

NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI SAMOSPRÁV

ANALÝZA, ŘÍZENÍ A REGISTR RIZIK v rámci veřejné strategie

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Mgr. Milan Křápek, Ph.D.

Výstup v rámci aktivity KA1 - Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi

Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924



Obsah

- 1. Co nástroj k problematice rizik zahrnuje (Půček)**
- 2. Problematika řízení rizik a co obsahuje textová část nástroje (Půček)**
- 3. Představení nástroje v Excelu (Křápek)**
- 4. Dotazy a diskuse (Půček, Křápek)**



Představení nástroje: Co nástroj zahrnuje a jak je použít?

1. **Textová část nástroje**
2. **Prezentace k problematice rizik**
3. **Video přednáška k problematice rizik**
4. **Video přednáška k požití šablony v Excelu**
5. **Šablona v Excelu**
6. **Návod, jak použít šablonu v Excelu**

Nástroj je volně ke stažení na stránkách projektu



Analýza rizik se v rámci strategické práce používá:

- 1) V rámci přípravy veřejné strategie.
- 2) V rámci realizace (implementace) veřejné strategie včetně významných projektů.
- 3) Jako nástroj boje proti korupci a podvodům

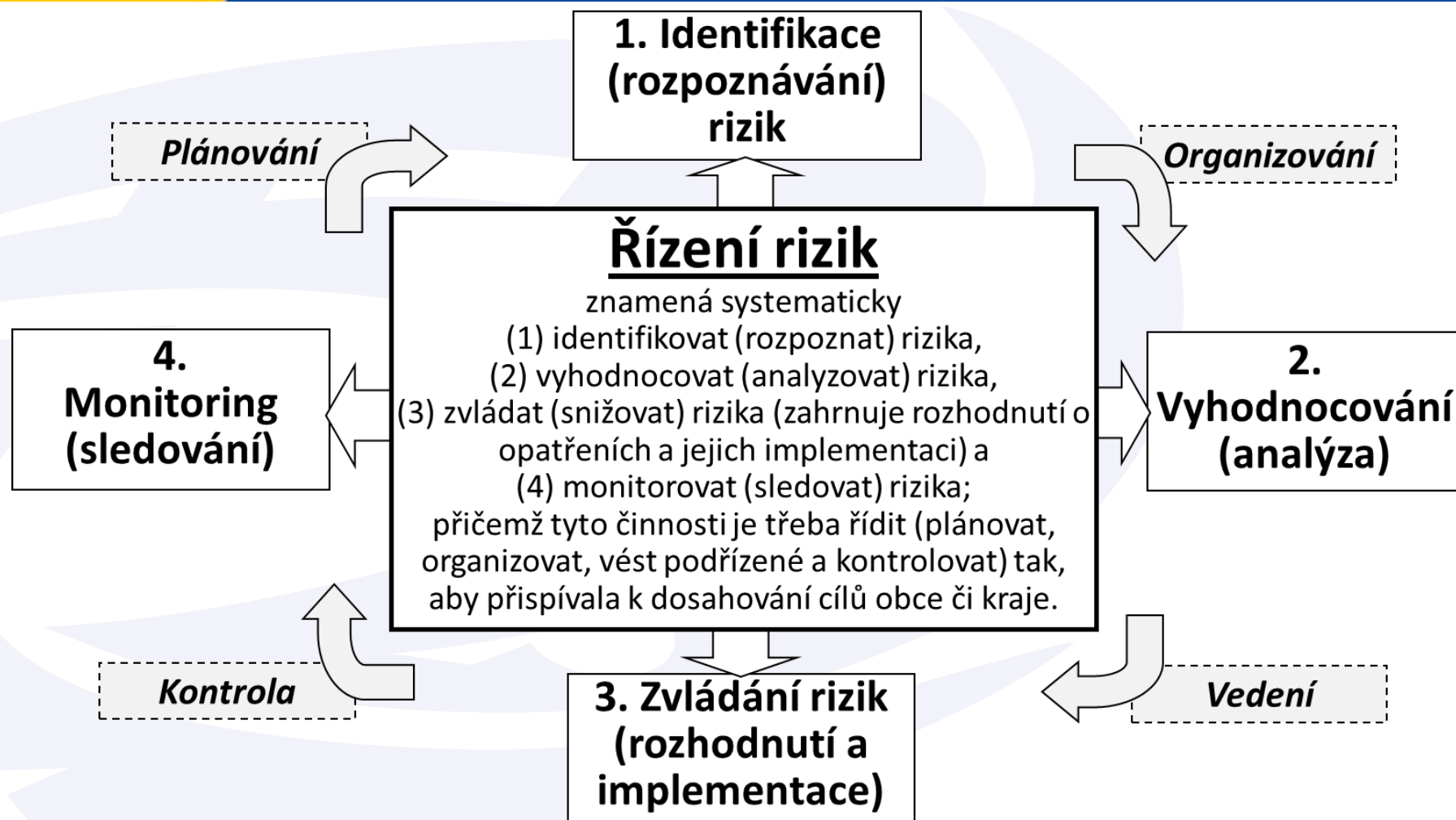


Řízení a analýza rizik slouží:

