

	Úřad městské části Praha 14 Bratří Venclíků 1073, 198 21 Praha 9	List číslo: 1 / 21
	Druh dokumentu: Směrnice	Vydání 1.
	Identifikační označení: QS 61-02	Výtisk číslo: 1

Řízení rizik

Tato směrnice slouží pouze pro interní potřebu a její poskytování jiným osobám, než k tomu určeným je možné pouze se souhlasem tajemníka ÚMČ.

Garant:	Mgr. Eva Koplíková, vedoucí OPKČ	Datum – Podpis:	1. 9. 2017
Schválil:	usnesení č. 557/RMČ/2017	Datum – Podpis:	4. 9. 2017

Nahrazuje:	--
Platnost od:	5. 9. 2017
Účinnost od:	5. 9. 2017

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 2 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

OBSAH:

1. ÚVOD A CÍL.....	3
2. OBLAST A ROZSAH POUŽITÍ	3
3. POJMY A ZKRATKY	3
3.1 DEFINICE POJMŮ	3
3.2 POUŽITÉ ZKRATKY.....	4
4. ODPOVĚDNOSTI A PRÁVOMOCI.....	4
5. POPIS ČINNOSTÍ.....	4
5.1. ZÁKLADNÍ ZÁSADY.....	4
5.1.1 MOŽNÉ OBLASTI VZNIKU RIZIK A JEJICH NEŽÁDOUCÍ DOPADY	5
5.2. STANOVENÍ ODPOVĚDNOSTI VEDOUČÍCH ODBORŮ PŘI ŘÍZENÍ RIZIK.....	5
5.2.1 MANAŽER KVALITY	6
5.3 INTERNÍ AUDIT.....	6
5.4 ANALÝZA RIZIK A JEJÍ ÚČEL.....	6
5.5 ŘÍZENÍ RIZIK V PODMÍNKÁCH ÚMČ	7
5.6 IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ	7
6. ZÁZNAMY	8
7. SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE.....	8
7.1 DOKUMENTY QMS.....	8
7.2 OSTATNÍ ZÁVAZNÉ DOKUMENTY (V PLATNÉM ZNĚNÍ)	8
8. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ.....	8
9. SEZNAM PŘÍLOH.....	9
ROZDĚLOVNÍK / SEZNÁMENÍ S OBSAHEM.....	10
REVIZNÍ / ZMĚNOVÝ LIST.....	11
METODICKÝ NÁVOD K PROVEDENÍ ANALÝZY RIZIK.....	12
KARTA RIZIKA.....	16
IDENTIFIKACE/ AKTUALIZACE RIZIK.....	17
PŘEHLED A POPIS TYPŮ RIZIK	18
KATALOG RIZIK.....	21

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 3 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

1. Úvod a cíl

Cílem směrnice je zajistit jednotný postup pro řízení rizik a příležitostí u ÚMČ Praha 14 (dále jen „ÚMČ“) tak, aby byly splněny povinnosti stanovené zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o finanční kontrole“) a vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole, a dále byly splněny požadavky normy ČSN EN 9001 *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Směrnice stanovuje základní pojmy, zásady, odpovědnosti dotčených zaměstnanců, postupy a nástroje k zajištění efektivního procesu řízení rizik a příležitostí.

2. Oblast a rozsah použití

Všichni vedoucí odborů ÚMČ jsou odpovědní za plánování, určení rizik a příležitostí, které je třeba včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů ÚMČ. Tato směrnice neupravuje řízení rizik v rámci projektových řízení MČ Praha 14, které se řídí směrnicí QS 42-06 *Projektové řízení*.

3. Pojmy a zkratky

3.1 Definice pojmů

Riziko je účinek nejistoty, neurčitá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, má nežádoucí účinky a negativní vliv na plnění stanovených úkolů a dosažení schválených záměrů a cílů ÚMČ (riziko znamená určité nebezpečí a pravděpodobnost nezdaru procesu).

Řízení rizik je soustavná systematická a metodická činnost, která je zajišťována vedoucími odborů v rámci vnitřního kontrolního systému a spočívá ve včasné zjišťování, vyhodnocování, přijetí a plnění opatření k vyloučení nebo minimalizaci provozních, finančních, právních a jiných rizik.

Vlastník rizika je vedoucí odboru odpovědný za řízení rizika.

Analýza rizik je součástí procesu řízení rizik. Jedná se o kontrolní metodu, kterou jsou rizika vztahující se k činnosti ÚMČ včas rozpoznávána, vyhledávána (dále jen „identifikována“) a vyhodnocována (určení míry rizika měřeného podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti jeho zapůsobení). Součástí analýzy rizik jsou rozhodnutí příslušného vedoucího odboru, jakým způsobem lze rizika a jejich nežádoucí dopady vyloučit nebo minimalizovat. Výstupem analýzy je aktuální Katalog rizik a Mapa rizik.

