.

Z obecné charakteristiky můžeme ještě se zmínit o požadavcích, které jsou kladeny na manažera, jenž bude zpracovávání strategického plánu realizovat. Zde je potřebné požadovat věcnou znalost problematiky a orientaci na naplnění stanoveného cíle, přijímání, vyhodnocování a předávání informací, uplatňování zásad platných pro rozhodovací proces, kooperaci s ostatními členy týmu, umět řídit svůj vlastní čas a z toho vyplývající schopnost stanovovat priority, odpovědnost za pracovní prostředí apod.

Manažer bude připravovat strategické záměry a po té bude taktickými postupy je realizovat. Strategie např. podle A. Chandlera je určení základních dlouhodobých cílů subjektu, způsobu jejich dosažení a alokace zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů. Tedy subjekty řešící bezpečnost jsou vystavené mohutnému tlaku prostředí a jsou nuceny se ustavičně přizpůsobovat vnějším změnám. Na taktiku v oblasti bezpečnosti lze se dívat jak v širším slova smyslu, tj. že se zabývá taktickými metodami k realizaci strategie, tak v užším slova smyslu, tj. že je to soubor konkrétních metod používaných k dosažení cílů strategie. Rozdíl mezi strategií a taktikou potom můžeme vyjádřit tak, že strategie určí cíl a základní směry jeho možného dosažení, např. priority rozvoje, zpravidla v alternativách, kdežto taktika definuje způsob, metody, jakými jich má být dosaženo. Hranice mezi těmito dvěma fázemi managementu se často prolínají, nejsou ostře ohraničené.

Strategie, jako posloupnost dílčích kroků, je adaptivním přístupem, který na rozdíl od přirozeného výběru je důsledně řízený. Je to určitý přístup k řešení rozhodovacího úkolu, který má základ ve zkušenostech, invenci, předpokladech a představách managementu subjektu, v našem případě regionu (obce). Ve strategii jednotliví aktéři, ať jednotlivci nebo skupiny, projednávají jednotlivé alternativy a přijímají kompromisy. V praxi se izolované nevyskytují, ale zpravidla jde o jejich kombinaci. Obzvláště to platí pro strategické řízení v oblasti

bezpečnosti regionu (obcí). Tento proces strategického managementu můžeme rozdělit do tří základních fází:

a) strategická analýza,

vytváří výchozí poznatkovou základnu umožňující pochopení problémů strategie v regionu (obci). Jejím výsledkem by měl být souhrn informací o tom k jakým změnám (ohrožení) dochází a jak to ovlivní region (obec). Jaké jsou možnosti pro řešení rizik vyplývající z jednotlivých ohrožení (vlastní zvláštní preventivní opatření, využití nebo vytvoření jiných možností. Do této fáze se bude promítat také skutečnost reagující na aspirace lidí a skupin spjatých s regionem (obcí) a jak to bude ovlivňovat rozvoj regionu (obce). Strategická analýza tedy bude formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí vývoj bezpečnosti regionu (obce). Měla by být účelová, svým pojetím dynamická a charakterem problémově orientovaná.

b) volba alternativ strategie (návrh jedné alternativy řešení),

představuje invenční a tvůrčí fázi rozhodovacího procesu. Zpravidla v ní provádíme identifikaci základních atributů strategického záměru, hledáme, vytváříme a formulujeme možné alternativy způsobů, jak můžeme splnit cíl. V této fázi dochází také k porovnávání alternativ a k volbě strategických možností. Výsledkem je stanovení strategických cílů a způsobů jejich dosažení.

c) implementace rozhodnutí,

se zabývá nejširším kontextem převodu strategie do praxe. V ní jsou stanovovány způsoby realizace postupů, včetně metod, které se budou uplatňovat v taktické fázi. V této fázi najdeme také úkoly, které je třeba provést, odpovědnost určených manažerů (organizačních složek) za jejich realizaci, redukci činností, případně změny v organizační struktuře složek, pokud to je potřebné. Důležitou částí v této fázi je způsob informačního zabezpečení celého procesu, zdrojové zabezpečení realizace, včetně mechanismu financování. Při vydávání rozhodnutí k realizaci musí být také uvedeny síly a prostředky (dále jen SaP), způsoby monitoringu v průběhu realizace a dosažených výsledků, včetně způsobu kontrolní činnosti apod.

Strategická rozhodnutí mají přinášet vyšší efektivitu případně zvýšení stupně bezpečnosti obyvatelstva při limitních nákladech za předpokladu, že je v plánovaném rozsahu realizována. V tomto případě je strategie pojímána jako systematický proces, který vznikl

jako postup formovaný za uplatňování funkcí managementu, zejména zásad plánování. Jeho výsledkem je jednoznačné stanovení strategického záměru a jeho realizace je plánována z pozic reálných podmínek regionu (obce), tj. z hlediska zdrojů (SaP), organizační struktury, v závislosti na čase apod.

Za předpokladu, že strategická rozhodnutí jsou realizována částečně, nebo zůstanou nerealizována, zpravidla je důvodem nedostatek finančních zdrojů, případně změna politické orientace v regionu (obci) po volbách, změna ohrožení a z nich vyplývajících rizik, např. po živelné události nebo jiné mimořádné události, změna vnějších vlivů apod.

Vzhledem k tomu, že management regionu (obce) závisí z velké míry na znalostech a zkušenostech některých osob, strategie potom vyplyne jako výsledek zkušeností a způsobů jednání. Nebezpečným rizikem je, že management může upadat jen do rutinní realizace osvědčených postupů a nashromážděných zkušeností a tvůrčí strategické řízení postupně přestane existovat.

Profesionální bezpečnostní management regionu (obce) by měl být stabilizující složkou managementu obce a neměl by se měnit s výsledky voleb. Vyplývá to z toho, že profesionální manažer v průběhu výkonu systemizovaného místa získává zkušenosti, je dlouhodobě připravován samostatně se rozhodovat ve věcech řešení mimořádných událostí, tj. připravuje a předkládá dokumenty, získává zkušenosti při přípravě SaP a také při řešení mimořádných událostí v regionu. Nedostatkem na úrovni managementu regionu (obce) je to, že mnoho zastupitelů se považuje především za komunální politiky a svoji manažerskou roli a z ní vyplývající odpovědnost neakceptují. Možnost rozhodovat nepovažují za odpovědnost manažera, ale za právo zastupitele.

V oblasti bezpečnosti vystupují do popředí také nové prvky managementu na úrovni regionu (obce). Jedná se o uplatňování principu partnerství při řízení regionu (obce). Do budoucna je třeba očekávat, že se výrazně bude tento aspekt rozvíjet. Cesty k realizaci uvedeného aspektu je třeba hledat v účinné účasti na řízení neziskovými organizacemi a v přímé účasti občanů, tj. uplatňování metody partnerství.

Partnerství je jednou z alternativ modelu politického, ekonomického a sociálního rozhodování, založeného na předpokladu, že

rozhodovací proces je efektivní a účinný, odehrává-li se při aktivní účasti těch, kterých se důsledky rozhodování nejvíce dotýkají.

Dimenze bezpečnosti ve strategickém plánu rozvoje regionu (obce), jako základním dokumentu strategického řízení regionu (obce), má společenskopolitické, systémové a věcné aspekty. Všechny aspekty působí přísně synergicky. Jejich provázaná existence působí akceleračně, tj. efekty násobí, absence kterékoliv z nich působí retardačně, tj. efekty výrazně omezuje.

