

Techniky efektivního řízení měst

část

Analýza rizik

jak může obec, město, kraj nebo jejich organizace
předcházet problémům při řízení a hospodaření

pro **Národní síť Zdravých měst ČR** zpracoval

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.

milan.pucek@seznam.cz



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony
České republiky

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 - identifikovaná rizika je vhodné pak rozčlenit do skupin:
 - např. *(1) finanční, (2) organizační a personální, (3) právní, (4) technická, (5) věcná*
- ✓ 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.

Analýza rizik se využívá při ...

- ✓ přípravě **projektů** (stavebních, tak dotačních aj.)
- ✓ v rámci **strategického řízení**
(je vhodné mít ji jako součást analýz strategického plánu)
- ✓ přípravě **veřejných zakázek, přípravě investic**
- ✓ obecněji **při každé činnosti**, kde hrozí plýtvání, korupce či podvod (tedy při nakládání s prostředky) nebo kde hrozí jiné druhy rizik – tedy chceme předcházet problémům

Věnujeme se analýzám rizik **týkající se řízení a hospodaření**, kde je jim věnována relativně malá pozornost, ač to ve veřejné správě zákon o finanční kontrole nařizuje. (Pozn.: relativně dobře je zpracována problematika rizik např. v oblasti požární ochrany, bezpečnosti práce a podobně).

Proč je analýza rizik důležitá

Analýzy jsou ...

... klíčové při přijímání „správných“ rozhodnutí, jde o to, že:

Management (= řízení) je proces systematického

plánování,

organizování,

vedení a

kontrolování,

zahrnuje: analýzu → rozhodování → implementaci

který směřuje k dosažení cílů organizace (např. města, obce, kraje, úřadu, základní školy, ...)

přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu se sdílenými hodnotami (morálkou).

Důležité analýzy pro praxi:

- ✓ Analýza rizik
- ✓ Analýza cílových skupin
- ✓ SWOT
- ✓ Diagram příčin a následku
- ✓ Datové, komparace, trendová analýza, ...
- ✓ ... včetně intuitivních analýz

Proč je analýza rizik důležitá

Analýzy jsou klíčové při přijímání „správných“ rozhodnutí

Management (= řízení) je proces systematického

plánování,

organizování,

vedení a

kontrolování,

zahrnuje: analýzu → rozhodování → *implementaci*

který směřuje k dosažení cílů organizace (např. města, obce, kraje, úřadu, základní školy, ...), tvorba a dosahování cílů musí být v souladu se sdílenými hodnotami (morálkou).