- ✓ k **předcházení problémům**, které mohou mít **negativní dopad** na plnění cílů či úkolů města nebo mohou vyústit v negativní dopad do rozpočtu,
- ✓ k **vymezení rizik**
- ✓ k **vyhodnocení** rizik a určení jejich významnosti (*malá / střední / velká rizika*) dle dvou hlavních kritérií:
 - (1) *četnosti výskytu hodnoceného rizika*
 - (2) *dopadu hodnoceného rizika do rozpočtu či dopadu na plnění cílů,*
- ✓ jako podklad pro **návrh opatření**.
- **Co je riziko:** Riziko, je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů nebo plnění úkolů.



Řízení rizik: identifikace – analýza – zvládání – monitoring



Postup zpracování analýzy – rychlá, komplexní (porovnání)

	Rychlá analýza	Komplexní analýza
Komu slouží	Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu opatření). Rozhodovatelem může být třeba starosta, vedoucí zaměstnanec, ...	Analýza slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, znalostí místních podmínek a kontextu.
Kdo provádí	Rychlou analýzu provádí přímo rozhodovatel sám (musí problematiku znát a mít přístup ke všem informacím, místním podmínkám a souvislostem) nebo v malé skupině.	Obvykle provádí expertní skupina na základě zadání zadavatele (například rady obce, starosty obce, vedoucího daného útvaru atd.)
+/-	<p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rychlost analýzy - Prakticky žádné náklady <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost - Vyšší riziko práce s chybnými údaji 	<p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ucelenější pohled - Vyšší kvalita analýzy <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> - Časová náročnost - Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu



Postup zpracování – rychlá vs. komplexní analýza

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	Plánování <ul style="list-style-type: none"> - Téma analýzy (čeho se týká) - Metodiku (postup) hodnocení - Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace - Termíny pro zajištění informací, zpracování, ... - Kdo a jak ověří, kdo schvaluje - Je-li potřeba, tak stanovení nákladů 	Na uvedené otázky si odpoví rozhodovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.	Plánuje zadavatel analýzy (např. starosta, rada, ...). Plán je pak projednán v expertní skupině.
2	Shromáždění a prověření: <ul style="list-style-type: none"> - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí 	Pokud rozhodovatele nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.	Odpovědné osoby musí provést shromáždění. Ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.
3	Identifikace rizik (například v pěti oblastech – viz dále)	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.
4	Hodnocení rizik: <ul style="list-style-type: none"> - Stanovení u každého rizika (1) četnosti výskytu rizika a (2) dopadu do rozpočtu nebo na cíle – můžeme použít stupnici od 1 do 5. - Stanovení významnosti rizika – vynásobením četnosti a dopadu. - Seřazení rizik dle významnosti (malá, střední, velká) a ověření hodnot 	Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina
5	Návrh opatření (vždy u velkých rizik, u středních je též doporučeno, u malých dle zvážení)	Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem
6	Ověření analýzy jako celku Je-li to zapotřebí, tak její úprava	Provádí rozhodovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.
7	Schválení analýzy (např. jako podklad pro rozhodnutí a implementaci - zavedení opatření do praxe)	Je-li v pravomoci rozhodovatele, pak on. Není-li nadřízený rozhodovatele.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

Identifikace rizik - 5 oblastí

- **(1) Finanční**
- **(2) Organizační (a personální)**
- **(3) Právní**
- **(4) Technická**
- **(5) Věcná**