Společenskopolitický aspekt je vnímán jako všeobecná dohoda se zainteresovanými politickými silami a občany o tom, jak mají být bezpečnostní opatření realizována.

Systémový aspekt je nástrojem řízení bezpečnosti v regionu (obci) a musí korespondovat se soustavou dokumentů na úrovni státu.

Věcný aspekt je obsahově orientován na klíčové problémy (ohrožení, rizika, priority).

Strategický plán rozvoje regionu (obce) nesmí být izolovaným dokumentem. Ze systémového pohledu by měl být jedním z dokumentů, který přispívá k rozvoji nejen regionu (obce), ale také ke zvyšování bezpečnosti obyvatelstva. Tento požadavek vyplývá z potřeby zajistit i na úrovni regionu (obce) vícezdrojové financování jejich bezpečnostních aktivit. Měl by mít ambici vnést do vývoje regionu (obce) kontinuitu. Strategie rozhodnutí v návaznosti na řešení bezpečnosti regionu (obce) vyžaduje získávání relevantních informací. O tom, jak je region (obec) zabezpečena nám mohou ukázat např. indikátory bezpečnosti.

1. INDIKÁTORY BEZPEČNOSTI

Potřeba vytvořit nějaký soubor indikátorů³ ohrožení bezpečnosti vyvstává jak z pohledu úrovně krizového managementu, tak také z pohledu vytváření strategie bezpečnosti ve strategickém plánu rozvoje regionu (obce). Indikátory lze diferencovaně stanovovat pro různé systémy, politické cíle, bezpečnost apod.

Na úrovni státu to budou indikátory směřující do oblasti politické (domácí, zahraniční),

³ Indikátor (z lat. *indicare*, ukazovat) znamená obecně:

- ukazatel, ne však směru,
- viditelný jev, který indikuje těžko pozorovatelné
- společenské změny, případně umožňuje jiné jevy předvídat,
- zařízení, které umožňuje sledovat nebo odečítat okamžitý
- stav nějakého systému apod.

ekonomické a hospodářské politiky, obranné a vojenské politiky, finanční, sociální oblasti, politiky vnitřního pořádku a vnitřní bezpečnosti, politiky veřejné informovanosti apod.

Na úrovni nižší, tj. regionální a obecní se bude jednat o indikátory monitorující např. selhání důležitých prvků zabezpečujících region (obec) a samozřejmě budou reflektovat závěry z indikátorů vyšších stupňů řízení. Jejich vyřazení může vést k následkům, které ochromí život v určitém regionu. Z tohoto pohledu se bude jednat o kritické prvky regionální infrastruktury. Obsah indikátorů ohrožení bezpečnosti budou tvořit komponenty, které jsou rovnocenné, soudržné a navzájem provázané.

Indikátory se používají pro kvalifikované krizové řízení. Odlišují se od jiných informací v tom, že jsou prvkem specifických řídicích nebo kontrolních procesů. Platí zásada, že indikátory vhodné pro určitou funkci jsou nevhodné pro funkce jiné. Pokud definujeme indikátor, potom má určitý formát, který vyjadřuje navržený cíl. Indikátor jako složka řídicího procesu musí splňovat určité vlastnosti:

- musí mít širší význam, než je význam nějaké hodnoty, byť přesně změřené,
- musí určovat určitou normu, tj. že koresponduje s cílovou nebo referenční hodnotou.

Z uvedeného vyplývá, že cílem indikátorů je možnost porovnat úroveň bezpečnosti regionů (obcí), předpovědět vývojové trendy, opatřit informace pro včasná varování, posoudit podmínky pro dosažení sledovaných cílů. Je třeba si však uvědomit, že univerzální soubor indikátorů pro oblast bezpečnosti nebo i pro jinou oblast lze stanovit obtížně.

1.1. INDIKÁTORY ÚROVNĚ KULTURY BEZPEČNOSTI

Tyto indikátory jsou založeny na tom, zda jsou vytvořeny a v jaké kvalitě, veřejné dokumenty o politice prevence před závažnými haváriemi. Mezi takové dokumenty se řadí např. havarijní plány. Další částí bude prevence před živelními pohromami, např. krizový plán nebo plán havarijní odezvy na mimořádné události obce. Dalším indikátorem bude plnění právních norem a dalších závazných předpisů, např. zákonné normy mající vztah k bezpečnosti.

Pokud jsou na teritoriu provozovny s nebezpečnými látkami, stanovují se cíle a zásady prevence v těchto provezech, zpravidla rámcově. Indikátory musí směřovat k informování o tom jak je zabezpečena vhodná

struktura a systém řízení pro každou z následujících oblastí provozoven:

- a) organizace a zaměstnanci,
- b) stanovení a hodnocení závažných zdrojů rizik,
- c) řízení provozu,
- d) řízení změn,
- e) havarijní plánování,
- f) sledování plnění programu,
- g) audit a kontrola.

Cíle a zásady prevence závažných havárií a zásady omezení jejich možných následků jsou součástí programů bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí nebo jako jejich doplněk. Součástí informací musí být prokazatelné seznamování zaměstnanců se zásadami prevence, jejich ochrany, zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí. Nedílnou součástí indikátorů obce je vzdělávání občanů k sebeochraně před mimořádnými událostmi. Obecní úřad seznamuje právnické a fyzické osoby způsobem v místě obvyklým:

- s charakterem možného ohrožení,
- s připravenými krizovými opatřeními,
- se způsobem jejich provedení.

Pro zabezpečení preventivních opatření je potřebné uvedené dokumenty připravit. Jejich aktuálnost je základním bezpečností obce.

1.2. INDIKÁTORY ÚROVNĚ SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Do této skupiny indikátorů patří zpracování a zdokumentování systému řízení bezpečnosti v prostoru odpovědnosti obce. Management obce musí vyhodnotit ohrožení a z nich vyplývající rizika na teritoriu obce, jako např. povodně, přívalové deště, větrné kalamity (vichřice, tornáda), zásobování energiemi (elektrina, plyn), odpadové hospodářství a ekologie (potravin, pitná voda, životní prostředí, skládkování odpadů), ohrožení vyplývající z provozování podniku s nebezpečnými nebo ionizujícími látkami na teritoriu obce apod. Do této oblasti spadá také příprava a prověřování krizových plánů a plánů havarijní odezvy obce na mimořádné události apod.

1.3. INDIKÁTORY ORGANIZACE A PLÁNOVÁNÍ POTŘEBNÝCH ZDROJŮ V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

Jedna ze skupin indikátorů je zajištění lidských zdrojů. Sem budou zahrnuti pracovníci, kteří řeší plánování a vše co s tím souvisí, včetně zabezpečení kooperace se složkami IZS,

právníckými a podnikajícími fyzickými osobami, přípravu zaměstnanců obecního úřadu a obce, aktualizaci dokumentace a její praktické prověřování, dostatek a kvalitu připraveného materiálu a techniky obce apod. Případně zabezpečení potřebné techniky a materiálu od právníckých nebo podnikajících fyzických osob.

Tyto indikátory můžeme posuzovat také samostatně jako indikátory řízení lidských zdrojů. V každém případě však musíme brát v úvahu naplnění předpokladů a požadavků při výběru přijímaných pracovníků na určitou pozici (systemizované místo), hodnocení schopností a způsobilosti zaměstnanců, školení a způsob ověřování připravenosti zaměstnanců, zabezpečení speciálního výcviku pro určené zaměstnance a prověření jejich připravenosti.

