



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony
České republiky

TECHNIKY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ MĚST A OBCÍ

ČÁST

ANALÝZA RIZIK

METODIKA

Pro Národní síť Zdravých měst zpracoval:
doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.

PRAHA 2020

Název: Techniky efektivního řízení měst a obcí: **Analýza rizik** (metodika)

Autor: doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD.

Počet stran: 31

Metodika zahrnuje tento text, prezentaci a audiovizuální pomůcku (video návod).

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.

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Vydala v elektronické podobě Národní síť Zdravých měst ČR

Praha 2020

© Milan Jan Půček 2020



Obsah

1	O čem je tato metodika? Proč se jí mám zabývat?	4
2	Proč jsou analýzy důležité? Úvod k řízení obcí a měst	7
2.1	<i>Analýzy jako podklad pro přijímání „správných“ rozhodnutí</i>	7
2.2	<i>Pojem management (řízení)</i>	10
3	Analýza rizik – postup (jak na to)	12
3.1	<i>Porovnání „rychlé“ a „komplexní“ analýzy rizik</i>	12
3.2	<i>Postup (proces) zpracování analýzy rizik – 7 kroků</i>	13
3.3	<i>Identifikace (rozpoznání) rizik</i>	14
3.4	<i>Metodika hodnocení rizik</i>	20
4	Analýza rizik - příklady	24
4.1	<i>Příklady – analýzy v rámci strategického plánování</i>	24
4.2	<i>Příklady – „rychlé“ analýzy rizik</i>	27
5	Závěr	29
	PŘÍLOHY	29
	<i>Příloha č. 1</i>	29
	<i>Příloha č. 2</i>	29
	POUŽITÁ LITERATURA	30

1 O čem je tato metodika? Proč se jí mám zabývat?

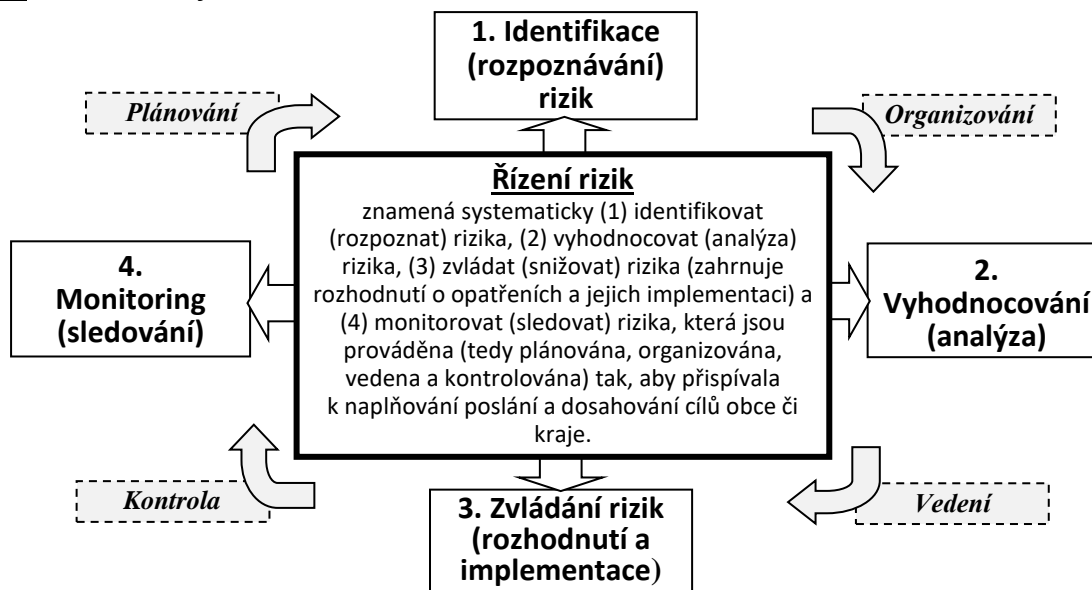
Jednou ze zásad Baťova systému řízení byla velká snaha předcházet problémům. Baťův systém řízení může být v mnoha aspektech inspirativní též pro řízení obcí, měst a krajů. Aktivní snaha předcházet problémům je účelem též analýz rizik, kdy se snažíme identifikovat potenciální problémy (říkáme jim rizika nebo hrozby), vyhodnotit je a k těm největším přijímat účinná opatření tak, abychom odstranili příčiny těchto problémů nebo alespoň snížili jejich výskyt či dopad. Analýza rizik tak má preventivní charakter – chceme se vyhnout budoucí události, která má negativní dopad na plnění úkolů či dosahování cílů obce nebo negativní dopad do rozpočtu obce.

Analýza rizik patří mezi nejužitečnější analýzy pro řízení obcí, měst, krajů a jejich organizací. Rizika jsou v činnostech obcí a krajů stále přítomná. Každé rozhodnutí, každá činnost nebo aktivita, která je prováděna volenými zástupci, zaměstnanci obcí nebo krajů, zaměstnanci zřízených či založených organizací nebo případně též zaměstnanci dodavatelů, nese vždy své riziko. Přičemž jako riziko chápeme nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů nebo plnění úkolů (přičemž k cílům samospráv řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Abychom riziku předešli, musíme před každým rozhodnutím, které provedeme, vyhodnotit rizika, která jsou s tímto rozhodnutím spojena. Každý starosta, hejtman, radní či jiný zastupitel, každý vedoucí zaměstnanec nese za každé rozhodnutí plnou odpovědnost, a to včetně odpovědnosti za důsledky z rozhodnutí plynoucí.

Zvládat problematiku řízení rizik může pomáhat rozpoznat a následně díky tomu také přijmout správné rozhodnutí v dané věci. Správná rozhodnutí nás posouvají k dosažení cílů, jsou zákonná a jsou morální (etická). I proto je vhodné se naučit rizika chápat v potřebných souvislostech (znát kontext) a hodnotit je se znalostí místních podmínek. Je potřeba, aby se daní volení zástupci i zaměstnanci, kteří o činnosti rozhodují nebo ji provádějí, naučili rizika rozpoznat (identifikovat), zhodnotit (analyzovat) a zvládat (respektive přijímat opatření k jejich snížení) a následně je pravidelně sledovat (monitorovat).

Na obrázku jsou uvedeny fáze řízení rizik. Je třeba mít na paměti, že řízení rizik musí být prováděno tak, aby přispívalo k naplňování poslání a dosahování cílů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky).

Obr. 1 Řízení rizik – fáze



Zdroj: Půček, Ochrana a kol. (2020), upraveno

Analýza rizik slouží:

- ✓ k předcházení problémů, které mohou mít negativní dopad na plnění cílů či úkolů města nebo mohou vyústit v negativní dopad do rozpočtu,
- ✓ analýza tak má preventivní charakter – chceme se vyhnout budoucí události, která má negativní dopad,
- ✓ k vymezení (identifikaci, rozpoznání) rizik; identifikovaná rizika je vhodné pak rozčlenit do skupin - například (1) finanční, (2) organizační a personální, (3) právní, (4) technická, (5) věcná,
- ✓ k vyhodnocení rizik – určení jejich významnosti a rozčlenění na malá, střední a velká rizika, právě podle zjištěného významu rizika; nejběžnější hodnocení významnosti rizik je založeno na hodnocení dvou kritérií, a to (1) četnosti výskytu hodnoceného rizika a (2) dopadu hodnoceného rizika do rozpočtu či dopadu na plnění cílů,
- ✓ jako podklad pro návrh opatření.

Analýza rizik se používá při řízení rizik:

- ✓ konkrétní instituce – například pro obec jako celek, pro obecní úřad, pro školu zřízenou obcí a podobně,
- ✓ při každé činnosti, kde hrozí plýtvání, korupce či podvod (tedy při nakládání s prostředky) nebo kde hrozí jiné druhy rizik – tedy chceme předcházet problémům,
- ✓ jako podklad pro konkrétní rozhodnutí,
- ✓ v rámci strategického řízení (je vhodné mít ji jako součást analýz strategického plánu),

- ✓ při přípravě projektů (jak stavebních, tak dotačních či jiných, které obec či kraj připravuje či realizuje),
- ✓ při přípravě veřejných zakázek, přípravě investic a podobně.