Identifikace rizik: příklady finančních rizik (29)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
1	Finanční rizika	1.1	Nedostatek provozních prostředků na realizaci veřejné strategie (případně též na přípravu)
		1.2	Nedostatek provozních prostředků určených na platy (osobní výdaje) na realizaci veřejné strategie (případně též na přípravu)
		1.3	Nedostatek prostředků na (dle konkrétní situace dané veřejné strategie) – lze rozepsat dle jednotlivých druhů výdajů
		1.4	Nedostatek prostředků na investice na realizaci veřejné strategie
		1.5	Pokles daňových příjmů - pokles výběru například sdílených daní,
		1.6	Pokles daňových příjmů - nepříznivá změna rozpočtového určení daní
		1.7	Pokles příjmů důležitých pro veřejnou strategii – lze rozepsat dle jednotlivých příjmů
		1.8	Chyby v prodeji či pronájmu majetku vedoucí ke snížení příjmů nebo zvýšení výdajů (například na opravy) v současnosti či v budoucnosti (např. nevýhodný prodej)
		1.9	Nárůst nedobytných pohledávek
		1.10	Nezískání dotace od
		1.11	Vrácení části dotace, neuznání části nákladů
		1.12	Zvýšení výdajů na provoz (lze rozepsat dle druhů), případně vyvolaných investicemi či nákupem majetku
		1.13	Vícepráce při investicích (např. zvýšení rozsahu) mající dopad na cenu
		1.14	Nárůst cen stavebních či jiných prací (zvýšení ceny stavebních prací, dodávek nebo služeb – lze rozepsat) z důvodu nárůstu cen materiálů, nedostatku pracovníků (ceny práce),
		1.15	Chyby při přejímce nebo reklamaci stavebních prací, dodávek či služeb, které mohou vést k dodatečným výdajům
		1.16	Nedodržení termínů či lhůt (například u veřejných zakázek, výkonu působnosti), které mohou vést k dodatečným výdajům či snížení plánovaných příjmů
		1.17	Jiné chyby v přípravě nebo realizaci investic (např. nevhodně investované prostředky, nepotřebná investice a podobně)
		1.18	Riziko plýtvání (nehospodárné, neefektivní či neúčelné chování) s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.19	Riziko podvodu či krádeže prostředků či majetku
		1.20	Riziko finanční korupce (např. u veřejných zakázek, pronájmů či prodejů majetku)
		1.21	Riziko spojené s vyplacením odstupného zaměstnancům či jiných náhrad
		1.22	Ztráta, poškození (např. vandalismus) či nedohledání majetku
		1.23	Snížení hodnoty majetku, chyby v inventarizaci majetku s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.24	Chyby v účtování s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.25	Chyby v nakládání s penězi v pokladně (manko) či na účtu (chybná platba)
		1.26	Kurzová rizika nebo inflace s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.27	Chyby týkající se řešení schodků rozpočtu (předlužení, špatné podmínky úvěru,)
		1.28	Jiné škody (např. nepojištěná část majetku, náhrada škody nekrytá pojištěním, odpovědnost za škodu) s dopadem na realizaci veřejné strategie
		1.29	Jiná finanční rizika s dopadem na realizaci veřejné strategie



Identifikace rizik: příklady organizačních a personálních rizik (55, z toho 31 v rámci přípravy strategie)



Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
			Příprava a schvalování veřejné strategie
		2.1	Chyby v zadání přípravy veřejné strategie (např. termíny, rozsah, obsah, postup zpracování atd.)
		2.2	Nevytvoření podmínek pro přípravu veřejné strategie (například nedostatek lidí, nejasně vymezené odpovědnosti atd.)
		2.3	Nízká podpora ze strany politiků a vedoucích zaměstnanců
		2.4	Nízká podpora ze strany zapojených útvarů a institucí
		2.5	Nezájem veřejnosti, partnerů
		2.6	Jednání nátlakových skupin (negativní ovlivnění obsahu k jejich prospěchu)
		2.7	Chybně (nedostatečně, nesprávně atd.) zpracované analýzy veřejné strategie
		2.8	Chybné cíle, priority nebo ukazatele - strategická respektive návrhová část (například nerealizovatelné cíle, k ukazatelům nejsou data, příliš mnoho cílů nebo ukazatelů)
		2.9	Chybně nastavené projekty, akční plány či opatření (implementační část)
		2.10	Chybně nastavené odpovědnosti, termíny, způsob evaluace či změn
		2.11	Obtížné vypořádání připomínek (ohrožení termínu a obsahu)
		2.12	Nedořešené či nevyjasněné vztahy k jiným veřejným strategiím (například protichůdnost)
		2.13	Veřejná strategie nemá vazbu na rozpočet (například vše, co vyžadovalo prostředky, bylo vypuštěno, aby strategie mohla být schválena)
		2.14	Odchod klíčového zaměstnance pro přípravu strategie
		2.15	Odchod zaměstnance
		2.16	Nepřítomnost (nemoc, dovolená, mateřská atd.) klíčového zaměstnance
		2.17	Nepřítomnost (nemoc, dovolená, mateřská atd.) zaměstnance
		2.18	Přijetí zaměstnance s neodpovídajícími kompetencemi/kvalifikací a podobně
		2.19	Nekvalitní práce, nekompetentnost, nízká motivace zaměstnanců, špatná komunikace
2	Organizační a personální rizika	2.20	Chyby v komunikaci s médii nebo špatný marketing přípravy veřejné strategie
		2.21	Chyby ve veřejných zakázkách potřebných pro přípravu veřejné strategie
		2.22	Chyby v organizaci a přípravě projektů, žádostí o dotace a podobně, které se týkají přípravy veřejné strategie
		2.23	Chyby v řízení dodavatelů, kteří poskytují služby nebo dodávky potřebné pro přípravu veřejné strategie
		2.24	Chyby ve spolupráci s partnery, kteří jsou nezbytní pro přípravu veřejné strategie
		2.25	Chyby v načasování aktivit, v plánování, chybně stanovené termíny,
		2.26	Riziko procesní korupce (nemá finanční dopad, ale poškodí)
		2.27	Jiná organizační či personální rizika s dopadem na přípravu veřejné strategie
		2.28	Veřejnou strategii se nepodaří schválit
		2.29	Veřejná strategie je schválena, ale v podobě, která nevyhovuje
		2.30	Veřejná strategie je schválena, ale nedaří se schválit prováděcí dokumenty (například akční plán)
		2.31	Jiné problémy při schvalování veřejné strategie
			Realizace (implementace), změny a hodnocení veřejné strategie
		2.32	Veřejná strategie je schválena, ale nepostupuje se dle ní (například po volbách)
		2.33	Veřejná strategie je schválena, ale v podobě, která nevyhovuje
		2.34	Neprobíhá průběžné hodnocení (evaluace) veřejné strategie