Další skupinu budou představovat složky IZS, včetně sboru dobrovolných hasičů obce a jejich akceschopnost. Ne méně důležitou skupinou opatření je také poskytnutí ochrany obyvatelstvu obce. Jak to vše bude zabezpečeno, bude záviset od zajištění finančních zdrojů, které lze čerpat jednak z vlastního rozpočtu obce, jednak z rozpočtu nadřízených stupňů a správců regionů (např. povodí řeky) a také ze zdrojů Evropské unie.

1.4. INDIKÁTORY OMEZOVÁNÍ RIZIK VZNIKU MIMOŘÁDNÝCH UDÁLOSTÍ

Indikátory v této oblasti budou charakterizovány zabezpečením potřebných zdrojů a stanovením odpovědnosti pracovníků za jejich plnění. To bude odrazem připravenosti sledovaného regionu na řešení MU (KS) z hlediska prevence, represe a renovace.

Důležitým faktorem v této oblasti indikátorů bude identifikace potřeb v oblasti připravenosti profesionálních pracovníků a jejich zabezpečení, včetně výcviku.

Ze zkušeností získaných při řešení MU vyplývá, že včasné a potřebné poskytování informací zaměstnavateli zaměstnancům a obecními úřady občanům o rizicích vzniku MU (KS), způsobech jejich redukce, způsobech varování, jejich ochrany a způsobech řešení MU (KS) vede ke kvalitnějšímu zvládání následků MU (KS), pokud nastanou.

Obdobně se osvědčilo využití návrhů zaměstnanců a občanů ke způsobům bezpečnosti v době plánování a veřejném projednávání dokumentace. Lidé jsou tímto způsobem motivováni k aktivnímu zapojení do kontroly bezpečnosti provozu společnosti svého

pracovního zařazení a přípravy preventivních opatření v obci ke snížení možných následků MU na soukromém a obecním majetku.

1.5. INDIKÁTORY HODNOCENÍ RIZIK

Skupinu indikátorů hodnocení rizik je možno považovat za stěžejní indikátory, neboť od velikosti ohrožení a rizik z nich vyplývajících se budou odvíjet veškerá opatření na daném teritoriu. Takové indikátory nám dají informace o charakteristice možné hrozby a rizika možné aktivace této hrozby, jako je povaha, mohutnost a četnost hrozby, časové údaje, doba trvání, postižený (zasažený) prostor, prognóza vývoje a následky.

Z další části analýzy rizik obdržíme informace o zranitelnosti, tj. oblast zranitelnosti, následky hrozby na zdraví a životech lidí, ekonomické, majetkové apod.

Následně dojdeme k závěrům o zvladatelnosti v případě aktivace ohrožení. Tedy musíme připravit jednotlivá opatření k odvrácení možné hrozby, k redukci možných následků a pokud se hrozba uskuteční, ke zvládání vzniklé MU. S tím souvisí prognostika a varování, připravenost složek k provedení zásahu, včetně spolupráce s orgány veřejné správy, obyvatelstvem apod.

Z indikátorů hodnocení rizik vydedukujeme také možnou kvantifikaci, tj. sestavení hodnot vlivu možné hrozby, sestavení hodnot možných následků, sestavení hodnot potřebných nákladů. Tyto indikátory poskytnou podklady pro vytvoření alternativ řešení ochrany obyvatelstva a jejich komparaci s dalšími srovnatelnými regiony doma i v zahraničí. To nám dá možnost spolupráce a poskytování techniky, materiálu, ale také jednotlivých složek připravených řešit možnou MU (KS), včetně příhraniční kooperace.

Základní informace o rizicích získáme z jejich analýzy. Analýza rizika a jeho strukturování, jejímž obsahem je:

- **Charakteristika** možné hrozby z rizika:
 - povaha, mohutnost a četnost hrozby,
 - časové údaje, doba trvání,
 - postižený (zasažený) prostor,
 - prognóza vývoje a následky.
- **Zranitelnost:**
 - oblast zranitelnosti (ekonomika, obyvatelstvo, apod.),
 - následky hrozby (na zdraví a životech lidí, ekonomické, majetkové apod.).
- **Zvladatelnost:**
 - plánování jednotlivých opatření,
 - preventivní opatření k zabránění nebo eliminaci následků,

- prognostika a varování,
- připravenost složek k provedení zásahu, včetně spolupráce s orgány veřejné správy a obyvatelstvem.
- **Kvantifikace:**
 - sestavení hodnot vlivu možné hrozby,
 - sestavení hodnot možných následků,
 - sestavení hodnot potřebných nákladů,
 - vytváření alternativ řešení ochrany obyvatelstva regionu (obce) a jejich komparace,
 - redukce rizik a systém kontroly bezpečnostních a ochranných opatření k vyhodnoceným rizikům.

1.6. INDIKÁTORY MÍSTNÍ SOBĚSTAČNOSTI

Jedny z důležitých indikátorů jsou indikátory místní soběstačnosti. Jsou to indikátory, které jsou také v oblasti udržitelné úrovně rozvoje regionů. Do těchto skupin budou patřit zdraví, výživa, úmrtnost, hygienická infrastruktura, pitná voda, dostupnost zdravotnických služeb, bydlení, bezpečnost, atmosféra, kvalita ovzduší, půda a krajina, lesní hospodářství, urbanizace, sladkovodní ekosystémy, kvalita vody, spotřeba a výroba, využívání energie, vznik a ukládání odpadů.

Další důležitou částí této oblasti indikátorů je doprava, která bude významně ovlivňovat životní prostředí a zprostředkovaně zdraví a s tím související atributy.

V této skupině indikátorů budeme také posuzovat a využívat institucionální rámec, který směřuje ke strategickému naplňování zásad udržitelného rozvoje regionu. K zabezpečování rozvoje regionu přispěje vnitrostátní i mezinárodní spolupráce, zejména příhraničních regionů, respektive obcí.

2. METODY PRO PODPORU ROZHODOVACÍHO PROCESU

Pro podporu našeho rozhodování o jednotlivých indikátorech mohou sloužit různé metody. Pro zjišťování nízké připravenosti nebo nějakých problémů v zabezpečení ochrany obyvatelstva a životního prostředí je vhodné využít např. diagramu Ishikawa.

2.1. ISHIKAWŮV DIAGRAM

Tento diagram vychází z jednoduché kauzality a to v tom, že každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému, v našem případě výběru možných indikátorů. Jako např.

indikátorů uvedených v podkapitolách 1.1 až 1.4.

Vzhledem k tomu, že Ishikawův diagram je univerzální, využijeme jej v oblasti hledání kvality připravenosti a také při odhalování příčin selhání (problémů) bezpečnostního systému na řešené úrovni region (obce). Je vhodný k použití při procesním řízení skupinou (týmy) k vyhledávání řešení, např. metodou brainstorming. Předpokládám, že tento diagram, viz obrázek č. 1, přispěje k analytické činnosti, při systematickém vyhledávání možných příčin problémů v bezpečnosti regionu (obce). Příčiny se většinou hledají v základních větvích. Pro oblast bezpečnosti to zpravidla budou:

- a) lidé (příčiny způsobené lidmi - zaměstnanci, občany),
- b) technické a materiální zabezpečení (příčiny způsobené technikou, nástroji, materiály a jejich vlastnostmi),
- c) dokumentace (příčiny způsobené pravidly, směrnicemi, legislativou nebo normami, plány, metodikami, pomůckami),
- d) ochranná opatření (příčiny způsobené nízkým stupněm ochrany před možnými hrozbami),
- e) příprava profesionálních zaměstnanců a obyvatelstva (příčiny způsobené nedokonalou přípravou obou skupin osob),
- f) organizace řízení (příčiny způsobené nesprávným řízením),
- g) prostředí (příčiny způsobené vlivem prostředí) apod.