Tato metodika je součástí „Technik efektivního řízení měst“ (též je k dispozici metodika k analýze cílových skupin a metodika ke SWOT analýze). Zahrnuje tento text, prezentaci a proty, kteří neradi čtou též video návod, jak se naučit analýzu používat. Pokud nepotřebujete úvod k řízení obcí (krajů či jejich organizací), můžete přeskočit kapitulu 2 a rovnou se věnovat kapitole 3, kde je uvedeno vše důležité pro používání analýzy rizik.

Tato metodika čerpá ze zkušeností, výzkumu a textů autora uvedených v literatuře, většina z textů je volně ke stažení.

2 Proč jsou analýzy důležité? Úvod k řízení obcí a měst

Tato kapitola vysvětluje širší souvislosti pro používání analýz. Zajímá-li vás přímo analýza rizik, lze kapitolu 2 přeskočit.

2.1 Analýzy jako podklad pro přijímání „správných“ rozhodnutí

Chci-li jakoukoli činnost či organizaci úspěšně řídit (ať je to malá obec, velké město, kraj, oddělení či odbor na úřadu, škola), musím si nejprve ujasnit:

- 1) **Proč to dělám?** Respektive, co chci dosáhnout¹? Přesněji **jaké jsou cíle**, které chci v rámci prováděné činnosti dosáhnout a proč zrovna tyto cíle².
- 2) **O jaký hodnotový systém (morálku, etiku) se budu opírat?** Tedy o jaký hodnotový rámec (morálku) se budu opírat při rozhodování, při provádění činností a při snaze o dosažení cílů (například obecná morálka opírající se o dodržování zákonů, křesťanské desatero, mravní zásady skautů, orlů či jiného spolku a podobně) – mimo jiné například, zda budu podvádět, krást, lhát, závidět, pomlouvat a podobně (takto se chová řada lidí, aniž by si přiznali, že jejich hodnotový rámec je na tomto založen), či zda budu jednat v souladu se svým svědomím (tedy chovat se morálně a čestně). Je na nás, jaký bude náš hodnotový systém³, nicméně by hodnotový systém měl zahrnovat nejméně:
 - ✓ Při rozhodování, dosahování cílů, plnění úkolů či nakládání se zdroji (např. penězi, majetkem) neplatí: „Účel světi prostředky!“. Naše rozhodování, dosahování cílů atd. by mělo být vždy zákonné a morální.
 - ✓ Naopak platí: „Co zaseješ, to sklidiš!“. Při dosahování cílů „zaséváme“ pomocí svých rozhodnutí a z nich plynoucích činů. Neseme odpovědnost za danou činnost⁴, její výsledek i důsledky. A to včetně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti.
 - ✓ Při dosahování cílů bychom neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě⁵ (je třeba usilovat o harmonii; normální stav je příznivý).

¹ K tomu si musíme ujasnit, co jsme již dosáhli, co již máme a důkladně to využít.

² Cíle můžeme chápat jako očekávané stavy, které chceme dosáhnout.

³ Dle názoru autora (a ve shodě například s klíčovými představiteli světového managementu jako je Covey nebo Drucker) trvalého štěstí v životě je možné dosáhnout jen tehdy, pokud na prvním místě našeho hodnotového systému stojí náš vnitřní vztah k Bohu a dodržování křesťanského desatera.

⁴ Při řízení neplatí jen skutky, ale též slova a s nimi spojené myšlenky.

⁵ Ve vztahu k přírodě je na zvážení každého, zda pod tím vidíme například boj proti klimatickým změnám nebo šetrnost k přírodě dle „zdravého selského rozumu“. Klíčové je, že s tím musíme začít sami u sebe.

3) Jak se budu rozhodovat? Rozhodování je neoddělitelně spojeno s řízením. Pokud chci cokoli řídit (v našem případě např. konkrétní činnost v obci), musím být schopen a ochoten se rozhodovat včetně toho, že budu za své rozhodování nést plnou odpovědnost (tedy i odpovědnost za všechny důsledky svých rozhodnutí⁶). Docela hodně lidí chce řídit (respektive být v čele, mít pozici – například starosty), ale nechtějí rozhodovat, respektive nechtějí nést odpovědnost za svá rozhodnutí (včetně důsledků). Chtějí být „šéfem“ (starostou, místostarostou, ředitelem, vedoucím odboru na úřadu atd.), aby získali prestižní postavení, aby získali úctu či uznání druhých, aby měli vyšší plat a podobně, ale nechtějí nést odpovědnost. To je samozřejmě z hlediska zásad managementu špatně: Pokud máme pravomoc rozhodnout, tak za rozhodnutí (včetně jeho důsledků) neseme odpovědnost, a to i když při rozhodování zvolíme „nulovou variantu“, tedy neuděláme nic.

Jak ale poznat správné rozhodnutí? Lze říci, že správné rozhodnutí má následující znaky:

- 1) **opírá se o hodnotový (morální) rámec rozhodovatele** – znamená to, že rozhodnutí je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět; pokud se při hodnocení tohoto kritéria nemůžeme spolehnout na svůj cit (= vnitřní hlas, intuici, svědomí), můžeme provést tak zvaný „novinový test“⁷ a současně
- 2) **je v souladu s právními předpisy** (ty mají přednost před vnitřními předpisy), interními postupy (např. směrnicemi) a současně
- 3) **vede účinně k dosažení cílů** nebo ke splnění úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje; problémem je, že toto lze obvykle posoudit až s odstupem času).

⁶ Každé jednotlivé rozhodnutí člověka určuje jeho cesty (jeho životní situaci). Jen rozhodnutí je svobodné. Jeho následky však ne. Ať chceme či nechceme, člověk stojí uprostřed následků svých předchozích rozhodnutí.

⁷ <https://www.fondik.cz/zajimavosti-ze-sveta-financi/miliardar-warren-buffett-pouziva-pri-delani-tezkych-rozhodnuti-takzvany-novinovy-test>: „*Jak to ale udělat, aby se správně a morálně rozhodovali i lidé z Buffettova okolí, jeho manažeři a podřízení? Slavný investor pro tuto příležitost používá chytrou strategii. "Říkám svým manažerům, aby posuzovali každou akci, kterou udělají - a to nejen podle právních standardů, ale také podle takzvaného novinového testu." ... "Chci, aby si představili, co by se stalo, kdyby se jejich dnešní rozhodnutí zítra objevilo na titulní stránce místních novin. Ten článek by napsal chytrý - ale nepřilíší kamarádský - reportér a mohli by si jej přečíst úplně všichni. Rodina, kamarádi i sousedé." ... "Funguje to docela jednoduše. Pokud rozhodnutí projde tímto testem, je eticky správné. Pokud ale manažera představa takového novinového článku vyděsí nebo znejistí, zcela určitě se nejedná o správné rozhodnutí," dodává Buffett. Buffett se tuto taktiku novinového testu naučil od svého otce a používá ji od svého mládí. A dodává, že to byla jedna z klíčových věcí, která mu pomohla v životě i v řízení jeho firmy Berkshire Hathaway.*“

Správné rozhodnutí tak znamená, že jsme **vybrali tu nejlepší variantu**⁸. Jak ji ale poznat?

Máme 3 možnosti:

- 1) Provedli jsme **analýzu**, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry jsou vhodná). Analýza nám pomáhá přesně rozpoznat slabá i silná místa každé varianty. Možných analýz je celá řada, k těm nejpoužívanějším patří SWOT, analýza cílových skupin, analýza rizik.
- 2) Provedli jsme **intuitivní analýzu** (toto doporučuje Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu)⁹. Často bývá intuitivní analýza velmi podobná využívání vlastních zkušeností.
- 3) **Kombinujeme oba přístupy.**

V pravém sloupci pak 3 možnosti, jak vybrat správné rozhodnutí (variantu).