Identifikace rizik: příklady právních rizik

(8)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
3	Právní rizika	3.1	Nerespektování platných zákonů a předpisů, konkrétně
		3.2	Nepříznivá změna zákona o obcích, krajích, veřejných zakázkách, rozpočtových pravidel,
		3.3	Nepříznivá změna jiného předpisu, ...
		3.4	Chyby ve zřizovacích listinách zřízených organizací (obdobně u společností)
		3.5	Chyby ve vyhlášce obce / kraje
		3.6	Chyby ve vnitřních předpisech s dopadem na realizaci veřejné strategie
		3.7	Chyby ve smlouvách, v dokumentacích pro zadávání veřejných zakázek, v dokumentaci týkající se právních sporů a podobně
		3.8	Jiná právní rizika s dopadem na cíle



Identifikace rizik: příklady technických rizik (16)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
4	Technická rizika	4.1	Stav budov a souvisejícího majetku včetně pozemků
		4.2	Stav infrastruktury (lze rozepsat – chodníky, cesty, mosty, parkoviště)
		4.3	Stav další infrastruktury v majetku (vodovody, kanalizace,)
		4.4	Stav dětských hřišť, sportovišť, fundusu atd.
		4.5	Stav parků a zeleně
		4.6	Stav vybavení v majetku obce, kraje
		4.7	Stav vybavení a majetku v kancelářských prostorách
		4.8	Stav software a dalšího nemotného majetku
		4.9	Poškození či ztráta dat (z důvodu poruchy zařízení, nedostatečnému zabezpečení proti útoku hackerů a podobně)
		4.10	Nefunkčnost internetových stránek, e-mailové pošty atd. z důvodu poruchy či útoku hackerů
		4.11	Stav dopravních prostředků a další techniky
		4.12	Stav dalšího majetku či vybavení
		4.13	Omezení funkce či využití majetku způsobené krádeží, vandalismem a podobně
		4.14	Omezení funkce či využití majetku způsobené nevhodným zacházením, údržbou, opravami či jinými nevhodnými zásahy
		4.15	Omezení funkce či využití majetku způsobené jinými důvody (například právní důvody)
		4.16	Jiná technická rizika s dopadem na cíle



Identifikace rizik: příklady věcných rizik (47)