Pravděpodobnost výskytu rizika vyjadřuje odhadovanou četnost vzniku identifikovaného rizika.

Závažnost dopadu rizika je vyjádřením nežádoucího dopadu rizika.

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 4 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Zbytkové riziko je přetrvávající riziko po přijetí a splnění opatření k vyloučení či snížení výskytu rizika.

Karta rizika je dokument vedený vlastníkem rizika ke každému riziku s kritickou nebo střední mírou rizika. Obsahuje především základní údaje o riziku, jeho hodnocení, přijatém opatření k řízení rizika včetně záznamů o jeho plnění a strategii zvládnutí nežádoucích dopadů rizika.

Databáze rizik je manažerem kvality vedená evidence všech identifikovaných rizik za hodnocené období, a to v elektronické formě.

Katalog rizik je hlavní nástroj pro podporu řízení rizik. Jedná se o tabulkový přehled kritických a středních rizik ÚMČ za hodnocené období, který umožňuje evidenci a klasifikaci rizik podle rizikových oblastí. Katalog rizik je veden v elektronické formě manažerem kvality.

Mapa rizik je grafický výstup, který poskytuje souhrnnou roční informaci o prioritách rizik podle jejich významnosti (míry) vzhledem ke stanoveným úkolům a cílům ÚMČ.

Příležitost je časově, podmíněčně příznivý okamžik pro realizaci cíle nebo naplnění účelu. Jedná se o určitý vnější potenciál, který je třeba rozpoznat a využít.

Databáze příležitostí je manažerem kvality vedená evidence všech identifikovaných příležitostí v hodnoceném období, a to v elektronické formě.

3.2 Použité zkratky

MČ - městská část Praha 14

ÚMČ - Úřad městské části Praha 14

PO - příspěvková organizace MČ Praha 14

VO - vedoucí odboru

4. Odpovědnosti a pravomoci

Za plánování, určení a vyhodnocení rizik a příležitostí jsou odpovědní vedoucí odborů ÚMČ. Další odpovědnosti a pravomoci jsou definovány v následující kapitole této směrnice.

5. Popis činností

5.1. Základní zásady

Všichni vedoucí odborů ÚMČ jsou odpovědní za zavedení a udržování vnitřního kontrolního systému, který je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika a související příležitosti vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů ÚMČ.

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 5 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

5.1.1 Možné oblasti vzniku rizik a jejich nežádoucí dopady

Vedoucí odborů jsou povinni při plánování, přípravě a uskutečňování operací zajistit soustavné, koordinované a včasné zjišťování provozních, finančních, právních a jiných rizik. Dále jsou vedoucí odborů povinni zajistit vyhodnocování zjištění, že může nastat určitá událost, jednání nebo stav, který ohrozí nebo znemožní plnění stanovených úkolů vyplývajících ze schválených záměrů a cílů ÚMČ s následnými nežádoucími dopady, jimiž jsou především:

- ohrožení nebo újma na majetku a právech MČ
- narušení bezpečnosti informací
- ne hospodárné využívání zdrojů
- výkon neefektivních nebo neúčelných činností
- nesplnění nebo plnění v prodlení stanovených úkolů
- nedodržení požadované kvality plnění úkolů
- poškození dobrého jména MČ
- narušení systému řízení kvality (QMS)

Vedoucí odborů musí rovněž zajistit podklady pro vypracování doporučení k přijetí odpovídajících opatření na vyloučení nebo zmírnění zjištěných rizik.

Řízení rizik je součástí soustavného výkonu řídicích povinností vedoucích odborů.

5.2. Stanovení odpovědnosti vedoucích odborů při řízení rizik

Vedoucí odborů ÚMČ jsou povinni zajistit v jimi řízených činnostech a operacích:

- a) rozpoznávání a vyhledávání rizik,
- b) hodnocení míry rizik,
- c) včasné informování nadřízeného vedoucího odboru a manažera kvality o existenci nových kritických a středních rizik a změnách údajů v *Kartě rizika*,
- d) předkládání návrhů efektivních a kontrolovatelných opatření k vyloučení nebo minimalizaci identifikovaných rizik, popř. k prevenci jejich dalšího výskytu,
- e) poskytnutí informací o plnění přijatých opatření k vyloučení nebo minimalizaci řízených rizik, a to na základě žádosti manažera kvality,
- f) průběžné sledování reálného působení existujících rizik a včasnou reakci k zamezení nežádoucích dopadů rizik,
- g) zpracování informace o řízení rizik v rámci *Roční zprávy o fungování QMS odboru*, obsahující především údaje o výsledcích řízení rizik a vyhodnocení účinnosti opatření k minimalizaci těchto rizik a její následné předání (včetně *Kartě rizik*) manažerovi kvality v termínu do 31. 3. kalendářního roku,
- h) plnění povinností spojených s analýzou rizik.