Tab. 1 Znaky správného rozhodnutí a způsob výběru správné varianty

Znaky správného rozhodnutí	Jak vybrat správnou variantu – 3 možnosti:
<p>(1) opírá se o hodnotový rámec rozhodovatele (tedy je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět; pokud se nemůžeme spolehnout na svůj cit či intuici, můžeme provést tak zvaný „novinový test“) a současně</p> <p>(2) je v souladu s právními předpisy (ty mají přednost před vnitřními předpisy), interními postupy (např. směrnice) a současně</p> <p>(3) vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje; problémem je, že toto jde obvykle posoudit až s odstupem času).</p>	<p>A. Provedli jsme poctivou analýzu, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry varianty jsou vhodné).</p> <p>B. Provedli jsme intuitivní analýzu (toto doporučuje například Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu). I pokud máme skvělou intuici, tak potřebujeme analýzy k tomu, aby nám pomohla varianty identifikovat.</p> <p>C. Kombinujeme oba přístupy.</p>

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Je třeba brát v úvahu, že **za každé rozhodnutí neseme plnou odpovědnost**, a to včetně odpovědnosti náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti.

⁸ **Základním předpokladem rozhodování** je možnost výběru, tj. přijetí či odmítnutí určité varianty (= možnosti, řešení, cesty, cíle apod.), tzn. rozhodování je pojímáno jako volba mezi více variantami (alternativami) ze strany vedoucích pracovníků (či jiných rozhodovatelů – např. rady města). Přičemž platí, že jednou z variant může být i „nulová“ varianta – tedy neudělat nic (včetně toho, že například jen s něčím souhlasíte, aniž byste to zkoumali, prověřili). Za rozhodnutí i jeho následky neseme plnou odpovědnost (včetně případně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti). **Svobodná vůle** spočívá v rozhodování. Následkům rozhodnutí je však každý podroben. Z toho lze odvodit, že: svoboda = svobodná vůle = možnost rozhodovat v rámci daných pravidel. Pokud nás pravidla neomezuji (chápeme je jako správné či spravedlivé), pak lze mluvit o svobodě (svoboda též souvisí s pokorou).

⁹ **Intuitivní analýza** = odvažovat (zkoumat, analyzovat) situaci, problém, informace atd. pomocí vnitřního hlasu, přičemž při intuitivní analýze platí - správně: pokorné hledání; špatně: samolibé a ješitné bádání.

2.2 Pojem management (řízení)

Pokud mám cíle a hodnoty vyjasněné, vím, že budu přijímat rozhodnutí (a jsem na to připraven) je třeba si jednotlivé činnosti, kroky a aktivity dobře

- 1) **naplánovat** (kromě cílů a jejich ukazatelů také termíny, odpovědnosti, rozpočet apod.),
- 2) pak **zorganizovat** vše tak, abych to mohl provést a skutečně tuto činnost udělat.
- 3) Během provádění je nezbytné **vést a motivovat** sebe (a týká-li se tato činnost i dalších lidí, tak i je) k tomu, abych vše úspěšně zvládl, tedy dosáhl naplánovaných cílů v souladu se svým hodnotovým systémem (morálkou, hodnotami).
- 4) V průběhu provádění musím prováděné činnosti **kontrolovat** a získávat **zpětnou vazbu**, zda je vše prováděno tak, aby cílů bylo dosaženo, a po ukončení činnosti je třeba zkontrolovat (ověřit), zda se to skutečně provedlo podle plánu.

S managementem v této podobě se tedy každý člověk setkává denně, jen si to často neuvědomuje. Management je v první řadě řízení sebe sama a svého života. V tom by se každý měl zdokonalovat a stát se v řízení vlastního života mistrem.

V literatuře dohledáme celou řadu definic pojmu management. Lze použít tuto definici:

Management (řízení) je proces systematického
plánování, organizování, vedení a kontrolování,
 který směřuje k **dosažení cílů** organizace,
 přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s **vnitřními hodnotami (morálkou)**.

Následující tabulka podává k definici komentář či vysvětlení.

Tab. 2 Komentář k definici managementu

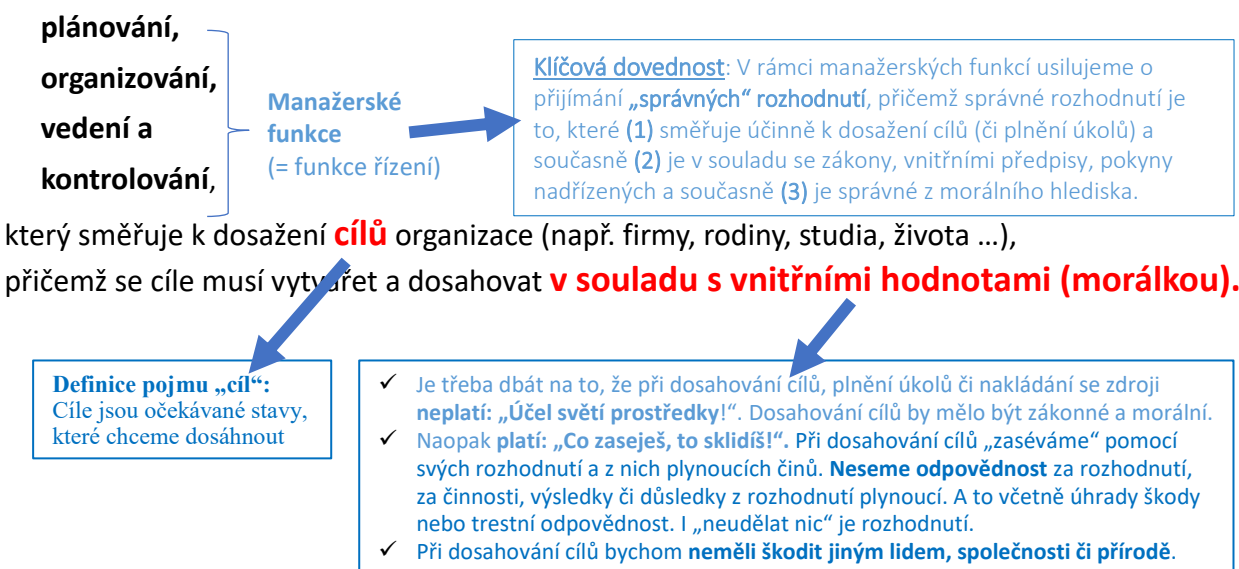
Slovo definice	Komentář, vysvětlení
management	= řízení
proces	= soubor souvisejících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (např. firma má na vstupu zdroje, které má k dispozici; na výstupu hotové výrobky nebo služby)
systematického	= opak nahodilého; mimo jiné jde o: analýzu – rozhodování – implementaci
plánování, organizování, vedení a kontrolování	= manažerské funkce (= funkce řízení)
cíle	= očekávané stavy, které chceme dosáhnout; u cílů je klíčové, aby se jejich tvorba opírala o morální hodnotový systém
organizace	= organizace v ziskovém (např. firma) či neziskovém sektoru (např. spolek), ve veřejné správě (obec, ministerstvo, ...), ale také domácnost, rodina, jednotlivec
vnitřní hodnoty	= morální hodnoty (etika, charakternost, integrita osobnosti a podobně)

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Na následujícím obrázku je definice managementu ve vazbě na správná rozhodnutí a jednoduché vymezení toho, co by minimálně měly vnitřní hodnoty respektovat. Provádění (přijímání) správných rozhodnutí je klíčová dovednost každého lídra.