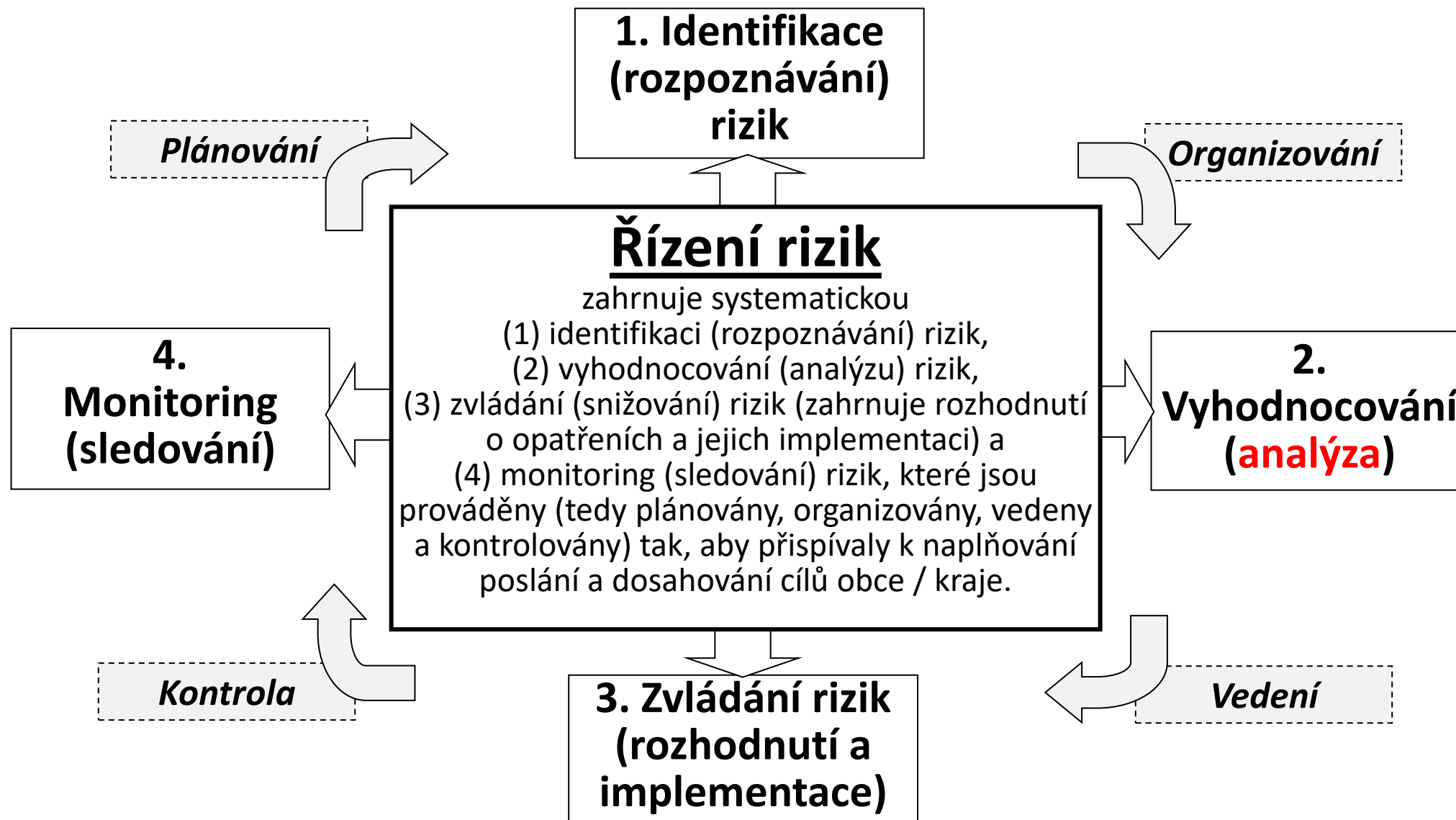
Jak poznat „správné“ rozhodnutí?

- ✓ je zákonné (včetně souladu s vnitřními předpisy, usneseními rady či zastupitelstva a podobně),
- ✓ je morální
- ✓ posouvá nás k dosahování cílů či plnění úkolů

Za každé **rozhodnutí neseme plnou odpovědnost**. Řízení rizik nám pomáhá správně se rozhodovat a lépe zvládat odpovědnost – víme, že jsme při rozhodování rizika zvažovali dle dostupných informací.

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, zastupitel (pro potřebu hlasování na zastupitelstvu), úředník, ...	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.)
+/-	Klady <ul style="list-style-type: none">- Rychlost analýzy- Prakticky žádné náklady Zápory <ul style="list-style-type: none">- Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost- Vyšší riziko práce s chybnými údaji	Klady <ul style="list-style-type: none">- Ucelenější pohled- Vyšší kvalita analýzy Zápory <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** - souvisí s příjmy a výdaji, investicemi, majetkem, vracením dotací, zadlužováním, atd.
- 2) **Organizační a personální** - např. způsob řízení, partnerství, personální rizika, nekvalitní zaměstnanci atd.
- 3) **Právní** - rizika plynoucí z legislativy a právních předpisů, smluvní vztahy
- 4) **Technická** - např. stav budov či infrastruktury, poruchy vybavení atd.
- 5) **Věcná** – závisí od typu činnosti (jiné je má škola, nemocnice, firma);
u obce či kraje například migrace, stárnutí, neadekvátní požadavky občanů atd. - souvisí s rozvojem obce a jeho socioekonomickými charakteristikami