Vedoucí odborů mohou určit zaměstnance k plnění povinností spojených s řízením rizik v působnosti odboru (správce rizika). Tím se vedoucí odboru nezabývá odpovědností za řízení rizik v jeho působnosti.

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 6 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

5.2.1 Manažer kvality

Manažer kvality systematicky a metodicky řídí proces řízení rizik a koordinuje postupy při provádění analýzy rizik včetně zpracování výstupů z této analýzy. Současně poskytuje vedení ÚMČ informace o výskytu kritických a středních rizik a plnění opatření k vyloučení nebo minimalizaci jejich nežádoucích dopadů.

Manažer kvality plní tyto povinnosti:

- koordinuje proces řízení rizik a příležitostí,
- zajišťuje činnosti spojené s analýzou rizik a příležitostí,
- zpracovává *Zprávu o přezkoumání QMS vedením*, která obsahuje souhrnnou informaci o řízení rizik a příležitostí a kterou k 1. 7. kalendářního roku předává tajemníkovi ÚMČ,
- poskytuje vedoucím odborů konzultační služby pro výkon jejich činností spojených s řízením rizik a příležitostí,
- doporučuje vedoucí KT proškolení nových vedoucích odborů,
- před zahájením výkonu konkrétního interního auditu předává vedoucím auditních týmů informace o rizicích, které se v auditované oblasti vyskytují,
- sleduje a vyhodnocuje řízení kritických a středních rizik jejich vlastníky,
- vede a aktualizuje *Katalog rizik* (Příloha č. 7), *Mapu rizik* a *Databáze rizik a příležitostí*.

5.3 Interní audit

Činností oddělení interního auditu OPKČ, v souladu se směrnicemi QS 82-01 *Finanční kontrola* a QS 82-03 *Interní audit kvality*, se zajišťuje:

- nezávislé a objektivní přezkoumání, zda v činnostech ÚMČ jsou rizika včas rozpoznávána a jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
- doporučení pro vedoucí odborů k předcházení, zmírnění či vyloučení rizik při uskutečňování záměrů, operací, plnění úkolů a dalších činností,
- spolupráce s manažerem kvality při poskytování informací o výskytu rizik a příležitostí v auditovaných činnostech,
- konzultační činnost při analýze rizik.

5.4 Analýza rizik a její účel

Analýza rizik je významnou součástí procesu řízení rizik. Analýza rizik je prováděna jednou ročně v rámci *Roční zprávy o fungování QMS u odborů*.

Účelem analýzy rizik je včas rizika identifikovat, vyhodnotit a současně přijmout opatření k vyloučení nebo minimalizaci jejich případných nežádoucích dopadů, tak, aby bylo zabezpečeno plnění úkolů a cílů ÚMČ za současného hospodárného, efektivního a účelného využívání veřejných prostředků.

Postupy analýzy rizik jsou uvedeny v *Metodickém návodu k provedení analýzy rizik* (Příloha č. 3).

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 7 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

5.5 Řízení rizik v podmínkách ÚMČ

Vedoucí odborů jsou povinni zajistit řízení rizik v jejich působnosti v souladu se zvolenou strategií a přijatými opatřeními k jejich vyloučení nebo minimalizaci. Strategie řízení rizika závisí na míře rizika (R) a lze je definovat a použít následovně:

- strategie *vyvarování* se riziku se používá, pokud je riziko nepřiměřeně vysoké a nelze jej odstranit, zmírnit nebo mu předejít zavedením opatření,
- strategie *akceptace* rizika představuje udržení stávající míry rizika, neboť je na přijatelné úrovni vzhledem k uskutečňovaným činnostem a operacím,
- strategie *redukce* stávajícího stavu míry je volena v případě rizika, jehož míra je vysoká a výskyt rizika lze plněním přijatých opatření snížit, do této strategie řadíme i možnost přenosu rizika např. pojištěním.

K realizaci procesu řízení kritických a středních rizik je jako pracovní pomůcka používán dokument *Karta rizika* (Příloha č. 4). Vlastníkem *Karty rizika* je vedoucí odboru a zpracovává ji ve spolupráci s manažerem kvality. Karta rizika je pravidelně aktualizována na základě provedené analýzy rizik nebo při změně údajů v ní uvedených.