Obr. 2 Definice managementu ve vazbě na správná rozhodnutí

Management (= řízení) je proces systematického



Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Omezení / doporučení z praxe ve vazbě na definici managementu:

- ✓ Řízení je potřeba vždy přizpůsobovat místním podmínkám, vytvořit si svůj vlastní styl a vycházet ze svých silných stránek (pomůže například osobní SWOT – ke SWOT je samostatná metodika).
- ✓ Pokud se naučíme „správně“ rozhodovat, naše cíle budou mnohem blíže. Je to klíčová dovednost. Správná rozhodnutí nás k cíli přibližují, chybná vzdalují.
- ✓ Každý neřídí velké město či instituci, ale každý je odpovědný za řízení sebe sama, svého času a svého života. Přičemž cílem života je dosáhnout štěstí, radost, lásku, rozvíjet krásu¹⁰, moudrost, vnitřní naplnění a podobně, případně též bohatství. Pokud k tomu nesměřujeme, děláme něco špatně. Platí „co zaseješ, to sklídíš!“.
- ✓ Řízení má vést k dosažení cílů (či splnění úkolů), pokud jsou cíle špatné (či špatně nastavené), usilujeme o dosažení špatných cílů. Věnujte nastavení cílů značnou pozornost.

¹⁰ Smysl pro krásu je pro lídra důležitý - pomáhá nám poznat, že něco nesouhlasí. Když se smysl pro krásu nemůže radostně zachvívat, pak není harmonie. Smysl pro krásu tak pomáhá lídrovi zlepšovat (zuschleťovat) vše, s čím přijde do styku.

3 Analýza rizik – postup (jak na to?)

3.1 Porovnání „rychlé“ a „komplexní“ analýzy rizik

Analýza rizik nám má pomáhat předcházet problémům (těžkostem, nepříjemnostem, krizovým situacím, ztrátám majetku, prostředků či prestiže obce, chybám a chybným rozhodnutím a podobně), pomáhat bránit před korupcí, podvody a plýtváním. Pro vytvoření analýzy rizik potřebujeme mít k dispozici k instituci, tématu, činnosti nebo projektu, kterého se analýza týká:

- všechny relevantní informace (mělo by jít o pravdivá fakta, ne o „fámy“ - tedy neověřené, zkreslené informace),
- znát dobře místní podmínky či okolnosti a
- potřebujeme znát navazující souvislosti (vazby, kontext situace).

Pokud máte chybné vstupní informace, neznáte místní podmínky a vazby, můžete sestavit z metodického (procesního) hlediska analýzu rizik správně, ale obsahově bude chybná a může vést k chybně navrženým opatřením – nepovede tedy k předcházení problémů. Zbytečnými opatřeními jen vyplýváme čas či prostředky. V horším případě dokonce můžeme problémy vyvolat.

Z hlediska vstupních informací je pravda, že pokud děláme analýzu rizik pro mateřskou školu, tak tato analýza bude podobná, jako analýza rizik u jiné mateřské školy, ale nebude stejná – budou se lišit o místní podmínky (kapacita, možnosti, zaměření atd.), což může být velmi významné.

Analýzu můžeme provádět jako „**rychlou**“ analýzu nebo jako „**komplexní**“ analýzu. **Rychlá analýza** rizik slouží pro potřebu rozhodovatele (rozhodovatel je dle dané situace starosta, úředník nebo třeba též zastupitel, který analýzu používá pro své rozhodnutí na zastupitelstvu – má-li hlasovat v dané věci pro či proti). Samozřejmě i pro analýzu rizik platí, že každá analýza je tak kvalitní (dobrá), jak jsou kvalitní vstupní data a schopnost zpracovatele analýzy data správně vyhodnotit. Nicméně i analýza provedená jednotlivcem má svoji značnou hodnotu – právě pro jeho rozhodování. Navíc s každou sestavenou analýzou rostou zkušenosti (a tím i jeho kompetentnost) zpracovatele. Na druhé straně však není možné tuto rychlou analýzu přeceňovat.

Komplexní analýza rizik je náročnější z hlediska přípravy i provedení a slouží pro důležitá rozhodnutí, je kladen velký důraz na ověření informací, znalosti místních podmínek a správné vyhodnocení relevantní souvislosti (kontextu). Zabere více času, ale je určitě přesnější. Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, určitě je vhodné dávat komplexnější analýze přednost.

Porovnání rychlé a komplexní analýzy uvádí následující tabulka včetně kladů a záporů. Je jasné, že hranice mezi rychlou a komplexní analýzou nejsou ostře vymezeny. Rychlá analýza je spíše názorem zpracovatele, než „objektivní skutečností“.

Tab. 3 Porovnání rychlé a komplexní analýzy rizik

	Rychlá analýza	Komplexní analýza
Komu slouží	Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu opatření). Rozhodovatelem může být třeba starosta, 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

Zdroj: autor

3.2 Postup (proces) zpracování analýzy rizik – 7 kroků

Postup (proces) zpracování je možné popsat pomocí několika kroků, které jsou zachyceny v následující tabulce. Postup není závazný – je jej možné spíše chápat jako dobrou praxi, tedy jak je doporučeno postupovat. V konkrétní situaci může být postup také odlišný. Důležité ale je vždy uvést, kdo analýzu zpracoval a jakým způsobem rizika identifikoval a hodnotil. K jednotlivým krokům je též uveden komentář ve vazbě na rychlou a komplexní analýzu. Z postupu je patrné, že nejprve si musíme ujasnit plán - tedy co, proč, jak, kdo, kdy, s jakými náklady bude provádět při zpracování analýzy rizik. Ve druhém kroku je třeba shromáždit vše potřebné (informace, potřebné souvislosti atd.). Následuje identifikace rizik (třetí krok) a jejich hodnocení (čtvrtý krok). Následuje návrh opatření, ověření analýzy jako celku a její schválení.

Tab. 4 Postup zpracování v sedmi krocích

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	Plánování - Téma analýzy (čeho se týká) - Metodika (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: - 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: - 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)	Rozhodovatel, je-li to v jeho pravomoci. Není-li nadřízený rozhodovatele.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

Zdroj: autor

3.3 Identifikace (rozpoznání) rizik

3.3.1 Členění rizik do oblastí

První fází řízení rizik je jejich identifikace neboli jejich rozpoznání. Rizika můžeme členit do různých oblastí – vždy to závisí na místních podmínkách. V rámci této metodiky budeme rizika členit do pěti oblastí:

(1) Finanční:

Souvisí se způsobem hospodaření a nakládání se zdroji či majetkem, s rozpočtováním, s daňovými záležitostmi, s účtováním atd.

(2) Organizační a personální:

Souvisí například s chybami v řízení, se způsobilostí nebo nedostatkem zaměstnanců, spoluprací mezi zapojenými subjekty, špatným načasováním aktivit, chybně stanovenými termíny atd.

(3) Právní:

Zejména platná či připravovaná legislativa, vyhlášky obce, vnitřní předpisy, ale také smluvní vztahy.

(4) Technická:

Například stav budov, infrastruktury, stav vybavení a podobně.

(5) Věcná:

Závisí od typu činnosti - jiné je má škola, nemocnice, firma a podobně. U obce či kraje například ve vztahu k obyvatelům (migrace, stárnutí, ...), dostupnosti veřejných služeb, bydlení, zaměstnanosti, ve vztahu ke kriminalitě či sociálně patologickým jevům, ve vztahu k dopravě, jednotlivým složkám životního prostředí, atraktivity území a podobně. Souvisí s rozvojem obce a jeho socioekonomickými charakteristikami.

Rozpoznat riziko (nebo také příležitost) by měl umět každý zaměstnanec obce. Přičemž platí, že identifikace rizik nemá být náhodná činnost, ale systematizovaný postup, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci obce. Vedoucí zaměstnanci nesou za identifikaci rizik přímou odpovědnost. Přičemž platí, že pracovník si musí být jist, že když identifikuje riziko, které nemůže řešit sám a nahlásí riziko svému nadřízenému, že nebude za tento krok potrestán, že to jeho nadřízeného nebude obtěžovat, ale naopak, že vedoucí zaměstnanci se identifikovanými riziky budou zabývat. Tento přístup nevznikne sám od sebe, je třeba v tomto smyslu všechny zaměstnance školit a starosta, místostarostové a vedoucí pracovníci by měli jít v této věci příkladem. Identifikace má obsáhnout všechna rizika, která by mohla mít vztah k dosahování cílů (či naplňování poslání) obce a nakládání s veřejnými zdroji, a to včetně těch, které jsou nad rámec pravomocí vedoucích zaměstnanců v rámci útvaru, který vedou. Rizika mimo pravomoci daných vedoucích zaměstnanců mají být nahlášeny nadřízeným.