Tyto větve nejsou povinně dodržovány, ale jsou flexibilně upravovány podle řešeného problému, viz obrázek č. 1, nesmí účastníky procesu omezovat, ale inspirovat. Ishikawův diagram je možné použít jak pro hledání příčin problémů, tedy zpětně, tak také při přípravě návrhů opatření k ochraně obyvatelstva a životního prostředí, tj. k prevenci a v případě vzniku MU (KS), k redukci následků možných událostí. Při vytváření diagramu se předpokládá, že to bude týmová práce, tj. pracuje skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi a zainteresovaností na společných cílech. Proces vytváření diagramu zpravidla se zahajuje burzou nápadů, např. brainstormingem nebo analyzováním procesu s využitím cyklu „Plan-Do-Check-Act“ (dále jen PDCA) je v tomto případě chápán jako nedílná součást každého procesu, kterým se plánuje, realizuje, kontroluje a návazně zpracovávají připomínky, které při předchozím cyklu vznikly. Může být také využit cyklus Standardize-Do-Check-Act (dále jen SDCA), kdy se nejprve vytvoří standard a poté se realizují všechny činnosti obdobně jako u cyklu PDCA. Z účelu využití diagramu vyplývá,

že jej můžeme zahrnout mezi vybrané metody (Ishikawův diagram, Check lists, Paretův diagram, Rozhodovací stromy apod.), které slouží ke zvyšování kvality procesního řízení. Paretovy analýzy (stanovuje, že 20 % příčin nám způsobí 80 % problémů) využijeme k určení, které příčiny mají prioritu, a tedy budeme je řešit jako první.

S využitím Lorenzovy křivky, která nám dá četnost neshod a % kumulativního součtu, stanovíme kritéria pro rozhodování, hlavní příčiny, které nejvíce ovlivňují následky a rozhodneme o nápravných opatřeních. Konečná fáze nám pomůže odstranit nebo naopak rozvíjet příčiny. Záleží, zda nás ovlivní negativně nebo pozitivně.

Také je možné definovat sub-příčiny, tzn. rozebrat jednotlivé definované příčiny a hledat příčiny jejich vzniku.

Při určování váhy [2] jednotlivých příčin vycházíme z předpokladu, že součet vah „C“ příčin K_1 až K_n jednoho hodnotitele je rovna 1. Váha příčiny se vypočítá tak, že počet přidělených bodů pro určitou příčinu dělíme součtem přidělených bodů všem příčinám, viz vztah (1).

$$C_{K_n}^{V_m} = \frac{K_n^{V_m}}{\sum_{n=1}^i K_n^{V_m}}, \quad (m=1,2,\dots,j) \quad (1)$$

Přičemž je:

$$C_{K_n}^{V_m} \Rightarrow \text{váha } n\text{-té příčiny „K“ } m\text{-tého hodnotitele „V“}$$

$$K_n^{V_m} \Rightarrow \text{počet přidělených bodů } n\text{-té příčině } m\text{-tého hodnotitele,}$$

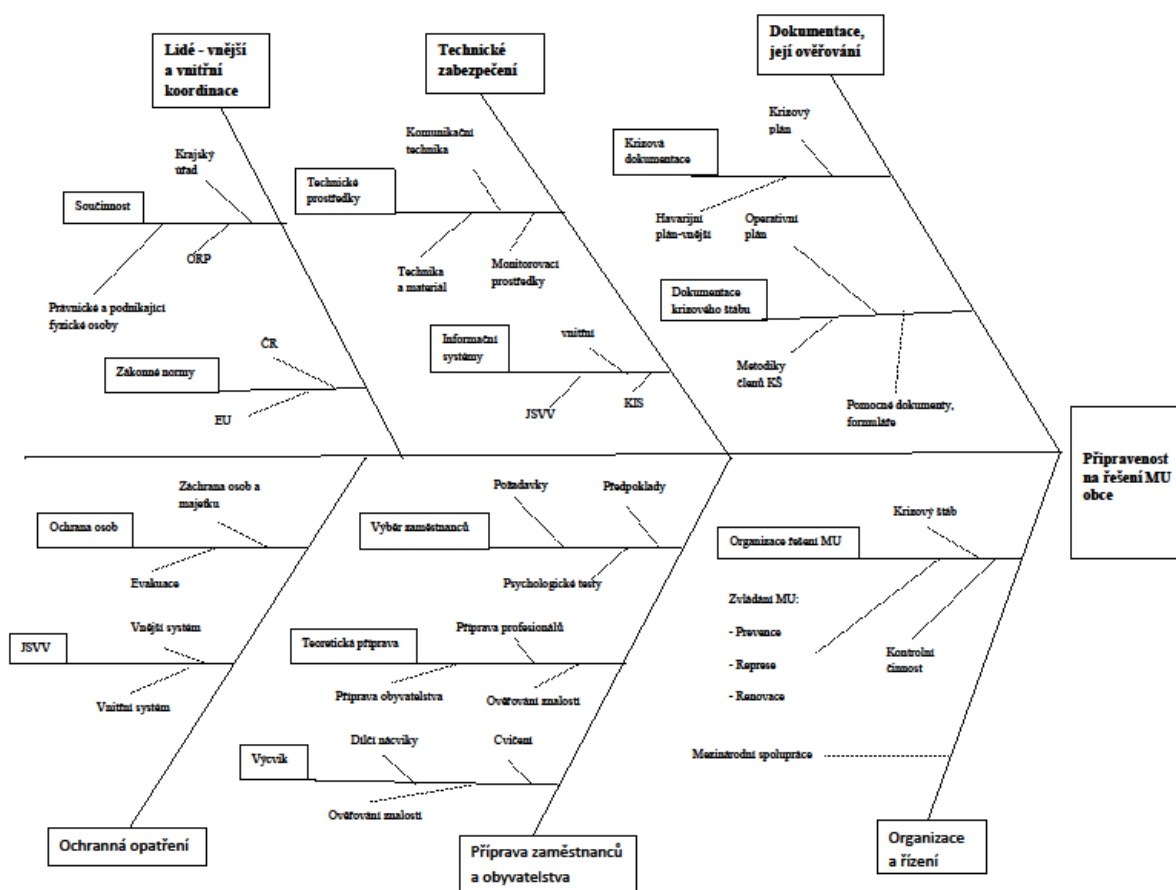
$$\sum_{n=1}^i K_n^{V_m} \Rightarrow \text{součet přidělených bodů } n \text{ příčinám } m\text{-tého hodnotitele,}$$

Pro grafické zpracování diagramu využijeme **myšlenkové mapy**. Jsou technikou, která používá přirozený způsob vizuálního myšlení při řešení problémů a k uspořádávání informací a myšlenek v grafické podobě. Myšlenkové mapy použijeme s výhodou v rozhodovacím procesu jako vhodný způsob organizace myšlenek.

Přirozeným způsobem tak zvýšíme aktivitu duševních činností, posílíme paměť, koncentraci, kreativitu a inovativní myšlení. Dojdeme ke snadnějšímu pochopení souvislostí složitých bezpečnostních problémů. Při hodnocení informací dojdeme k rychlejšímu a snazšímu jejich absorbování a zpracovávání. To je umocňováno využitím větvení, obrázků, barvami a jinými grafickými prvky.