O výsledcích řízení rizik a příležitostech u ÚMČ zpracovává manažer kvality jednou ročně souhrnnou informaci v rámci *Zprávy o přezkoumání QMS vedením*. Zde jsou zaznamenány především výsledky analýzy rizik, vyhodnocení řízení rizik a účinnosti zavedených opatření.

5.6 Identifikace příležitostí

Příležitost je časově, podmíněčně příznivý okamžik pro realizaci nějakého cíle nebo naplnění účelu. Jde o určitý vnější potenciál, který je třeba rozpoznat a využít. Příležitost je novou možností, ale zároveň impulsem a stimulem. Příležitost však může být i dílem pouhé náhody či příznivé shody okolností. Na rozdíl od rizika má pozitivní dopad.

Každý vedoucí odboru je povinen analyzovat procesy zabezpečované jím řízeným odborem z hlediska existence příležitostí, které se mohou naskytnout, a pokusit se s jejich využitím procesy zkvalitnit, popř. minimalizovat či eliminovat identifikovaná rizika odboru. Příležitost nelze nalézt u všech procesů.

Příklad příležitosti:

Na začátku úkolu, na kterém se začalo pracovat a ve kterém jsou dány už personální, finanční i materiální zdroje, se objevila možnost získání dotace, která by umožnila úkol splnit dříve a kvalitněji. Získání této dotace z mimorozpočtových prostředků je příležitostí, kterou je třeba definovat a pokusit se využít.

Vedoucí odboru prověří z pohledu jejich existence především samosprávné procesy, a zaznamená je v *Ročních zprávách o fungování QMS*, kde budou příležitosti popsány z hlediska možnosti jejich využití a realizace.

Manažer kvality na základě těchto podkladů aktualizuje identifikované příležitosti na dané období do *Databáze příležitostí*, kterou vede v elektronické formě.

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 8 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

6. Záznamy

Záznamy, které vyplývají z činností uvedených v této směrnici, jsou pro přehlednost uvedeny v následující tabulce.

Identifikace dokumentu	Název dokumentu	Odpovědnost za zpracování	Uložení dokumentu	
			Místo	Doba
Datum, název odboru	Identifikace/aktualizace rizik	VO	Kancelář manažera kvality	10 let
Datum, název	Karta rizika	VO	Kancelář manažera kvality	Po dobu trvání rizika
Datum, název	Databáze rizik	Manažer kvality	Kancelář manažera kvality	10 let
Datum, název	Databáze příležitostí	Manažer kvality	Kancelář manažera kvality	10 let
Datum, název	Mapa rizik	Manažer kvality	Kancelář manažera kvality	10 let
Název, evidenční číslo	Katalog rizik	Manažer kvality	Kancelář manažera kvality	10 let

7. Související dokumentace

7.1 Dokumenty QMS

QS 82-01 Finanční kontrola
 QS 82-03 Interní audity kvality
 QS 85-01 Kontinuální zlepšování
 QS 82-02 Hodnocení výkonnosti procesů

7.2 Ostatní závazné dokumenty (v platném znění)

ČSN EN ISO 9001:2016 – Systémy managementu kvality – Požadavky
 Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů

8. Závěrečná ustanovení

Pokud si uživatel pořídí kopii tohoto dokumentu z PC a nebude-li označena vodotiskem "Pouze pro informaci", označí výtisk tímto nápisem, příp. úhlopříčným přeškrtnutím titulního listu. Takto značené kopie jsou považovány za neřízenou dokumentaci. Uživatel si musí být vědom, že tento dokument byl aktuální pouze v době pořízení kopie. Tato směrnice nabývá účinnosti dne 5. 9. 2017.

Cesta: <http://192.168.166/predpisy>
 Datum tisku: 16.1.2018, 13:30

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 9 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

9. Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozdělovník / seznámení s obsahem

Příloha č. 2 - Revizní / změnový list

Příloha č. 3 - Metodický návod k provedení analýzy rizik

Příloha č. 4 - Karta rizika

Příloha č. 5 - Identifikace / aktualizace rizik

Příloha č. 6 - Přehled a popis typů rizik

Příloha č. 7 - Katalog rizik

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 10 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Příloha č. 1

Rozdělovník / seznámení s obsahem

K dokumentu č. QS 61-02

Název dokumentu: Řízení rizik

[illegible]

* Nehodící se škrtněte
QF 42-02-01

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 12 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Příloha č. 3

Metodický návod k provedení analýzy rizik

I. ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik má v podmínkách ÚMČ 3 fáze:

- individuální hodnocení rizik (vedoucí odboru),
- týmové hodnocení rizik (tým tvoří VO, MK, příp. správce rizika),
- zpracování výstupů (zpracovává MK ve spolupráci s VO).