Výsledkem identifikace rizik je seznam rizik rozdělených do uvedených pěti oblastí. Identifikace rizik se provede poprvé při zahájení řízení rizik, ale současně platí, že probíhá nepřetržitě. Důležité je určit zaměstnance, který má na starosti tento seznam (katalog) rizik.

Příklady (katalog) identifikovaných rizik klasifikovaných do pěti zmíněných skupin uvádí následující tabulky. Příklady rizik byly vymezeny na základě zkušenosti a provedeného výzkumu autora, nejde o kompletní seznam, jde o příklady.

3.3.2. FINANČNÍ RIZIKA

V následující tabulce jsou příklady finančních rizik týkající se obcí, měst, krajů či jejich organizací. V konkrétním případě by dle místních podmínek mohla rizika vypadat jinak, například některá z nich by se mohla sloučit, jiná rozdělit, vypustit nebo přidat nová - specifická dle dané situace. Většina z uvedených rizik mají obecný charakter, ale můžeme se s nimi setkat také při řízení obcí. Pokud z názvu rozpoznávaného rizika není jasné, o čem se jedná, doplňuje se každé riziko též vysvětlujícím popisem (v této tabulce jsou uvedeny jen názvy).

Tab. 5 Příklady identifikovaných rizik – finanční rizika

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 (například též neochota občanů platit za služby či poplatky)
		1.8	Chyby v prodeji či pronájmu majetku vedoucí ke snížení příjmů v současnosti či 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 nákladů na provoz
		1.13	Vícepráce při investicích (např. zvýšení rozsahu) mající dopad na cenu
		1.14	Chyby v investicích (např. nevhodně investované prostředky, nepotřebná investice a podobně)
		1.15	Riziko plýtvání (nehospodárné, neefektivní či neúčelné chování)
		1.16	Riziko podvodu či krádeže prostředků či majetku
		1.17	Riziko finanční korupce (např. u veřejných zakázek, pronájmů či prodeje majetku)
		1.18	Riziko spojené s vyplacením odstupného zaměstnancům či jiných náhrad
		1.19	Ztráta, poškození (např. vandalismus) či nedohledání majetku
		1.20	Snížení hodnoty majetku města, chyby v inventarizaci majetku s dopadem do hospodaření
		1.21	Chyby v účtování s dopadem do hospodaření
		1.22	Chyby v daňových záležitostech s dopadem do hospodaření (např. penále)
		1.23	Chyby v nakládání s penězi v pokladně (manko) či na účtu (chybná platba)
		1.24	Kurzová rizika
		1.25	Chyby týkající se řešení schodků rozpočtu (předlužení, špatné podmínky úvěru,)
		1.26	Jiné škody (např. nepojištěná část majetku, náhrada škody nekrytá pojištěním) s dopadem do hospodaření
		1.27	Jiná finanční rizika s dopadem do hospodaření či cíle města

Zdroj: autor dle Půček, Ochrana a kol., 2020

3.3.3. ORGANIZAČNÍ A PERSONÁLNÍ RIZIKA

V následující tabulce jsou běžná organizační a personální rizika týkající se obcí, která souvisí s řízením lidských zdrojů, chybami v organizaci či řízení činností. Opět platí, že pro konkrétní instituci by dle místních podmínek a situace mohla rizika vypadat jinak. Zase platí, že některá rizika by se mohla sloučit. V tabulce je též uvedeno samostatně riziko „Odchod klíčového zaměstnance“ a „Odchod zaměstnance“ – je to prakticky totéž, ale tato rizika mohou mít při následném hodnocení (viz příští kapitola 3.4) jinou četnost výskytu a hlavně jiný dopad do činnosti obce. Fakticky je to možné udělat u každého identifikovaného rizika – například rozdělit škálováním na tři „Malá chyba v ...“, „Střední chyba v ...“, „Velká chyba ...“. Lze uvádět i další příklady jako „Krátká nepřítomnost zaměstnance ...“, „Delší nepřítomnost ...“. Většina z uvedených rizik mají obecný charakter, ale můžeme se s nimi setkat také při řízení samospráv a jejich organizací.

Tab. 6 Příklady identifikovaných rizik – organizační a personální rizika

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
2	Organizační a personální rizika	2.1	Odchod klíčového zaměstnance
		2.2	Odchod zaměstnance
		2.3	Nepřítomnost (nemoc, dovolená, mateřská atd.) klíčového zaměstnance
		2.4	Nepřítomnost (nemoc, dovolená, mateřská atd.) zaměstnance
		2.5	Přijetí nevhodného zaměstnance
		2.6	Nekvalitní práce, nekompetentnost, nízká motivace zaměstnanců
		2.7	Chyby ve vztahu k řízení lidských zdrojů
		2.8	Chybně vymezené cíle, chybně zadané úkoly, ...
		2.9	Chyby v řízení obce (města, městské části, kraje)
		2.10	Chyby v řízení zřízené organizace (např. školy) či městské společnosti
		2.11	Chyby v řízení obecního úřadu, oddělení či jiného útvaru (např. špatná rozhodnutí vedoucího)
		2.12	Chyby v řízení dodavatelů (např. externí firmy zajišťující úklid úřadu)
		2.13	Chyby ve spolupráci s partnery
		2.14	Chyby v organizaci a přípravě projektů, investic, žádostí o dotace,
		2.15	Chyby v načasování aktivit, v plánování, chybně stanovené termíny,
		2.16	Riziko procesní korupce (nemá finanční dopad, ale obec poškodí)
		2.17	Jiná organizační či personální rizika s dopadem na cíle

Zdroj: autor dle Půček, Ochrana a kol., 2020

3.3.4. PRÁVNÍ RIZIKA

V následující tabulce jsou příklady **právních rizik**, která souvisí s platnou či připravovanou legislativou (zákony, vyhlášky, nařízení vlády atd.), vyhláškami obce, vnitřními předpisy, ale také se smluvními vztahy. Platí, že pro konkrétní obec by dle jeho místních podmínek mohla

být rozpoznána jiná rizika. Většina z uvedených právních rizik se týkají i jiných institucí (mají obecný charakter, ale můžeme se s nimi setkat také při řízení obcí).

Tab. 7 Příklady identifikovaných rizik – právní rizika

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
3	Právní rizika	3.1	Nerespektování platných zákonů a předpisů, konkrétně
		3.2	Nerespektování metodických doporučení
		3.3	Nepříznivá změna zákona o obcích, krajích, veřejných zakázkách, rozpočtového zákona,
		3.4	Nepříznivá změna jiného předpisu, metodiky,
		3.5	Chyby ve zřizovacích listinách zřízených organizací (obdobně u společností)
		3.6	Chyby ve vyhlášce obce
		3.7	Chyby ve vnitřních předpisech (směrnice, návštěvní řád,)
		3.8	Chyby ve smlouvách
		3.9	Jiná právní rizika s dopadem na cíle

Zdroj: autor dle Půček, Ochrana a kol., 2020

3.3.5. TECHNICKÁ RIZIKA

V následující tabulce jsou příklady technických rizik. Technická rizika se týkají majetku, budov, infrastruktury (např. cesty, chodníky, mostky, ...). Část z uvedených technických rizik mají obecný charakter (např. stav dopravních prostředků nebo stav vybavení v kancelářích).