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
			Obyvatelé (občané)
		5.1	Pokles počtu obyvatel, zejména rodin s dětmi
		5.2	Nežádoucí nárůst obyvatel bez souběžného vybudování potřebné infrastruktury
		5.3	Nárůst počtu obyvatel, kteří nemají trvalé bydliště
		5.4	Stárnutí obyvatel a populační změny s dopadem na dostupnost některých veřejných služeb a celkovou ekonomiku města
		5.5	Zhoršení vzdělanostní struktury obyvatel
			Území
		5.6	Chyby v územním plánování nebo nepromyšlené změny nebo chybějící územně plánovací dokumentace
		5.7	Umístění dopravních či jiných staveb, které jsou v zájmu státu či kraje, ale obec s nimi nesouhlasí
		5.8	Nárůst brownfields nebo nedostatečné využití existujících brownfields v obci
			Dostupnost veřejných služeb
		5.9	Zhoršení dostupnosti některých veřejných služeb z důvodu (např. nedostatek lékařů některých specializací)
		5.10	Zrušení školy / MŠ / pošty / lékařské praxe
		5.11	Zhoršení kvality / dostupnosti pitné vody
		5.12	Neúměrně rostoucí požadavky občanů, podnikatelů, zaměstnavatelů, partnerů směrem k městu
			Bydlení
		5.13	Nedostatek dostupného a sociálního bydlení
		5.14	Nedostatek nájemného bydlení
		5.15	Nárůst cen výstavby nových bytů, nízký počet nových bytů
		5.16	Nedostatek míst pro výstavbu rodinných domů / bytových domů
		5.17	Vznik oblastí s novou výstavbou bez nezbytné infrastruktury a služeb (např. doprava, školky)
5	Věcná rizika	5.18	Nárůst nežádoucích jevů týkající se pronájmů – například krátkodobé pronájmy turistům
		5.19	Chátrající nemovitosti k bydlení / sídlišť
			Zaměstnanost
		5.20	Nárůst nezaměstnanosti
		5.21	Nevhodná změna struktury zaměstnavatelů
		5.22	Sociální problémy plynoucí z případných odchodů významných zaměstnavatelů
		5.23	Nárůst zaměstnání s nízkými příjmy
			Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
		5.24	Nárůst sociálně patologických jevů, konkrétně ...
		5.25	Růst prostorové koncentrace sociálně vyloučených v důsledku politiky státu, nevhodně nastavené legislativy, resp. nevhodného chování soukromých subjektů
			Kriminalita / pocit bezpečí
		5.26	Nárůst kriminality
		5.27	Rozsáhlé krádeže majetku, vandalismus a podobné
		5.28	Snížení pocitů bezpečí
			Doprava
		5.29	Zhoršení dopravní obslužnosti (např. rušení autobusů, vlakového spojení)



Expertní hodnocení (škála 1 - 5) pro očekávanou četnost výskytu rizika

Očekávaná četnost výskytu (P)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhad četnosti výskytu rizika v daném období
velmi malá	1	může nastat, ale nepředpokládáme, že v dalších 5-ti letech nastane
malá	2	méně často než jednou za rok, ale častěji než jednou za 5 let
střední	3	roční četnost je v rozmezí <1 až 5>
vysoká	4	roční četnost je v rozmezí <6 až 20>
velmi vysoká	5	roční četnost je vyšší než 20



Expertní hodnocení (škála 1 - 5) pro dopad rizika na rozpočet nebo cíle obce

Dopad na rozpočet nebo cíle (D)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhadovaný dopad na rozpočet v % (nebo v Kč) Odhadovaný dopad na cíle
velmi malý	1	Dopad je nižší než 0,005% rozpočtu (nebo méně než 500 Kč) Dopad na cíle je velmi malý až nulový
malý	2	Dopad je v rozmezí 0,005% až 0,099 % rozpočtu (nebo 500 Kč až 9 999 Kč) Dopad na plnění cílů je malý, cíle patrně budou dosaženy
střední	3	Dopad je v rozmezí 0,1% až 0,99 % rozpočtu (nebo 10 000 Kč až 99 999 Kč) Dopad na plnění cílů je střední
vysoký	4	Dopad je v rozmezí 1,0 % až 9,99 % rozpočtu (nebo 100 000 Kč až 1 mil. Kč) Dopad na plnění cílů je vysoký, plnění cílů je významně ohroženo
velmi vysoký	5	Dopad je vyšší než 10 % rozpočtu (nebo více jak 1 mil. Kč) Dopad na plnění cílů je drtivý, patrně nedojde k jejich dosažení



Expertní hodnocení (škála 1 - 5) pro dopad rizika na rozpočet nebo cíle obce

Velikost rizika	Významnost rizika: $V = P * D$; hodnota D
Malé riziko	1 až 4
Střední riziko	5 až 9
Velké riziko	10 a více (nebo vždy, když $D = 4$ nebo $D = 5$)



Registr rizik – finanční rizika, první hodnocení

Skupina	Č.	Název rizika	Hodnocení			Vlastník rizika
			P	D	$V=P*D$	
Finanční						



Zvládání rizik - strategie

Z hlediska zvládání rizik se uplatňují obvykle čtyři strategie ke snížení rizika:

(1) Strategie „Take“ – převezmi:

Jsme si vědomi rizika a jeho následků, ale převezmeme jej bez protiopatření. Ve veřejném sektoru je tento scénář častý – rizika se nehodnotí vůbec či jen formálně. Rizika za neschopné úředníky a politiky přebírá občan jako daňový poplatník.