Myšlenkové mapy v našem případě můžeme využít při tvorbě různých typů zpráv pro diagram, k analýze vztahů, při efektivním plánování bezpečnostních projektů, k přípravě jednání, při stanovování priorit činností v bezpečnostním projektu, v organizaci počítačových souborů podle kategorií, propojení různých projektových dokumentů s mapou, v plánovacím procesu apod. Myšlenková mapa bude názornější než tradiční dokumenty.

Jedna ze známých metod která je vhodná pro posouzení situace v indikátorech např. 1.1. Indikátory úrovně kultury bezpečnosti, 1.3. Indikátory organizace a plánování potřebných zdrojů v krizovém řízení je Check list (Kontrolní seznam).



Obrázek 1. Ishikawův diagram⁴

2.2. CHECK LIST (Kontrolní seznam)

Tato metoda je založená na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření, viz normy vyplývající z krizové legislativy. Analýza kontrolním seznamem se používá jednoduše a může být aplikována v libovolném regionu (obci). Podrobný kontrolní seznam poskytuje informace pro standardní hodnocení rizik pro jednotlivá ohrožení. V našem případě k poskytnutí informací o připravenosti dotčeného regionu (obce) ke zvládnutí mimořádných událostí. V praxi to bude znamenat, že budou vytvořeny otázky podle konkrétní situace v regionu (obci) a podle jednotlivých druhů ohrožení v daném regionu. Je to metoda úsporná a flexibilní.

Závěry z check listů dávají informace managementu regionu (obce), zda při analýze možných ohrožení a z nich vyplývajících rizik má připravenou dokumentaci, síly, prostředky, scénáře, metodiky, dohody a smlouvy se subjekty k všestranné ochraně obyvatelstva a k poskytování potřebných služeb za MU (KS) a také k zabezpečování soběstačnosti regionu (obce).

V nich analyzujeme, zda jsou vytvořeny a v jaké kvalitě veřejné dokumenty o politice prevence před závažnými haváriemi, k ochraně obyvatelstva a připravenosti opatření. Návrh jednotlivých možných kontrolních otázek je na obrázcích 1 až 3. V nich jsou uvedeny vybrané otázky pro řešení zabezpečení, evakuace a dekontaminace.

⁴ Zkratky na obrázku č. 1: ČR – Česká republika, EU – Evropská unie, JSVV – jednotný systém varování a vyzvědění, KIS – komunikační a informační systémy, KS – krizový štáb,

Check list 1

Připravenost regionu (obce) na zvládnutí mimořádných událostí:				
a) „všeobecné otázky“				
P. č.		Ano	Ne	Pozn.
A. Organizace a řízení				
Připravenost				
1.	Jste seznámeni se situací ve Vašem regionu, jaké MU mohou nastat?			
2.	Máte provedenou analýzu ohrožení a velikost rizik?			
3.	Znáte informace o možných ohroženích a velikosti rizik z právnických osob ve vašem regionu?			
4.	Přijali jste potřebná opatření k eliminaci těchto rizik?			
5.	Máte potřebné podklady pro proces plánování (vlastní závěry z analýzy, informace z krajského úřadu a od složek IZS) ke zvládnutí MU?			
6.	Máte připraveny potřebné normy (zákony, vyhlášky, směrnice apod.) pro tvorbu krizové dokumentace?			
7.	Máte přepraveny postupy, jak rychle řešit možnou MU (např. požáry, nález výbušniny a nebezpečné látky, napadení osob, technické havárie, únik nebezpečné látky, vyřazení důležitého prvku zabezpečujícího život obce apod.)?			
Struktura řízení a koordinace				
8.	Máte nějaký informační systém na podporu krizového řízení?			
9.	Máte vytvořeno pracoviště pro krizové řízení obce?			
Tok informací, podávání zpráv a evidence				
10.	Jsou obyvatelé obce informováni o možných MU a jak provádět sebeochranu?			
11.	Máte vytvořeny postupy podávání informací (v rámci řízení MU na obci, podávání informací občanům, KÚ, právnickým osobám, sdělovacím prostředkům, smluvním stranám apod.)?			
12.	Je-li tato komunikace zabezpečena mobilními telefony, máte zabezpečen náhradní způsob vyrozumění?			
13.	Je-li tato komunikace zajištěna prostředky závislými na elektrickém proudu, máte zabezpečeno vyrozumění v případě jeho výpadku?			
14.	Je-li tato komunikace zajištěna vysílačkami či internetovou sítí, máte zabezpečeno vyrozumění v případě přetížení komunikačního kanálu?			
15.	Jsou všechny zainteresované osoby na zvládnutí MU obeznámeni a proškoleni jak podávat a předávat informace?			
Vztahy s veřejností a podávání informací				
16.	Máte zabezpečeno podávání informací veřejnosti, sdělovacím prostředkům a právnickým osobám (Mediální plán, důvěryhodný mluvčí, zástupce mluvčího, vzory tiskových prohlášení apod.)?			
B. Lidské zdroje				
Vybraní pracovníci úřadu				
17.	Máte aktualizovaný seznam vybraných pracovníků pro případy vzniku MU a jejich následnou aktivaci podle krizového plánu (PHO)?			
18.	Vytváříte podmínky pro zvyšování kvalifikace vybraných pracovníků v prohlubování znalostí a dovedností pro zvládnutí MU a krizových stavů?			
19.	Máte připraven plán pro školení vybraných pracovníků a občanů regionu (obce) a jejich seznamování s krizovými dokumenty?			
20.	Máte určeny specifické týmy (specialisty) při zvládnutí MU pro evakuaci, dekontaminaci, poskytování 1. lékařské pomoci apod.?			
C. Obecné zdroje				
21.	Máte připraveny prostory pro evakuaci osob při MU?			
22.	Plánujete úpravy vybraných objektů, které umožní zvýšit akceschopnost, bezpečnost a odolnost vůči MU?			
23.	Máte definovány způsoby ochrany (zvýšení ochrany) regionu (obce) před možnými typy MU?			
24.	Máte s bankami, nadacemi apod. uzavřené předběžné dohody o čerpání finanční podpory (půjčky) v případě vzniku MU?			