Tab. 8 Příklady identifikovaných rizik – technická rizika

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 obce (vodovody, kanalizace,)
		4.4	Stav dětských hřišť, sportovišť, obecního fundusu atd.
		4.5	Stav parků a zeleně
		4.6	Stav vybavení v majetku obce
		4.7	Stav vybavení a majetku v kancelářských prostorách úřadu
		4.8	Stav software a dalšího nehmotného 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 útoků hackerů
		4.11	Stav dopravních prostředků a další techniky
		4.12	Stav dalšího majetku či vybavení
		4.13	Jiná technická rizika s dopadem na cíle

Zdroj: autor dle Půček, Ochrana a kol., 2020

3.3.6. VĚCNÁ RIZIKA

V následující tabulce jsou věcná rizika. Na rozdíl od předchozích tabulek závisí věcná rizika na typu činnosti dané instituce (například nemocnice, školy a podobně mají jiná věcná rizika než obce). Věcná rizika u obce či kraje jsou rizika ve vztahu k obyvatelům, dostupnosti veřejných

služeb, bydlení, zaměstnanosti, ve vztahu ke kriminalitě či sociálně patologickým jevům, ve vztahu k dopravě, jednotlivým složkám životního prostředí, atraktivity území a dalším rizikům jako jsou přírodní rizika či živelné pohromy, havárie, pandemie atd. V následující tabulce jsou jen příklady.

Tab. 9 Příklady identifikovaných rizik – věcná rizika

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
5	Věcná rizika	5.1	Obyvatelé, například: <ul style="list-style-type: none"> - Pokles počtu obyvatel, zejména rodin s dětmi - Nežádoucí nárůst obyvatel bez souběžného vybudování potřebné infrastruktury - Nárůst počtu obyvatel, kteří nemají trvalé bydliště - Stárnutí obyvatel a populační změny s dopadem na dostupnost některých veřejných služeb a celkovou ekonomiku města - Zhoršení vzdělanostní struktury obyvatel -
		5.2	Území, například: <ul style="list-style-type: none"> - Chyby v územním plánování / nepromyšlené změny / - Umístění dopravních či jiných staveb, které jsou v zájmu státu či kraje, ale obec s nimi nesouhlasí - Nárůst brownfields v obci -
		5.3	Dostupnost veřejných služeb, například: <ul style="list-style-type: none"> - Zhoršení dostupnosti některých veřejných služeb z důvodu - Zrušení školy / MŠ / pošty / lékařské praxe - Zhoršení kvality / dostupnosti pitné vody - Neúměrně rostoucí požadavky občanů, podnikatelů, zaměstnavatelů, partnerů směrem k městu -
		5.4	Bydlení, například <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek dostupného bydlení - Nedostatek nájemného bydlení - Nárůst cen výstavby nových bytů, nízký počet nových bytů - Nedostatek míst pro výstavbu rodinných domů / bytových domů - Nárůst nežádoucích jevů týkající se pronájmů – například krátkodobé pronájmy turistům - Chátrající nemovitosti k bydlení / sídliště -
		5.5	Zaměstnanost, například: <ul style="list-style-type: none"> - Nárůst nezaměstnanosti - Nevhodná změna struktury zaměstnavatelů - Sociální problémy plynoucí z případných odchodů významných zaměstnavatelů - Nárůst zaměstnání s nízkými příjmy -
		5.6	Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů, například: <ul style="list-style-type: none"> - Nárůst sociálně patologických jevů, konkrétně - Růst prostorové koncentrace sociálně vyloučených v důsledku politiky státu, nevhodně nastavené legislativy resp. nevhodného chování soukromých subjektů

		-
5.7	Kriminalita / pocit bezpečí, například:	<ul style="list-style-type: none"> - Nárůst kriminality - Rozsáhlé krádeže majetku, vandalismus a podobně - Snížení pocitů bezpečí -
5.8	Doprava, například:	<ul style="list-style-type: none"> - Zhoršení dopravní obslužnosti (např. rušení autobusů) - Dopravní kolapsy jako výsledek neřešené dopravní prostupnosti - Zvýšení hlučnosti / prašnosti z dopravy - Zhoršení možnosti parkování na sídlištích -
5.9	Jednotlivé složky životního prostředí, například:	<ul style="list-style-type: none"> - Zhoršení ovzduší v důsledku - Zhoršení hlukové zátěže v důsledku - Zhoršení kvality vody v řece, potocích a vodních plochách na území města - Zhoršení jiných složek životního prostředí
5.10	Atraktivita města, například:	<ul style="list-style-type: none"> - Snížení atraktivity města pro turisty / obyvatele / investory z důvodu - Uzavření hospody / sportoviště / - Snížení možností trávení volného času - Významné poškození pověsti (image) města, např. ze strany médií -
5.11	Přírodní rizika / živelné pohromy, například:	<ul style="list-style-type: none"> - Povodně, přívalové deště, bouřky, sesuvy a další přírodní rizika či živelná pohroma
5.12	Průmyslové a obdobné havárie, velké požáry, hromadné nehody atd. na území města nebo v jeho blízkosti	
5.13	Teroristický útok, rabování a obdobná rizika	
5.14	Závažné epidemie, pandemie a obdobné situace na území města	
5.15	Ostatní rizika definovaná v rámci krizového řízení města	
5.16	Jiná věcná rizika s dopadem na cíle	

Zdroj: autor

3.4 Metodika hodnocení rizik

Výstupem předchozí fáze (identifikace) je seznam rizik tříděných do pěti skupin (případně rozčleněných jinak dle potřeb dané obce). Analýza nám slouží k tomu, abychom každé identifikované riziko vyhodnotili, tedy určili, jak je významné. Budeme pak moci si rizika rozdělit například na malé, střední a velké, právě podle zjištěného významu rizika. To nám pak pomůže zaměřit se na snižování nejvýznamnějších rizik – tedy rizik s nejvyšší hodnotou. Podrobněji je metodika hodnocení popsána v Půček, Ochrana a kol. (2020).

Metodika hodnocení – nejběžnější hodnocení významnosti rizik je založeno na hodnocení dvou kritérií popsaných dále, a to

- (1) četnosti (pravděpodobnosti) výskytu hodnoceného rizika a
 (2) dopadu hodnoceného rizika do rozpočtu či dopadu na plnění cílů.

U dopadu do rozpočtu nebo na plnění cílů je vždy třeba brát v úvahu též všechny důsledky, které při realizaci rizika mohou nastat. Proto může být v některých případech smysluplné hodnotit nejen riziko jako celek, ale také jednotlivé scénáře realizace rizika, které mohou mít rozdílné důsledky. Lze použít také jiné postupy hodnocení - například hodnocení pomocí 3 kritérií (třetím kritériem by byla odhalitelnost – více informací lze vyžádat u autora metodiky).

Krok 1: Hodnocení kritérií četnost (pravděpodobnosti) výskytu a dopad rizika

Očekávanou četnost výskytu Č i odhadovaný dopad D můžeme u každého rizika hodnotit pomocí škálování, přičemž lze použít například škálu od 1 do 5¹¹, tedy:

Č ... očekávaná (odhadovaná) četnost výskytu rizika; Č nabývá hodnot od 1 do 5

D ... odhadovaný dopad do rozpočtu nebo dopad na plnění cílů; D nabývá hodnot od 1 do 5

Přiřazení konkrétní hodnoty 1 až 5 se provádí na základě zjištěných informací, provedených šetření, analýz, zkušeností osob provádějících hodnocení (expertním odhadem). Výsledkem prvního kroku hodnocení je stanovení hodnoty Č a hodnoty D pro každé riziko. Příklad hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou četnost výskytu) a hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou četnost výskytu); škálu je nezbytné si před zhodnocením podrobněji stanovit dle místních podmínek dané instituce (obce, kraje) či zvyklostí. Hodnocení očekávané četnosti výskytu je v následující tabulce.

Tab. 10 Expertní hodnocení (škála 1 - 5) pro očekávanou četnost výskytu rizika

Očekávaná četnost výskytu (Č)	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

Zdroj: autor dle Půček, Ochrana a kol., 2020

Hodnocení dopadu je v následující tabulce. Dopad do rozpočtu se může uvádět v % rozpočtu nebo konkrétní částkou v Kč.