Analýzy rizik se účastní vedoucí odborů, příp. správce rizika, manažer kvality, odpovědný zaměstnanec za daný proces a interní auditoři, kteří při procesu hodnocení rizik poskytují konzultační služby.

Analýza rizik se provádí v každém kalendářním roce na rámci zpracování *Roční zprávy o fungování QMS* u odborů.

II. POSTUP K INDIVIDUÁLNÍMU HODNOCENÍ RIZIK (1. fáze)

Při prvotní analýze rizik provedou vedoucí odborů podle svých odborných znalostí a zkušeností identifikaci rizik. Jednotlivá rizika identifikují na základě rozboru jím řízeného pracovního prostředí a činností. Zdrojem informací k identifikaci rizik je aktuální znění organizačního řádu ÚMČ, nastavené mapy a přehledy procesů QM, QP a jejich efektivnost, kompetence jednotlivých zaměstnanců, finanční a majetkové procesy či posouzení změn organizačního nebo technického charakteru a dále případná zjištění interního auditu a externích kontrol.

K zaznamenání údajů o identifikovaných rizicích je určen formulář „Identifikace/aktualizace rizik“ (Příloha č. 5). Tento formulář bude vedoucími odborů vyplněn následujícím způsobem:

- Ve sloupci „*Název rizika*“ se uvede výstižný název rizika.
- Ve sloupci „*Typ rizika*“ se zaznamená typ rizika, formou kódu typu rizika (jako pomůcka k určení typu rizika je určena Příloha č. 6).
- Ve sloupci „*Stručný popis rizika s uvedením možného nežádoucího dopadu*“ se riziko stručně popíše s uvedením jeho případného nežádoucího dopadu vzhledem k budoucímu období. Pokud je možné vyčíslit případnou finanční ztrátu, bude poznamenána i její výše.

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 13 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

- d) Ve sloupci „*Pravděpodobnost výskytu rizika*“ se uvede hodnota ve stupnici od 1 do 4, která vyjadřuje posouzení pravděpodobnosti výskytu rizika. Jednotlivé hodnoty stupnice jsou definovány, viz Tabulka č. 1:

Tabulka č. 1 – Stupnice hodnocení rizik „Pravděpodobnost výskytu rizika“ (PVR)

Pravděpodobnost výskytu rizika (PVR)		
Hodnota	Pravděpodobnost výskytu rizika	Popis
1	nepravděpodobná	Riziko se téměř s jistotou nevyskytne.
2	výjimečná	Riziko se pravděpodobně nevyskytne (1 za několik let).
3	pravděpodobná	Riziko se pravděpodobně vyskytne vícekrát za rok.
4	častá	Riziko se může vyskytnout vícekrát za měsíc.

- e) Ve sloupci „*Závažnost dopadu rizika*“ se zaznamená hodnota ve stupnici od 1 do 4, která vyjadřuje posouzení závažnosti dopadu rizika vzhledem k případným nežádoucím dopadům na plnění úkolů a cílů dotčeného odboru i celého ÚMČ. Jednotlivé hodnoty stupnice jsou definovány, viz Tabulka č. 2:

Tabulka č. 2 – Stupnice hodnocení rizik „Závažnost dopadu rizika“ (ZDR)

Závažnost dopadu rizika (ZDR)		
Hodnota	Dopad rizika	Popis
1	neznatelný	Dopad rizika znatelně neovlivňuje chod ÚMČ, pouze znepráhňuje práci.
2	citelný	Dopad rizika znatelně ovlivňuje plnění úkolů a cílů ÚMČ.
3	významný	Dopad rizika významně ovlivňuje plnění úkolů a cílů ÚMČ.
4	nepříjemný	Dopad rizika je pro chod a dobré jméno ÚMČ neakceptovatelný, ohrožuje funkčnost procesů nebo dokončení úkolů.

- f) Ve sloupci „*Míra rizika*“ bude uveden výsledek výpočtu míry rizika (R), který je součinem hodnot pravděpodobnosti výskytu rizika (PVR) a závažnosti dopadu rizika (ZDR).

$$R = PVR \times ZDR$$

Tabulka č. 3 – Stupnice hodnocení rizik „Míra rizika“ (R)

Míra rizika (R)		
Hodnota	Míra / úroveň rizika	Popis
1 – 4	Nízká	Riziko řeší zaměstnanci v rámci svých pracovních povinností.
5 – 11	Střední	Riziko je nutné řídit, je řešeno na úrovni vedoucích odborů.
12 – 16	Kritická	Riziko je nutné eliminovat (minimalizovat), je řešeno na úrovni vedoucích odborů a MK.