Zdroj: autor

Check list 2

Připravenost regionu (obce) na zvládnutí mimořádných událostí:				
a) Ochrana obyvatelstva - evakuace				
P. č.		Ano	Ne	Pozn.
A. Organizace a řízení				
Připravenost				
1.	Máte zpracován evakuační plán (EP) pro vaši obec?			
2.	Pokud ano, řeší tento EP i celoplošnou evakuaci?			
3.	Podílí se na zpracování plánu a jeho inovaci také IZS a krajský úřad?			
4.	Podílí se na zpracování EP dotčené právnické osoby a jejich top management?			
5.	Máte zpracovány evakuační karty (postupy) pro vybrané pracovníky úřadu (pracovníky krizového štábu)?			
6.	Máte zpracovány evakuační karty (postupy) pro součinnost s právníky osobami na teritoriu obce?			
Struktura řízení a koordinace				
7.	V případě částečné evakuace máte určenou osobu (velitele evakuace), která do příjezdu velitele HZS bude řídit evakuaci?			
8.	Je krizovému štábu přiřazena odpovědnost za řízení, koordinaci činností při evakuaci, včetně podávání zpráv příslušným orgánům a médiím?			
9.	Máte připravena evakuační střediska (označení, postupy, evidence, transport apod.)?			
10.	Máte připravené a prověřené prostory pro evakuaci?			
11.	Máte připravené varianty prostorů pro evakuaci?			
12.	Máte připravené a prověřené evakuační trasy?			
13.	Máte připravené a prověřené evakuační trasy v závislosti na variantách zaujímaných prostorů?			
14.	Máte zajištěno nouzové ubytování ve vybraných objektech (lehátka, přikrývky, sociální zařízení apod.)?			
B. Poskytování zdravotní péče				
Péče o postižené a nemocné občany				
15.	Máte určený prostor a osoby, které mají za úkol péči o nemocné, hendikepované a psychicky narušené osoby?			
16.	Máte naplánován případný transport pacientů do příslušného nemocničního zařízení (dohovory s institucemi a smlouvy s právníky osobami, které zajistí transport apod.)?			
17.	Máte připraven tým (jednotlivce), kteří poskytnou psychologickou pomoc občanům v evakuačních prostorech?			
C. Obecné zdroje				
Bezpečnost sil a prostředků				
18.	V případě částečné evakuace máte zajištěnou organizaci pohybu osob a vozidel?			
19.	Máte připraveny možnosti samoevakuace občanů?			
20.	Máte připravený plán pro spolupráci s policií ČR a případně s dalšími kompetentními orgány pro zajištění bezpečnosti evakuovaných objektů?			
21.	Máte zabezpečeno střežení evakuovaného prostoru?			
22.	Máte zabezpečenu regulaci pohybu osob a techniky?			

Zdroj: autor

Check list 3

Připravenost regionu (obce) na zvládnutí mimořádných událostí:				
b) Ochrana obyvatelstva - dekontaminace				
P. č.		Ano	Ne	Pozn.
A. Organizace a řízení				
Připravenost				
1.	Máte zpracován Plán dekontaminace (PD) pro region odpovědnosti obce?			
2.	Podílí se na zpracování PD HZS a Statní úřad pro jadernou bezpečnost (SUJB)?			
3.	Podílí se na zpracování PD vedoucí zaměstnanci úřadu a dotčených právnických osob?			
4.	Máte určený způsob aktivace PD?			
Struktura a řízení				
5.	Máte vybrané osoby (tým) pro dekontaminaci?			
6.	Máte stanoven způsob vyzkoušení osob pro dekontaminaci?			
Prostory příjmu kontaminovaných osob				
7.	Jsou rekognoskovány prostory pro možnou dekontaminaci?			
8.	Máte připravenou dokumentaci pro řízení činnosti a evidenci osob?			
9.	Provádíte pravidelná cvičení k prověření PD?			
10.	Účastní se těchto cvičení externí experti k posouzení připravenosti obce na zvládnutí dekontaminace?			
B. Lidské zdroje				
11.	Máte předem určenou osobu, která zodpovídá za řízení dekontaminace?			
12.	Jsou připravena koordinační opatření s dalšími subjekty pro případ kontaminace většího počtu osob, materiálu a techniky?			
C. Poskytování zdravotnické péče				
Provedení dekontaminace				
13.	Máte stanovený postup správného příjmu kontaminovaného občana, tak aby nekontaminoval své okolí?			
14.	Provádíte pravidelná školení pro vybrané pracovníky jak poskytovat kontaminovanému občanovi zdravotní péči (zajistit životní funkce) a následně provedení dekontaminace?			
15.	Občané a zaměstnanci právnické osoby jsou poučeni jak postupovat v případě příjezdu či příchodu kontaminovaných osob bez odborného doprovodu?			
D. Obecné zdroje				
Prostředky dekontaminace, materiál				
16.	Máte připraveny potřebné diagnostické přístroje (dozimetrický přístroj apod.)?			
17.	Provádíte pravidelné kontroly funkčnosti těchto přístrojů, potřebného materiálu a techniky?			
18.	Jste vybaveni speciálními ochrannými obleky k bezpečnému provádění měření hodnot radioaktivity?			
19.	Máte dekontaminaci zabezpečenou potřebnou technickou k provedení dekontaminace?			
20.	Máte dekontaminaci zabezpečenou potřebným materiálem k provedení dekontaminace?			

Zdroj: autor

Postup vyhodnocení Check listu

Po vyplnění checklistů provede management vyhodnocení otázek, viz tabulka 4.

Tabulka 4

Vyhodnocení otázek

Název	Počet	%
Celkový počet otázek ΣC_{ot}		
Součet všech kladných odpovědí ΣS_{ko}		
Součet všech záporných odpovědí ΣS_{zo}		
Součet všech odpovědí „nutná poznámka“ ΣS_{npo}		

Zdroj: autor

Vzorec pro výpočet:

- všech kladných odpovědí v %: $S_{ko} = (\Sigma S_{ko} / \Sigma C_{ot}) \cdot 100$ [%]
- všech záporných odpovědí v %: $S_{zo} = (\Sigma S_{zo} / \Sigma C_{ot}) \cdot 100$ [%]
- všech odpovědí „nutná poznámka“ v %: $S_{npo} = (\Sigma S_{npo} / \Sigma C_{ot}) \cdot 100$ [%]

Dále na základě kladných odpovědí jsou navržena kritéria (viz tabulka 5) ke zhodnocení celkové připravenosti regionu (obce) na řešení MU.

Tabulka 5

Hodnocení připravenosti

Kladné odpovědi v %	Hodnocení připravenosti
91 a více	Velmi vysoká
71 - 90	Vysoká
51 - 70	Marginální (mezní)
21 - 50	Nízká (nedostačující)
0 - 20	Velmi nízká (nevyhovující)

Zdroj: autor

Vyhodnocením otázek zjistí dotčený management, zda a jak je připraven ke zvládnutí MU (KS). Po vyhodnocení, by úkolem každého managementu měla být příprava plánu k provedení těch opatření, která byla zodpovězena negativně popř. s poznámkou. Jak již bylo jednou vzpomínáno, svou roli sehrává také institucionální kapacita, která umožňuje přístup k informacím cestou komunikační infrastruktury. Do této skupiny můžeme zařadit připravenost na katastrofy, viz indikátory úrovně kultury bezpečnosti a nejen ty. Další možnou metodou, která je vhodná pro využití v získávání informací a přípravě strategií regionů (obcí) je metoda Balanced scorecard (dále jen BSC).

2.3. BALANCED SCORECARD

„BALANCED SCORECARD“, neboli systém vyvážených ukazatelů, což představuje metodu, která vytváří vazbu mezi strategií (strategickými

záměry formulovanými v podobě strategických plánů, dílčích strategií apod.) a operativní činností, graficky vyjádřené na obrázku č. 3. BSC je strategický manažerský systém, který pomáhá převést strategii do konkrétních plánů a měřítek.

Pomáhá nastavit rovnováhu mezi jednotlivými plány. Vytváří strategickou zpětnou vazbu s informací o úspěšnosti realizované strategie. Je to systém provázaných cílů, indikátorů, cílových hodnot a iniciativ, které společně popisují strategii a způsob, jakým má být této strategie dosaženo. Je to zároveň systém řízení, který využívá metodu BSC jako hlavní prostředek pro sdílení strategie v managementu, vytvoření strategických spojení uvnitř organizační struktury, vytvoření plánů a poskytnutí zpětné vazby a prostředků pro zabezpečení plánovaných opatření.

Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla implementována do praxe. Je ji možno využít modifikovaně také v oblasti krizového managementu. Napomáhá s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech oblastí a bylo možno také měřit dosažení strategických cílů. Napomůže k propojení strategických cílů společnosti s úkoly jednotlivých manažerů. Metoda není zaměřena pouze na indikátor finanční, ale umožňuje sledovat i ostatní ukazatele, např. procesy, profesionální zaměstnance apod. Je zaměřena do predikcí i plnění jednotlivých opatření.

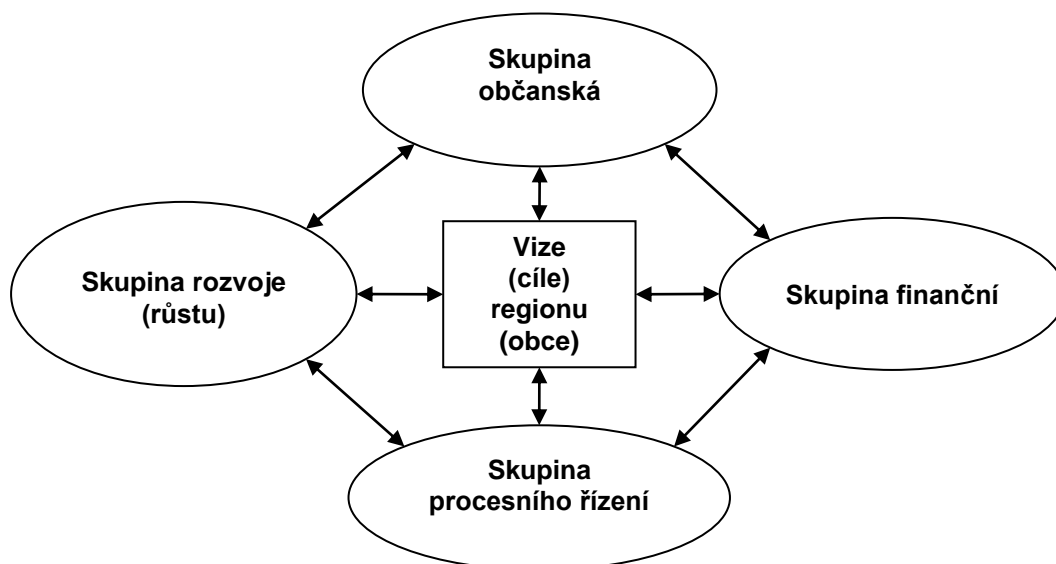
Metoda je přínosná v tom, že napomáhá ke zlepšení managementu v přenosu strategických plánů do operativní činnosti. Přispívá k tomu, že vytváření strategických záměrů se stalo kontinuálním procesem a také ke sladění jednotlivých procesů, služeb, kompetencí a jednotek. Z uvedeného vyplývá, že tato metoda bude sloužit k podpoře procesů strategického a manažerského řízení. Jak již bylo uvedeno, jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů. Před uplatněním metody BSC ve veřejné správě, je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody je zajistit jejich naplnění. Vize a jednotlivé strategie

regionu (obce) řešíme zpravidla ve čtyřech skupinách, které musí být vyvážené. Skupiny vizí a jednotlivých strategií regionu (obce), viz obrázek č. 2:

- Skupina občanská: ujasníme si potřeby a očekávání občanů (právnických, fyzických podnikajících osob) v oblasti bezpečnosti. S tím souvisí zjištění, co je třeba udělat.
- Skupina finanční: v ní si stanovíme jaké zdroje (finanční, lidské, hospodářské, technické) potřebujeme, abychom naplnili vizi a strategie.
- Skupina procesního řízení: zde musíme identifikovat systém procesů, kterými zajistíme dostatek zdrojů a efektivní řízení.
- Skupina rozvoje (růstu): z této skupiny získáme informace o tom, co vše musíme zvládnout.

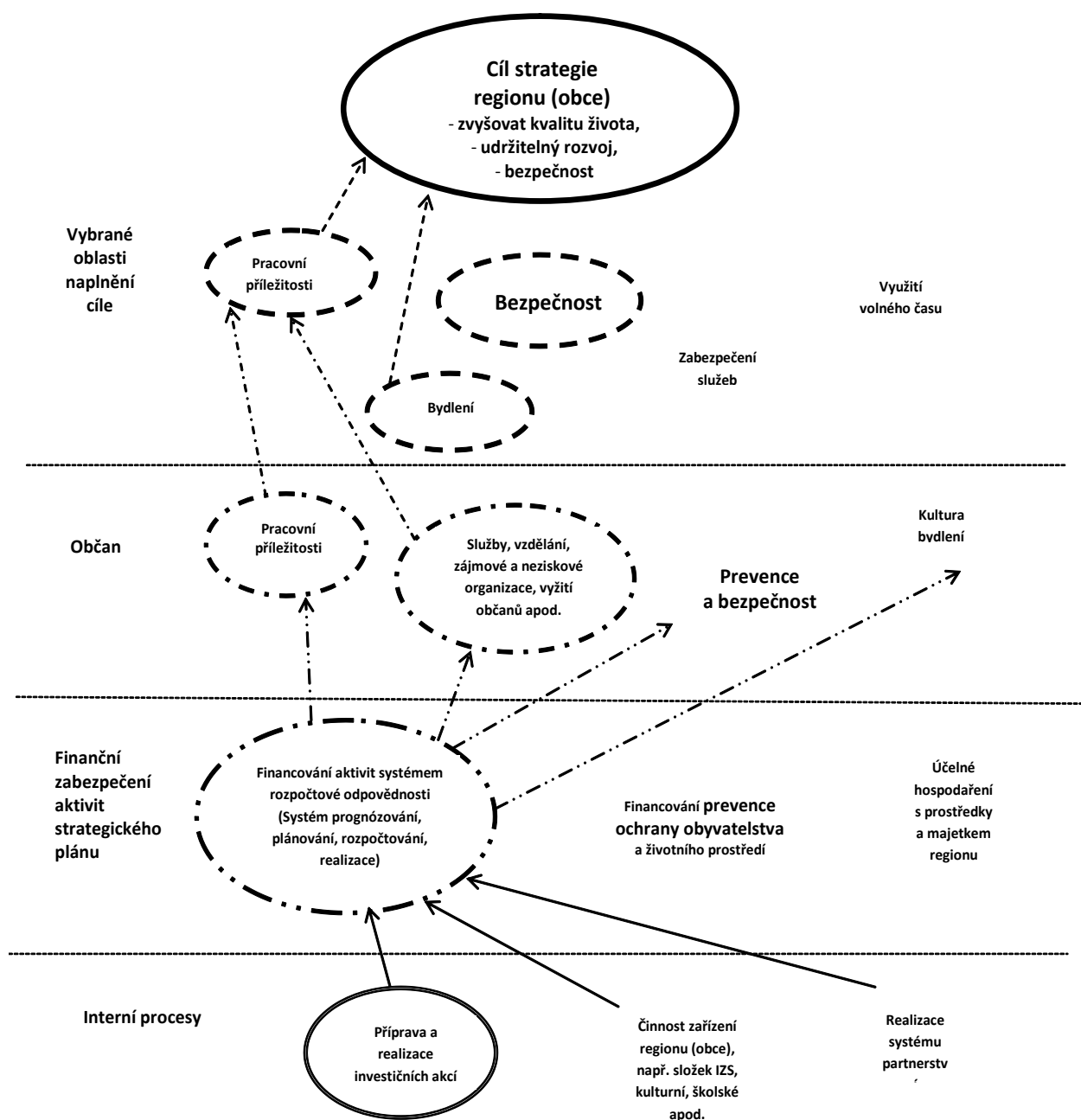
Metodu BSC lze využít pro indikátory, které jsou zahrnuty pod skupiny např. 1.1. Indikátory úrovně kultury bezpečnosti, 1.3. Indikátory organizace a plánování potřebných zdrojů v krizovém řízení, 1.6. Indikátory místní soběstačnosti apod.