¹¹ Běžně se též používá škála od 1 do 10; případně též od 1 do 3. Rozsah škály závisí na místních podmínkách.

Tab. 11 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

Zdroj: autor dle Půček, Ochrana a kol., 2020

Krok 2: Zjištění významnosti (velikosti, závažnosti) rizika

Významnost rizika můžeme vypočítat součinem četnosti výskytu a dopadu, tedy

$V = \check{C} * D$, kde

V ... významnost rizika

Č ... očekávaná (odhadovaná) četnost výskytu rizika

D ... odhadovaný dopad do rozpočtu nebo dopad na plnění cílů

Významnost rizika se pohybuje při použití škály 1 až 5 v rozmezí 1 až 25 a rizika si můžeme seřadit dle jejich významnosti, přičemž platí, že za velká považujeme všechna rizika, která mají D ve výši 4 nebo 5. Současně je vhodné si určit, které riziko považujeme za malé, které za střední a které za velké (viz následující tabulka). K velkým (a případně též ke středním) rizikům je třeba přijímat protipatření.

Tab. 12 Malé, střední a velké riziko dle významnosti rizika

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

Zdroj: Půček, Ochrana a kol., 2020

Po provedení hodnocení rizik jsou hodnoty významnosti rizika konzultovány s vlastníky rizik (osobami odpovědnými za řízení daného rizika), teprve potom se považují za stanovené a zaznamenají se do registru rizik. Vlastníci jednotlivých rizik jsou útvary či konkrétní zaměstnanci obce (či kraje), kteří mají pravomoc řešit dané riziko (vyplývá například z organizačního řádu, popisu práce zaměstnanců atd.). Za vlastníka rizika u menších obcí může být považována vždy též obec (například tedy zastupitelstvo obce). Vlastníkem rizika může

být též dodavatel¹² obce, pokud se riziko týká jeho činnosti, které pro obec vykonává. Přidělení vlastníka každého rizika se provede při prvním hodnocení – vždy je s daným útvarem vedena diskuse, zda mají pravomoc opatření přijímat (tedy zda jsou vlastníky rizika) a zda akceptují výsledek hodnocení rizika. Přidělení vlastníků rizik může být velmi kolizní situací – vlastník je odpovědný za zvládání rizika, za jeho monitoring a přijímání opatření. Na vlastníka rizika tak dolehne povinnost řešení problémů v případě, že riziko nastane. Hodnocení se zanáší do registru rizik (viz následující tabulka – konkrétně pro finanční rizika, obdobě by vypadala tabulka pro ostatní skupiny rizik). Každé riziko má v tabulce jeden řádek.

Tab. 13 Registr rizik – finanční rizika, první hodnocení

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

Zdroj: Půček, Ochrana a kol., 2020

Hodnocení rizik je potřebné pravidelně aktualizovat (např. ročně), přičemž průběžně je nutné zajistit hodnocení nově identifikovaných rizik.

¹² Případně též partner nebo v některých případech též zřizovatel (například u školy by to byla obec).

4 Analýza rizik - příklady

4.1 Příklady – analýzy v rámci strategického plánování

Autor této metodiky se mimo jiné podílel na zpracování analýzy rizik v rámci strategického plánování měst Ústí nad Labem¹³, Pardubice¹⁴, Klimkovice¹⁵, výsledky analýzy rizik je možné si stáhnout – viz poznámka pod čarou. V tabulkách je uveden též „vlastník rizika“ – tedy instituce, která je oprávněna a schopna přijímat opatření ke snížení rizik.

Příklad 1 – část registru rizik města Ústí nad Labem (v rámci strategického plánu)

V následující tabulce je část registru rizik města Ústí nad Labem. Město Ústí nad Labem v rámci svého rozvoje identifikovalo celkem 52 rizik, v tabulce jsou uvedeny jen vybrané. Četnost výskytu je označena jako „P“, jinak vše odpovídá metodice uvedené v bodě 3.4.

Tab. 14 Příklad části registru rizik města Ústí nad Labem

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 Ústí nad Labem
2		Nedostatek prostředků na běžný provoz	2	5	10	Město Ústí nad Labem
3		Neochota státu finančně přispět k řešení problémů města a kraje	3	4	12	Město Ústí nad Labem; Kraj
4		Restriktivní hospodářská politika státu – omezení investic na území města a kraje při snižování schodku státního rozpočtu	3	4	12	Město Ústí nad Labem; Kraj
5		Nedostatek prostředků kraje na investice, opravy a provoz krajských zařízení na území města	3	3	9	Kraj; Město Ústí nad Labem;
6		Výrazný propad daňových příjmů	2	4	8	Stát; Kraj; Město Ústí nad Labem
7		Finanční dopady na město z důvodu chyb Úřadu regionální rady	3	3	9	Úřad regionální rady; Kraj; Město Ústí nad Labem
...					
18	Organi-zační riziko	Špatné řízení města (chybná rozhodnutí)	3	3	9	Město Ústí nad Labem
19		Špatné řízení městských obvodů (chybná rozhodnutí)	3	2	6	Město Ústí nad Labem; Městský obvod
20		Nedostatečná připravenost města na využití nástrojů kohezní politiky 2014-2020	3	4	12	Město Ústí nad Labem
...					
28	Právní riziko	Změna legislativy, která výrazně sníží příjmy nebo zvýší výdaje	3	4	12	Město Ústí nad Labem;

¹³ Dostupná na <https://www.usti-nad-labem.cz/files/strategie-tistena-verze.pdf>, str. 74- 76

¹⁴ Dostupná na <https://www.pardubice.eu/o-pardubicich/strategicky-plan/strategicky-plan-2014-2025-tvorba/?file=20242&page=4362934&do=download>, str. 115- 119

¹⁵ Dostupná na https://www.mesto-klimkovice.cz/e_download.php?file=data/editor/170cs_1.pdf&original=strategicky_plan_rozvoje_mesta_2014-2_020.pdf, str. 99 - 103

29		Změna legislativy, která zhorší kvalitu života ve městě nebo poskytované veřejné služby	3	4	12	Město Ústí nad Labem; Poskytovatel služby
30		Chyba v právních aktech města nebo ve smlouvách, prohrané právní spory	2	3	6	Město Ústí nad Labem; Zaměstnanec města
31		Nevhodná změna zásad územního rozvoje kraje nebo politiky územního rozvoje ČR	2	4	8	Kraj; Město Ústí nad Labem;
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 Ústí nad Labem; Správce infrastruktury
33		Rizika plynoucí ze starých ekologických zátěží	3	4	12	Majitel; Město Ústí nad Labem;
...					
36	Věcné riziko (souvisí s rozvojem města)	Povodně	4	4	16	Město Ústí nad Labem; Postižení občané a další osoby
37		Další přírodní rizika - přívalové deště, bouřky, sesuvy a další přírodní rizika	3	3	9	Město Ústí nad Labem; 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 Ústí nad Labem; Kraj
...					

Zdroj: město Ústí nad Labem¹⁶

Příklad 2 – finanční rizika města Pardubic (v rámci strategického plánu)

V následující tabulce jsou uvedena finanční rizika města Pardubice. V analýze bylo identifikováno a vyhodnoceno celkem 44 rizik, z toho finančních bylo 14. K rizikům s největší zjištěnou hodnotou (nad 10) patří riziko s číslem 1 (Nedostatek prostředků na investice, včetně evropských dotací – hodnota 12), s číslem 2 (Nedostatek prostředků na běžný provoz – hodnota 10), s číslem 4 (Vracení dotací v rámci udržitelnosti projektů nebo neuznatelné výdaje projektů v realizaci – hodnota 12). Na celou analýzu rizik je možné se podívat na odkaze pod tabulkou.