(2) Strategie „Treat“ – ošetři:

Cílem této strategie je buď odstranit příčiny rizika, nebo snížit jeho nepříznivé důsledky.

(3) Strategie „Transfer“ – přenes:

Nejčastěji pojištění.

(4) Strategie „Terminate“ – ukonči:

Ukončení činnosti (to ve veřejné správě není vždy možné nebo je, ale jen při změně zákonů).



Příklady opatření k finančním rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
			Zvýšení příjmů, úspory, dotace, vícezdrojové financování
1.1			Zajistit / projednat nárůst provozních prostředků / prostředků na platy / investičních prostředků (navrhnout úpravu stávajícího rozpočtu / navrhnout do rozpočtu dalšího roku / zahrnout do rozpočtového výhledu)
1.2			Zpracovat a podat žádost na dotaci / projekt financovaný ze zdrojů EU / státu
1.3			Provéřit / zajistit vícezdrojové financování veřejné strategie / konkrétního projektu / aktivity (včetně například využití dárcovství, dobrovolnictví a podobně)
1.4			Provéřit možnost / provést úspory v oblasti a prostředky použít k financování veřejné strategie / konkrétního projektu či aktivity v rámci veřejné strategie
1.5			Provéřit možnost / zvýšit příjmy v oblasti a prostředky použít k financování veřejné strategie / konkrétního projektu či aktivity v rámci veřejné strategie
			Zlepšit systém finanční kontroly a řízení rizik, kontroly projektů, investic a zakázek
1.6			Zvýšit účinnost systému finanční kontroly včetně systému řízení rizik
1.7			Propojit systém finanční kontroly s oběhem účetních dokladů za účelem zvýšení účinnosti kontroly a řízení rizik
1.8			Ověřit a upravit všechny ekonomické a právní postupy (například směrnice) / smlouvy / dokumentace k veřejným zakázkám / dokumentaci k soudním sporům / dokumentaci k pohledávkám atd. tak, aby snižovaly chybovost, zvyšovaly odolnost proti riziku plýtvání, riziku korupce a podvodů
1.9			Zlepšit přípravu žádostí na dotace z fondů EU (či jiných dotací) a zlepšit realizaci projektů tak, aby se snížilo riziko vrácení či neuznání prostředků
1.10			Zlepšit přípravu a realizaci investic a veřejných zakázek tak, aby se snížilo riziko nárůstu prostředků (např. vícepráce u investic) / snížení kvality / snížení rozsahu / dodržování termínů
1.11			Ověřit / zlepšit kontrolu a ostrahu majetku z hlediska chyb, krádeží, vandalismu (například rozšířit kamerový systém)
1.12			Provéřit / zefektivnit systém vymáhání pohledávek / systém evidence majetku / uplatňování jiných práv
1.13			Optimalizovat správu a údržbu majetku tak, aby se omezily chyby, snížily náklady, snížilo riziko korupce či podvodu
			Posilování transparentnosti, koncepce boje proti korupci a plýtvání
1.14			Analyzovat postup tvorbu rozpočtu / nakládání s prostředky či majetkem / zadávání veřejných zakázek / přípravu investic za účelem zvýšení transparentnosti
1.15			Zpracovat / upravit koncepci boje proti korupci, podvodům a plýtvání
			Pojištění
1.16			Ověřit / rozšířit / optimalizovat pojištění tak aby účinněji pokrývalo rizika
1.17			Vyžadovat po zaměstnancích pojištění odpovědnosti za škody