Její předností je také zapojení zájmových skupin do realizace strategie a současně slouží jako důležitý prostředek pro komunikaci problémů s občany. To navazuje na další využitelnou metodu občanské participace.



Obrázek 2. Schéma metody BSC pro region (obec).

Zdroj: autor



Obrázek 3. Vybrané části strategie realizace zabezpečení regionu (obce).

Zdroj: autor

2.4. OBČANSKÁ PARTICIPACE

Při uplatňování metody participace dochází k tomu, že se občané podílí na rozhodovacím procesu, což je odlišné od zapojování občanů do přípravy strategie regionu (obce). V našich podmínkách se rozhodovací proces odehrává formou zastupitelské demokracie. Přesto je

nutnost s občany spolupracovat a konfrontovat rozhodnutí s jejich představami. Jak se občané zapojí do tohoto rozhodovacího procesu je závislé na managementu regionu (obce).

Občané by se měli zapojit do tzv. komunitního plánování. V této aktivitě je zapojena veřejnost (pracovní skupiny), které připravují analytickou a

návrhovou část, využívají širokou veřejnost. Tímto způsobem dochází k diskuzi, obhajování zvoleného řešení a informování veřejnosti s cílem získat zpětnovazební informace „dotčených“ občanů. Včasná informovanost občanů je efektivní a levnější než případy opačné, tj. neinformovanost občanů. Důležité je, aby byly respektovány zásady:

- občané jsou dostatečně informováni o celém procesu rozhodování,
- názory občanů jsou známy dříve, než management vydá rozhodnutí,
- občané mají vliv a kontrolu nad rozhodnutím,
- reprezentanti občanů jsou zainteresováni na rozhodovacím procesu a souhlasí s rozhodnutím.

Pro metodu participace občanů na rozhodovacím procesu se uplatňují obecné principy, ze kterých vyplývá, že základem metody je vysvětlit smysl občanské participace tak, aby se do spolupráce zapojil reprezentativní vzorek občanů. K tomuto cíli je potřebné uplatňovat vhodné formy komunikace s občany. Lidé musí vidět, že jejich názory se někdo zabývá a že je jim důvěřováno. Základem pro práci managementu je naslouchat a být připraven ke změnám apod.

Pro participační proces zpravidla bývají uplatňovány různé formy zapojování veřejnosti. Mohou to být např. prosté informování veřejnosti, nebo tzv. snídaně s novináři na různá témata, dotazníky, ankety, rozhovory, veřejná slyšení, veřejná projednávání (zpravidla po určité části probíhajícího rozhodovacího procesu), kulatý stůl (interaktivní forma zapojení veřejnosti), workshop (zaměřeno na zpracovávání připomínek a námětů), akční plánování (vytváří prostor pro otázky a jejich vyjasnění), konference (získají se názory expertů a odborníků), posezení u kávy (vhodné pro malé obce), dialogy s vybranou skupinou managementu a občanů, proces nominálních skupin - nominal group process (metoda tvoří jednoduché hierarchické pořadí idejí generovaných účastníky), samoánské kruhy, pracovní skupiny apod.

Volba formy participace veřejnosti závisí na řešeném tématu, zkušenostech managementu a velikosti regionu (obce) apod.

ZÁVĚR

Z výše uvedeného je zřejmé, že hodnocení bezpečnosti ve společnosti bude sehrávat i v budoucnosti velkou roli při rozvoji společnosti. Vytvoření souboru indikátorů bude

mít vliv na bezpečnost, rozvoj regionů a obcí, včetně postojů investorů, turistů apod. Pro další rozvoj regionů a obcí z hlediska bezpečnosti a ochrany obyvatelstva, majetku a životního prostředí byla vytvořena další pomocná hodnocení.

Mohou to být např.:

- Index environmentální udržitelnosti [4] (Environmental Sustainability Index – ESI), který řeší stav životního prostředí a jeho zatížení, závislost a citlivost člověka vůči vnějším vlivům, sociální kapacitu, institucionální kapacitu, zapojení do mezinárodní spolupráce apod.
- Index environmentální zranitelnosti [5] (Environmental Vulnerability Index – EVI).

Hlavní tematické okruhy environmentální zranitelnosti směřují ke klimatickým změnám, biodiverzitě, vodě, zemědělství a rybolovu, lidskému zdraví a rizikům přírodních ohrožení.

Systematické směřování k udržitelnému rozvoji obce podporuje např. místní agenda 21, což je proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech. Zde hlavní roli sehrává místní samospráva a státní správa, která vytváří dlouhodobý koncepční proces napříč politickým spektrem.

Veřejná správa je tím, kdo zve ostatní ke spolupráci a pro tuto spolupráci vytváří podmínky. Pokud veřejná správa nevykazuje základní rysy kvalitního řízení, není možné dosáhnout udržitelného rozvoje. Z této místní agendy 21 vyplývají další indikátory pro obec (region). Jako např. existence závazných nařízení a předpisů obce v oblasti managementu environmentálních a sociálně-ekonomických rozvojových problémů, environmentální výchově na školách, v podílu občanů na práci místní samosprávy a veřejně-prospěšných aktivitách, v informovanosti občanů o práci místní samosprávy a problémech obce apod.

Další podpůrnou metodou pro rozvoj regionu a tím i vyšší bezpečnosti je metoda LEADER, která se využívá pro tematicky obdobné projekty realizované v jiných programech. Je to metoda zaměřená na využití vzájemného propojení jednak uvnitř venkovských regionů a komunit, jednak jejich prostřednictvím. V rámci ní místní společenství a partnerství občanů, veřejné správy, neziskových organizací a podnikatelů vytváří společně organizace zvané místní akční skupina (local action group - LAG), které

vypracují strategii rozvoje území a jsou odpovědné za její provádění. Filosofie metody LEADER vychází z přesvědčení, že jedině

místní společenství dobře znají silné a slabé stránky daného regionu a jsou schopna sama dobře řešit své vlastní problémy.

Problematika uvedená v článku je součástí projektu „VF20112015018 - Bezpečnost občanů – krizové řízení“ na jehož řešení se za podpory Ministerstva vnitra podílí společnost INSTITUT STRATEGICKÉ PODPORY, a. s.

LITERATURA

- [1] HORÁK, R., DANIELOVÁ, L. KYSELÁK, J., NOVÁK, I. *Průvodce krizovým plánováním pro veřejnou správu*. Praha: Linde Praha, a.s., 2011. ISBN 978-80-7201-827-7, s. 27.
- [2] HORÁK, R., DANIELOVÁ, L. KRČ, M., ONDRUŠ, R. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde Praha, a.s., 2004. ISBN 80-7201-471-4, s. 39.
- [3] Kolektiv autorů. *Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů*. Ostrava: EF VŠB – TU, 2006. s. 36 – 40.
- [4] MOLDAN, B. *Indikátory a udržitelný rozvoj*. Praha: Univerzita Karlova, <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf06c3/moldan.pdf>, 2013.
- [5] <http://www.sopac.org/index.php/component/content/article/73-environmental-vulnerability-index/122-environmental-vulnerability-index>.