Identifikace rizik: příklady finančních rizik



Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
1	Finanční rizika	1.1	Nedostatek provozních prostředků
		1.2	Nedostatek provozních prostředků určených na platy (osobní výdaje)
		1.3	Nedostatek prostředků na ... (dle konkrétní situace např. na opravy či údržbu, na energie, na školení, na dotace pro spolky a podobně) – lze rozepsat dle jednotlivých výdajů
		1.4	Nedostatek prostředků na investice
		1.5	Pokles daňových příjmů - pokles výběru například sdílených daní, ...
		1.6	Pokles daňových příjmů - nepříznivá změna rozpočtového určení daní
		1.7	Pokles příjmů (např. z nájmu, tržby z prodeje dřeva, ...) – lze rozepsat dle jednotlivých příjmů
		1.8	Chyby v prodeji či pronájmu majetku vedoucí ke snížení příjmů v současnosti či budoucnosti (např. nevýhodný prodej)
		1.9	Nezískání dotace od ...
		1.10	Vrácení části dotace, neuznání části nákladů
		1.11	Zvýšení nákladů na provoz
		1.12	Vícepráce při investicích (např. zvýšení rozsahu) mající dopad na cenu
		1.13	Chyby v investicích (např. nevhodně investované prostředky, nepotřebná investice a podobně)
		1.14	Riziko plýtvání (nehospodárné, neefektivní či neúčelné chování)
		1.15	Riziko podvodu či krádeže prostředků či majetku
		1.16	Riziko finanční korupce (např. u veřejných zakázek, pronájmů či prodejů majetku)
		1.17	Riziko spojené s vyplacením odstupného zaměstnancům či jiných náhrad
		1.18	Ztráta, poškození (např. vandalismus) či nedohledání majetku
		1.19	Chyby v inventarizaci majetku s dopadem do hospodaření
		1.20	Chyby v účtování s dopadem do hospodaření
		1.21	Chyby v daňových záležitostech s dopadem do hospodaření (např. penále)
		1.22	Chyby v nakládání s penězi v pokladně (manko) či na účtu (chybná platba)
		1.23	Kurzová rizika
		1.24	Chyby týkající se řešení schodků rozpočtu (předlužení, špatné podmínky úvěru, ...)
		1.25	Jiné škody (např. nepojištěná část majetku) s dopadem do hospodaření
		1.26	Jiná finanční rizika s dopadem do hospodaření či cíle města

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



Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			Č	D	V = Č*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
...					

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



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

Analýza rizik – příklad rizik základní škola (rychlá analýza)



	TYP RIZIKA	NÁZEV RIZIKA	VÝZNAM RIZIKA		
			Y	D	V·D
1	FINANČNÍ	SNÍŽENÍ ROZPOČTU	2	4	8
2		ŠPATNÉ ŽERÁNÍ DOTACE	3	4	12
1	ORGANI- ZAČNÍ	FLUKTUACE UČITELŮ (PERSONÁLU)	2	3	6
2		NEDOSTATEČNÁ KVALIFIKACE UČITELŮ	2	3	6
1	PRÁVNÍ	ZMĚNA ZÁKONA O ZŘÍZENÍ ŠKOLY	3	4	12
2		ODVOLÁNÍ VEDENÍ ŠKOLY	4	5	20
1	TECHNICKÁ	VÝZNAMNÁ PÁVADA NA ZUBOVĚ ŠKOLY	3	4	12
2		ODSTAVENÍ ŠKOLNÍ JÍDELNY	2	4	8
1	VĚCNÉ	ZMĚNA HARMONOGRAMU ŠKOLY	1	2	2
2		NEDOSTATEK ŽÁKŮ	2	3	6

Změna zákona o zřízení školy:
Nejasná formulace - spíše zde může být chyba (či nevhodné formulace) ve zřizovací listině nebo může být zřizovací listina nepříznivě změněna.
Dalším právním rizikem by jistě mohla být nepříznivá změna školského zákona či jiného právního předpisu.