- g) Ve sloupci „*Opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizika*“ bude napsán návrh opatření nebo přijatá opatření, kterými lze riziko vyloučit nebo jeho výskyt minimalizovat, např. změna organizace způsobu práce, jiný způsob sledování termínů a lhůt, zavedení častějších kontrol nebo vzájemných křížových kontrol, potřeba vypracování nové interní směrnice,

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 14 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

instrukce nebo metodického postupu, seznámení nebo upozornění zaměstnance na určitou povinnost nebo proškolení v určité oblasti.

Při opakované analýze rizik provedou vedoucí odborů aktualizaci rizik (na formuláři v příloze č. 5) ve své působnosti v *Roční zprávě o fungování QMS*. Do ní zaznamenají údaje o nově identifikovaných rizicích a souvisejících příležitostech, u rizik dříve identifikovaných provedou jejich aktuální posouzení a změny v ní zaznamenají.

Zpracovaný návrh projedná vedoucí odboru s MK, který jej schvaluje. Schválený návrh je zasílán manažerovi kvality v elektronické i písemné podobě k přípravě týmového hodnocení rizik.

Manažer kvality zpracuje veškerá identifikovaná rizika za jednotlivé odbory ÚMČ a za účelem týmového hodnocení a testování kritických a středních rizik připraví dokumentaci k jejich hodnocení nebo k jejich expertnímu posouzení.

III. POSTUP K TÝMOVÉMU HODNOCENÍ A TESTOVÁNÍ RIZIK (2. fáze)

Cílem týmového hodnocení rizik je objektivně posoudit míru jednotlivých identifikovaných rizik, zvolit strategii řízení rizika a účinné opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizika. Ke splnění tohoto cíle stanovuje manažer kvality váhu rizikových faktorů vzhledem k možným nežádoucím dopadům rizik.

Týmové hodnocení a testování rizik se realizuje pouze při prvotní analýze rizik nebo po identifikaci nového rizika, které v individuálním hodnocení dosáhlo vysoké míry rizika. Při provádění dalších analýz rizik je týmové hodnocení nahrazeno expertním posouzením rizik manažerem kvality za současného využití konzultačních služeb interního auditu.

Manažer kvality vyzve členy hodnotícího týmu (dále jen „hodnotitelé“) k provedení týmového hodnocení a testování rizik. Hodnotiteli jsou vždy manažer kvality a příslušní vedoucí odborů, případně pověření odpovědní zaměstnanci za daný proces odboru, v jejichž působnosti se hodnocená rizika vyskytují. Interní auditoři poskytují při týmovém hodnocení rizik konzultační služby.

Vlastní týmové hodnocení a testování rizik probíhá formou moderované diskuze následovně:

- Manažer kvality seznámí ostatní hodnotitele s průběhem týmového hodnocení.
- Každé hodnocené riziko je nejprve prezentováno vlastníkem rizika (vedoucím odboru) ostatním hodnotitelům. Tzn., že riziko musí být popsáno z hlediska jeho možných příčin a případných nežádoucích dopadů.
- Následně je každé riziko diskutováno v kontextu jeho příčin, nežádoucích dopadů, účinnosti přijatých opatření, návrhů nových opatření k jeho vyloučení nebo minimalizaci a nejvhodnější strategii jeho řízení.

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 15 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

- Každé riziko je posuzováno a bodově ohodnoceno všemi hodnotiteli, a to s využitím stupnice s hodnotami od 1 do 4 (viz Tabulka č. 2) s ohledem na váhu rizikových faktorů vzhledem k nežádoucím dopadům.
- Diskuze o optimálním způsobu řízení každého rizika (volba strategie řízení rizika - vyhnutí se riziku, redukce rizika nebo jeho akceptace; formulace účinného opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizika).

Manažer kvality zpracuje výsledky týmového hodnocení a testování rizik a provede konečný výpočet míry každého hodnoceného rizika následujícím způsobem:

- U každého rizika je vypočítána závažnost dopadu rizika za každého hodnotitele, a to jako součet součinů bodového hodnocení a váhy rizikového faktoru.
- Aritmetickým průměrem z výsledků hodnocení jednotlivých hodnotitelů je vypočítána závažnost dopadu rizika.
- Je proveden výpočet míry rizika (R) jako součin pravděpodobnosti výskytu rizika (PVR) a závažnosti dopadu rizika (ZDR) podle vzorce

$$R = PVR \times ZDR.$$

Na základě výsledků týmového hodnocení nebo po expertním posouzení rizik zpracuje manažer kvality seznam všech rizik za příslušný odbor. Zařazení rizika do jedné ze tří kategorií (kritické, střední, nízké) je určeno na základě počtu získaných bodů při týmovém hodnocení míry rizika nebo po expertním posouzení rizika manažerem kvality.