1

Finanční
rizika

Příklady opatření k organizačním a personálním rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
2	Organizační rizika		Řízení přípravy veřejné strategie
		2.1	Jasně vymezit zadání veřejné strategie, vytvořit pro přípravu podmínky, určit odpovědné osoby včetně politiků a vedoucích zaměstnanců
		2.2	Efektivně řídit přípravu veřejné strategie (v dané kvalitě dle zadání, v daných termínech, dodržení rozpočtu)
		2.3	Zajistit / zlepšit motivaci týmu připravující strategii (například stanovením cílové odměny)
		2.4	Zajistit zastupitelnost zaměstnanců podílejících se na přípravě veřejné strategie
		2.5	Efektivně řídit dodavatele nezbytné pro zpracování veřejné strategie
		2.6	Zpracovat komunikační (mediální) plán přípravy veřejné strategie
		2.7	Zajistit zapojení veřejnosti a klíčových hráčů
		2.8	Zajistit součinnost spolupracujících útvarů, partnerů
		2.9	Nastavit transparentní proces přípravy veřejné strategie, vypořádání připomínek
		2.10	Předcházet problémům tak, aby strategie mohla být v patřičné kvalitě schválena
		2.11	Školit zaměstnance a politiky
			Realizace – řízení implementace
		2.12	Určit odpovědné osoby včetně politiků a vedoucích zaměstnanců, vytvořit jim pro realizaci podmínky
		2.13	Upravit vnitřní předpisy tak, aby realizaci strategie podporovaly; případně schválit předpis k realizaci strategie a projektů (stanovit jasné postupy pro plnění, změny a hodnocení strategie)
		2.14	Efektivně řídit realizaci veřejné strategie (dosahování cílů a jejich indikátorů; realizace projektů a akčních plánů; v daných termínech; dodržení rozpočtu)
		2.15	Zajisti průběžnou kontrolu plnění a hodnocení
		2.16	Předkládat pravidelně zprávu o plnění strategie do zastupitelstva (například společně se závěrečným účtem za předchozí rok; změny na další roky společně se schvalováním rozpočtu)
		2.17	Navrhnout, připravit a schválit změnu strategie
		2.18	Efektivní řízení a kontrola zakázek, dodavatelů, projektů a aktivit týkající se veřejné strategie
		2.19	Zajistit efektivní komunikaci s osobami odpovědnými za část veřejné strategie a s vlastníky rizik
		2.20	Stanovit postupy tak, aby umožňovaly předcházet chybám v řízení
		2.21	Posilování principu transparentnosti v rozhodování a usilovat o naplňování kritérií správného rozhodování (je morální a současně je zákonné a současně účinně vede k dosažení cíle)
			Komunikace (zapojování) veřejnosti, médií, partnerů
		2.22	Stanovit komunikační plán s partnery, médii, veřejností a postupovat dle něj; pravidelně jej hodnotit a aktualizovat
		2.23	Pravidelně plnění strategie projednávat s partnery, médii, veřejností
			Školení, motivace a zaměstnanci
		2.24	Zajistit zastupitelnost zaměstnanců podílejících se na realizaci veřejné strategie
2.25	Hodnotit kompetence (způsobilosti) zaměstnanců ve vazbě na strategické řízení a řízení rizik		
2.26	Motivovat vedoucí a ostatní zaměstnance, aby usilovali o dosahování cílů (včetně zvládání rizik)		
2.27	Provést potřebná školení zaměstnanců a politiků		
2.28	Zajistit, aby vedoucí zaměstnanci šli ve strategickém přístupu příkladem		



Příklady opatření k právním rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
3	Právní rizika	3.1	Jasně stanovit, kdo je povinen sledovat změny předpisů
		3.2	Sledovat legislativní změny, a pokud jsou nevýhodné iniciovat nápravu prostřednictvím svazů obcí, poslanců atd.
		3.3	Provést aktualizaci vnitřních předpisů z hlediska dodržování zákonů, nařízení, metodických doporučení atd. a kontrolovat jejich dodržování
		3.4	Nastavit povinnost pro zpracovatele každého vnitřního předpisu ověřit každoročně jeho aktuálnost; u každého vnitřního předpisu určit též ověřovatele; při zpracování či aktualizaci vnitřních předpisů stanovit povinnost připomínkování
		3.5	Provést kontrolu (a případně aktualizaci) zřizovacích listin příspěvkových organizací a zakládacích listin společností
		3.6	Provést kontrolu (a případně aktualizaci) vlastních vyhlášek
		3.7	Zajistit kvalitní tvorbu smluv, dokumentací k veřejným zakázkám, k dokumentaci k právním sporům atd.
		3.8	Zajisti systém sledování soudních sporů tak, aby se zabránilo škodám
		3.9	Pravidelně provádět školení zaměstnanců týkající se změn právních předpisů (proškolení zaměstnance a politiky)
		3.10	Zajistit, aby právník (a další osoby podílející se na právní agendě) měl dostatečnou časovou kapacitu řešit právní záležitosti obce a dostačnou odbornost
		3.11	Efektivněji řídit právní agendu (přerozdělit ji, změnit právníka, ...)