Odvolání vedení školy – není právním rizikem, ale organizačním rizikem.
K právním rizikům patří například změny zákonů, chyby v právních aktech školy (např. školní řád), chyby ve smlouvách, ...

Analýza rizik – příklady rizik nemocnice (rychlá analýza)



č.	SKUPINY RIZIK	NÁZEV RIZIKA	HODNOCENÍ RIZIKA		
			P	D	V=P.D
1	FINANČNÍ RIZIKA	NEDOSTATEČNÁ DOTACE OD KRAJE	3	5	15
2		ZADLUŽENOST NEMOCNICE	3	4	12
1	ORGANI-ZAČNÍ RIZIKA	NEDOSTATEK PERSONÁLU	2	4	8
2		SLOŽITÝ SYSTÉM ORGANIZACE CHODU NEMOCNICE	2	2	4
1	PRÁVNÍ RIZIKA	LEGISLATIVA (HEZHALOST)	3	4	12
2		PRÁVNÍ ODPOVĚDNOST NEMOCNICE ZA VÝSLEDKY OPERACÍ	2	4	8
1	TECHNICKÁ RIZIKA	ŠPATNÉ TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	3	3	9
2		NEDOSTATEK ODBORNĚHO TECHNICKÉHO PERSONÁLU	2	4	8
1	VĚCNÁ RIZIKA	SNÍH NA STŘECHÁCH BUDOVY NEMOCNICE	3	3	9
2		NOUZOVÉ PŘIPOJENÍ K ELEK. CENTRÁLÁM	1	2	2

Nedostatek personálu (včetně technického) patří k organizačním rizikům. K technickým rizikům patří poruchy a havárie zařízení a vybavení, špatný technický stav či havárie budov a komunikací v areálu nemocnice atd.

Nesprávně vymezeny věcná rizika – zde by mělo být například záměna léků, chybná diagnóza, chybně stanovený léčebný postup, ale také epidemie a podobně. Uvedené spíše patří k technickým rizikům.

Doporučení z praxe

1. Za každou činnost, za každé rozhodnutí (ať v práci nebo v soukromém životě) **neseme plnou odpovědnost**. Řízení rizik nám pomáhá nalézt „správné“ rozhodnutí a lépe odpovědnost zvládat.
2. Při hodnocení rizik jsme **v ČR velmi nedůslední, nejsme zvyklí s riziky pracovat**. To otevírá prostor pro korupčníky, podvodníky, zvyšuje riziko plýtvání a přijímání chybných rozhodnutí. Navíc **zákon o finanční kontrole ukládá vedoucím zaměstnancům s riziky pracovat** – pokud tak nečiníme a dojde ke škodě, **hrozí nám náhrada škody nebo i trestní odpovědnost**.
3. Česká republika je plná **nedůvěry a pochybovačnosti** (což jsou velmi negativní vlastnosti plynoucí ze strachu ze zklamání z jiných lidí či osobního selhání). Lékem na to je, naučit se řídit rizika a provádět správně kontrolu.

Omezení a doporučení na závěr

4. Analýz rizik je celá řada. To, co se zde učíme, je jedna z **nejjednodušších možností hodnocení rizik**.
5. Před hodnocením rizik je nutné provést jejich **identifikaci (rozpoznání)**. Ve cvičných příkladech uvádíme jen 2 rizika v každé oblasti, **v praxi jich bude mnohem více**. Můžeme je členit i do jiných, než zde používaných pěti oblastí.
6. Hodnocení pravděpodobnosti 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.
7. Po provedení hodnocení je třeba u rizik, která hodnotíme jako vysoká, navrhnout a **přijmout opatření**, abychom je snížili. Obdobně i u středních rizik.

Přeji
při používání této analýzy,
v práci pro vaši obec či město, taktéž v životě
vše dobré

Děkuji za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.
milan.pucek@seznam.cz

Materiál vznikl v rámci projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0015618, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.