Závěrem manažer kvality zajistí komunikaci výsledků analýzy rizik vedení MČ prostřednictvím *Zprávy o přezkoumání QMS vedením* za účelem předání informací o výskytu a míře rizik v jimi řízených činnostech a k případnému přijetí potřebných rozhodnutí a postupů.

IV. ZPRACOVÁNÍ VÝSTUPŮ (3. fáze)

K jednotlivým kritickým a středním rizikům jsou jejich vlastníky (vedoucími odborů) ve spolupráci s manažerem kvality vytvořeny nebo aktualizovány *Karty rizik* (Příloha č. 4). Do nově vytvořené *Karty rizika* musí být zaznamenána zvolená strategie řízení rizika a plán plnění přijatého opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizika. Záznamy o plnění opatření k vyloučení nebo minimalizaci kritických a středních rizik jsou prováděny vlastníkem rizika (vedoucím odboru) v termínech stanovených manažerem kvality (zpravidla 2x ročně).

Na základě výsledků analýzy rizik a příležitostí aktualizuje manažer kvality *Databázi rizik* a *Databázi příležitostí* a dále zpracuje aktuální *Mapu rizik* ÚMČ a *Katalog rizik* ÚMČ (Příloha č. 7).

Výsledky analýzy rizik jsou součástí *Zprávy o přezkoumání QMS vedením*, která je předávána tajemníkovi ÚMČ a dále OIA OPKČ k využití pro tvorbu plánů činnosti oddělení interního auditu.

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 16 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Příloha č. 4

Karta rizika

Datum založení:

Název rizika:

--

Typ rizika	finanční/ právní/provozní/.....aj.
Evidenční číslo rizika	
Vlastník rizika	(vedoucí odboru)

Stručná charakteristika rizika:

Popis rizika	
Příčiny (zdroje) rizika	
Nežádoucí dopad rizika	

Míra rizika:

Pravděpodobnost výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika	Míra rizika

Přijaté opatření k vyloučení nebo minimalizaci popř. prevenci rizika:

--

Plán plnění přijatého opatření k vyloučení nebo minimalizaci popř. prevenci rizika:

Úkol	Termín plnění

Zvolená strategie (nástroj) zvládnutí nežádoucích dopadů rizika:*

Strategie	Návrh rozhodnutí
Eliminace (vyhnout se riziku)	Zákaz vybraných rizikových aktivit a procesů.
Redukce (zmírnění rizika)	Zavedení vnitřních opatření např. častější kontroly, jiná organizace činností, pojištění rizika.
Akceptace rizika (přijetí rizika)	V případě, že je riziko na přijatelné úrovni, je dostačující jeho monitorování.

*označte zvolenou strategii

Záznamy o plnění přijatých opatření		
Stanovená frekvence: (čtvrtletně/ pololetně/ jiná)		
Datum	Záznamy o hodnocení plnění přijatého opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizika a o účinnosti zvolené strategie	Procentuální odhad plnění opatření

Datum aktualizace Karty rizika:

Podpis vlastníka rizika: (při předkládání Karty rizika manažerovi kvality)

Cesta:http://192.168.166/predpisy

Datum tisku: 16.1.2018, 13:30

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 17 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Příloha č. 5

Identifikace/ Aktualizace rizik

za období – název odboru

Název rizika	Typ rizika	Stručný popis rizika s uvedením možného nežádoucího dopadu	Pravdě – podobnost výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika	Míra rizika	Opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizika

Zpracoval/a: *vedoucí odboru (pověřený zaměstnanec)*

Schválil/a: *vedoucí odboru*

Praha dne:

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 18 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Příloha č. 6

Přehled a popis typů rizik

Typ rizika	RIZIKO PRÁVNÍ			
Kód typu rizika	PR			
Popis	<i>Riziko právní představuje především potencionální škody na právech ÚMČ v důsledku chybných právních úkonů a rozhodnutí včetně porušení práv stanovených smlouvami.</i>			
Příklady rizikových oblastí/ událostí	Zadávání veřejných zakázek	Uzavírání smluv	Nedodržování závazných předpisů	Neplatnost právních úkonů
	Nedodržování lhůt	Nesoulad s právními předpisy	Nájmy a pronájmy	jiné