Příklady opatření k technickým rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
4	Technická rizika	4.1	Zlepšit (optimalizovat) údržbu, opravy a obnovu majetku / Zpracovat plán údržby a oprav budov, infrastruktury, dalšího majetku a postupovat podle něj
		4.2	Pravidelně hodnotit stav majetku, provádět revize a realizovat opatření z revizí plynoucí v řádných termínech
		4.3	Neprodleně řešit havarijní stavy majetku
		4.4	Provádět bezpečnostní prořezy a kácení zeleně
		4.5	Zajistit hodnocení, údržbu, opravy a obnovu vybavení, fundusu v majetku obce
		4.6	Zajistit bezpečnost nehmotného majetku, software, internetu a dat
		4.7	Pravidelně školit zaměstnance z hlediska správy, údržby, oprav a obnovy majetku (proškolit zaměstnance a politiky)
		4.8	Pravidelně školit zaměstnance z hlediska bezpečnosti dat (proškolit zaměstnance a politiky)
		4.9	Motivovat zaměstnance k zodpovědnému vztahu k majetku, jeho údržbě, opravám
		4.10	Optimalizovat (prověřit) režimová opatření ve vztahu zlepšení ostrahy či zabezpečení majetku



Příklady opatření k věcným rizikům

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis proti opatření (lomítko znamená volbu ze dvou možností)
5	Věcná rizika		Obyvatelé (občané)
		5.1	Provedení analýzy (například analýzy cílových skupin) a na základě možností obce reagovat na očekávání jednotlivých cílových skupin obyvatel
		5.2	Zpracovat komunikační plán a zlepšit komunikaci s veřejností, médii, klíčovými skupinami obyvatel, ...
		5.3	Zlepšit marketing města (například pomocí 4P mixu) vůči stávajícím a potenciálním obyvatelům, zejména rodin s dětmi
		5.4	Zvýšit atraktivnost obce z hlediska bydlení a k tomu nezbytných služeb
		5.5	Motivovat obyvatele, kteří v obci bydlí, ale nemají zde trvalý pobyt, aby se stali občany obce
			Území
		5.6	Zlepšit činnosti v územním plánování tak, aby se předcházelo chybám / odstranit chyby či nedostatky v územním plánování
		5.7	Důsledněji územní plán a jeho změny projednávat s veřejností a dalšími aktéry
		5.8	Zpracovat územní plán / změnu územního plánu /
		5.9	Zlepšit komunikaci s krajem a dalšími aktéry ve věci zásad územního rozvoje kraje a jejich změn / ve věci umisťování staveb na území obce
		5.10	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci územního plánování
		5.11	Zpracovat pasport brownfields na území obce / aktivně jednat s vlastníky brownfields /
		5.12	Zlepšit dostupnost informací o územním plánování (například na www obce)
			Dostupnost veřejných služeb
		5.13	Aktivně jednat s poskytovateli veřejných služeb tak, aby nedošlo ke zhoršení dostupnosti nebo kvality / Vytvářet podmínky pro udržení MŠ / ZŠ / pošty / ordinace
		5.14	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci s poskytovateli veřejných služeb
		5.15	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci veřejných služeb (konkrétní veřejné služby)
			Bydlení
		5.16	Získat dotaci (například sociální byty) / budovat nové byty
		5.17	Vyčlenit v územním plánu dostatek ploch pro bydlení / zasíťovat pozemky pro bydlení / / podporovat výstavbu rodinných domů v obci / ...
5.18	Upravit pravidla pro pronájem obecních bytů / zlepšit správu bytového fondu v majetku obce		
5.19	Zpracovat projekt na revitalizaci sídlišť / vybraných částí obce		
5.20	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci bydlení v obci		
	Zaměstnanost		
5.21	Aktivně jednat se zaměstnavateli a podnikateli, aby nedošlo k nárůstu nezaměstnanosti / Vytvářet podmínky pro udržení zaměstnavatelů nebo podnikatelů v obci		



Analýza rizik – příklad rizik města (v rámci strategického plánování)

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P*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 a personální riziko	Špatné řízení města (chybná rozhodnutí)	3	3	9	Město
19		Špatné řízení městských obvodů (chybná rozhodnutí)	3	2	6	Město; Městský obvod
20		Nedostatečná připravenost města na využití nástrojů kohezní politiky 2014-2020	3	4	12	Město
...					



Závěrečné poznámky

1. Analýz rizik je celá řada. To, co se zde uvedeno, je jedna z **nejjednodušších možností hodnocení rizik**. Před hodnocením rizik je nutné provést jejich **identifikaci (rozpoznání)**.
2. Hodnocení pravděpodobnosti výskytu (četnosti) i dopadu se provádí **expertním odhadem na stanovené škále** – což není nejpřesnější metoda, ale v praxi pomůže. Tímto jednoduchým způsobem se učíme s riziky pracovat.
3. Po provedení hodnocení je třeba u rizik, která hodnotíme jako vysoká, navrhnout a **přijmout opatření**, abychom je snížili. Obdobně i u středních rizik. Následně bychom měli rizika sledovat a alespoň jednou ročně opakovaně hodnotit.



**Děkujeme za pozornost
a přežeme při využívání analýzy a
registru rizik vše dobré**

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Mgr. Milan Křápek, PhD.