Typ rizika	RIZIKO FINANČNÍ			
Kód typu rizika	FIN			
Popis	<i>Riziko finanční představuje potencionální škody či újmy na finančních prostředcích a majetku státu. Souvisí nejčastěji s rozpočtem a účetnictvím. Týká se především změny aktiv, závazků a pohledávek, peněžních toků.</i>			
Příklady rizikových oblastí/ událostí	Dodržování právních předpisů v oblasti účetnictví	Inventarizace	Správa a ochrana majetku	Plánování a rozpočtování
	Státní záruky a finanční výpomoci	Příjmy a výdaje ÚMČ	Účetní evidence majetku	Financování
	Pokladní služba	Rozpočtová skladba	Čerpání prostředků	jiné

Typ rizika	RIZIKO MAJETKOVÉ				
Kód typu rizika	MAJ				
Popis	<i>Riziko majetkové představuje ohrožení prostředí a podmínek, ve kterých ÚMČ působí, a to jak působením vnitřních tak vnějších vlivů.</i>				
Příklady rizikových oblastí/ událostí	Dodržování zásad bezpečnosti	Ostraha a zajištění majetku v objektech ÚMČ	Živelná pohroma (požár, povodeň)	Vnitřní kriminalita	jiné

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 19 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Typ rizika	RIZIKO LIDSKÉHO FAKTORU			
Kód typu rizika	LF			
Popis	<i>Riziko lidského faktoru může způsobit škody plynoucí z lidských chyb a nedodržování právních a vnitřních předpisů.</i>			
Příklady rizikových oblastí/ událostí	Podvod	Korupce	Střet zájmů	Krádeže, zpronevěry
	Zneužití informací a osobních údajů	Zneužití pravomoci	Neznalost nebo nekompetentnost	Nedbalost
	Neodborné využívání IT zaměstnanci	Nedodržování morálních a etických zásad, mezilidských vztahů	Závislost na návykových látkách	jiné

Typ rizika	RIZIKO PROVOZNÍ			
Kód typu rizika	PRO			
Popis	<i>Riziko provozní představuje zejména možné ztráty či újmy plynoucí z chybné realizace postupů a operací způsobené absencí popisů postupů a operací, jejich nevhodným nastavením či špatným řízením a rozhodováním vedoucích zaměstnanců. Dále se jedná o rizika spojená s řízením lidských zdrojů, spisovou a archivní agendou, kontrolní činností, správou a využíváním technických zařízení apod.</i>			
Příklady rizikových oblastí/ událostí	Neúčinnost postupů a operací	Duplicitní výkon činností	Nedodržování schválených postupů	Složitost a nepřehlednost postupů a pravidel
	Vzájemný nesoulad vykonávaných činností	Absence a kvalita vnitřních předpisů či písemných pracovních manuálů	Neadekvátnost opatření k nápravě	Ochrana utajovaných informací
	Spolupráce a součinnost jednotlivých útvarů	Rozdělení činností a odpovědností	Zastupitelnost	Výkon řídicí kontroly
	Hmotná odpovědnost	Podpisová oprávnění	Motivace a odměňování	Vzdělávání
	Řízení lidských zdrojů	Přijímání nových zaměstnanců	Systém hodnocení zaměstnanců	Zařazování zaměstnanců do tříd a tarifů
	Zaměstnanecký fond	Metodická a kontrolní činnost	Připomínková řízení	Oběh, evidence a skartace písemností
	Předávání informací	Výpadky výpočetní techniky	Neodborné zásahy do technických zařízení	Havarijní stavy a selhání technických zařízení
	Správa vozového parku	Využívání telefonů	Nákup a správa informačních systémů	jiné

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 20 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Typ rizika	RIZIKO OSTATNÍ			
Kód typu rizika	OST			
Popis	<i>Do typu rizik ostatní lze zařadit rizika, jejichž zdrojem jsou vnější vlivy např. politického, ekonomického a legislativního charakteru. Dále rizika, která nelze zařadit do žádného z výše uvedených typů.</i>			
Příklady rizikových oblastí/ událostí	Změna politického prostředí	Nestabilita a složitost právních úprav	Časté změny zákonů	jiné

Úřad městské části Praha 14	List číslo: 21 / 21
QS 61-02 Řízení rizik	Vydání: 1.

Příloha č. 7

Katalog rizik

- oblast:

Rizika v oblasti

Pořadí dle míry rizika	Ev. číslo	Riziko	Pravděpo- dobnost výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika	Míra rizika	Opatření k minimalizaci rizika	Výskyt
1							
2							
3							
4							