Tab. 15 Registr rizik města Pardubice – finanční rizika

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P*D	
1.	Finanční riziko	Nedostatek prostředků na investice, vč. evropských dotací	4	3	12	Město Pardubice
2.		Nedostatek prostředků na běžný provoz	2	5	10	Město Pardubice
3.		Výrazný propad daňových příjmů	2	4	8	Stát; Kraj; Město
4.		Vracení dotací v rámci udržitelnosti projektů nebo neuznatelné výdaje projektů v realizaci (vč. IPRM)	3	4	12	Město Pardubice; Příjemce dotace (zřizovatel město)
5.		Velký objem nedobytných pohledávek	1	3	3	Město Pardubice
6.		Neochota občanů hradit poplatky nebo platit za služby	1	3	3	Město Pardubice; Poskytovatel služby
7.		Prudké zvýšení cen nakupovaných komodit nebo služeb	2	3	6	Město Pardubice

¹⁶ Dostupná na <https://www.usti-nad-labem.cz/files/strategie-tistena-verze.pdf>, str. 74- 76

8.	Odstraňování havarijních stavů nekrytých pojištěním	2	2	4	Město Pardubice
9.	Náhrady škody nekryté pojištěním	2	2	4	Město Pardubice; Zaměstnanec
10.	Snížení hodnoty majetku města	2	2	4	Město Pardubice
11.	Předluženost (překročení ukazatele dluhové služby)	2	4	8	Město Pardubice
12.	Platební neschopnost města	1	5	5	Město Pardubice
13.	Vyšší výdaje města nebo snížení hodnoty majetku způsobené neúčelností, neefektivností nebo nehospodárností	3	3	9	Město Pardubice
14.	Vyšší výdaje města nebo snížení hodnoty majetku způsobené korupcí nebo podvody	2	3	6	Město Pardubice

Zdroj: město Pardubice¹⁷

Příklad 3 – organizační rizika města Klimkovic (v rámci strategického plánu)

V následující tabulce jsou uvedena organizační rizika města Klimkovic. V analýze bylo identifikováno a vyhodnoceno celkem 41 rizik, z toho organizačních bylo 8, jde o rizika č. 13 až 20.

Tab. 16 Registr rizik města Klimkovic – organizační rizika

13.	Organizační riziko	Špatné řízení města (chybná rozhodnutí)	3	3	9	Město Klimkovic
14.		Špatné řízení organizací a společností města (chybná rozhodnutí)	3	2	6	Město Klimkovic; Organizace města
15.		Špatná partnerství (kraj, ORP, mikroregion, NNO apod.)	3	2	6	Město Klimkovic; Partner
16.		Nedostatečná připravenost města na využití nástrojů kohezní politiky 2014+	3	4	12	Město Klimkovic
17.		Nedostatečná koordinovanost rozvojových projektů na úrovni EU – stát – kraj – město, které budou mít negativní dopady na město	3	4	12	Kraj; Město Klimkovic;
18.		Neřízené rozpínání města, které zvýší následně provozní náklady města nebo zhorší dostupnost služeb nebo způsobí dopravní kolapsy	3	4	12	Město Klimkovic
19.		Neodstranění problémů v územním plánování, neodborné nebo účelové změny územního plánu	3	3	9	Město Klimkovic
20.		Personální rizika – zaměstnanci (fluktuace, nekompetentnost, nemotivovanost, ...)	2	3	6	Město Klimkovic; Organizace města

Zdroj: město Klimkovic¹⁸

¹⁷ Město Pardubice (2014) Analytická část strategického plánu rozvoje města Pardubic pro období 2014 – 2025. Dostupné z <https://www.pardubice.eu/o-pardubicich/strategicky-plan/strategicky-plan-2014-2025-tvorba/?file=20242&page=4362934&do=download>

¹⁸ Město Klimkovic. Strategický plán rozvoje města Klimkovic 2014 – 2020. Analýza rizik. Str. 99 -103.

Dostupná na https://www.mesto-klimkovic.cz/e_download.php?file=data/editor/170cs_1.pdf&original=strategicky_plan_rozvoje_mesta_2014-2_020.pdf

4.2 Příklady – „rychlé“ analýzy rizik

Zvolené příklady obsahují pro každou oblast jen 2 rizika – v praxi by jich v každé oblasti bylo více. Úmyslně jsou některé formulace uvedeny zjednodušeně a k vybraným z nich je uveden komentář – tedy, co by mohlo být uvedeno lépe. Ale i přes tuto skutečnost (že rychlé analýzy mohou obsahovat určité nepřesnosti či chyby) mají svoji hodnotu – slouží jako podklad pro rozhodnutí zpracovatele.

Příklad 4 – „rychlá“ analýza: základní škola zřizovaná obcí

V následující tabulce jsou příklady rizik rozdělené do pěti oblastí pro školu. Význam rizika je vypočítán jako násobení četnosti výskytu (označeno jako „V“) a dopadu do rozpočtu nebo na cíle (označeno jako „D“). Hodnoty těchto kritérií byly určeny dle místních podmínek expertním odhadem dle škály v tabulkách v kapitole 3.4. Vpravo je komentář – některá rizika by mohla být identifikována přesněji, některá spíše patří do jiné oblasti. Po provedení analýzy je pak možné rozdělit rizika na malá, střední a velká – k těm velkým je vhodné navrhnout a realizovat opatření.

Tab. 17 Příklad části rychlé analýzy – základní škola zřizovaná obcí

TYP RIZIKA	NÁZEV RIZIKA	VÝZNAM RIZIKA			
		V	D	V·D	
1	FINANČNÍ	SNÍŽENÍ ROZPOČTU	2	4	8
2		ŠPATNÉ ČERPÁNÍ DOTACE	3	4	12
1	ORGANIZAČNÍ	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 ZUBOVÉ 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.

Odvolaání 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, ...

Zdroj: autor dle materiálů Ambis

Příklad 5 – „rychlá“ analýza: nemocnice zřizovaná obcí

V následující tabulce jsou příklady rizik nemocnici. Význam rizika je vypočítán jako násobení četnosti výskytu (označeno jako „P“ - někdy mluvíme též o pravděpodobnosti výskytu rizika) a dopadu do rozpočtu nebo na cíle (označeno jako „D“). Hodnoty těchto kritérií byly určeny dle místních podmínek expertním odhadem dle škály v tabulkách v kapitole 3.4. Vpravo je

komentář – některá rizika by mohla být identifikována přesněji, některá spíše patří do jiné oblasti. Po provedení analýzy je pak možné rozdělit rizika na malá, střední a velká – k těm velkým je vhodné navrhnout a realizovat opatření.

Tab. 18 Příklad části rychlé analýzy – nemocnice

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

Zdroj: autor dle materiálů Ambis

Samozřejmě podobným způsobem je to možné udělat pro jakoukoli činnost obce, pro projekty, přípravu veřejných zakázek atd.

5 Závěr

Analýza rizik patří společně se SWOT analýzou a analýzou cílových skupin k nejdůležitějším a snad bude v budoucnu patřit i k nejběžnějším analýzám pro řízení obcí, měst, krajů či jejich organizací. Tato metodika má přispět k tomu, aby se zastupitelé, úředníci a další zaměstnanci obcí, krajů či jejich organizací naučili v praxi tuto analýzu efektivně používat.

Jako každá jiná analýza je i výsledek analýzy rizik využitelný v daném čase, v dané situaci a místních podmínkách. Ti, kteří se na analýze podílejí, musí mít k dispozici potřebná data a informace a znát nezbytné souvislosti (kontext). Jsou lidé, kteří mají dar od Boha (můžeme též říci taktéž, že mají schopnost) přirozeně řešit problémy a předcházet jim. Většina lidí si však musí osvojit k tomu potřebné znalosti a své schopnosti v tomto směru postupně rozvíjet. Přičemž platí, že předcházet problémům se může každý naučit – nejlepší je to vlastním prožitím, tedy sbíráním zkušeností při řízení rizik.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

Prezentace: Analýza rizik

Příloha č. 2

Video kurz: Analýza rizik

Obé volně ke stažení na stránce www.ZdravaMesta.cz/videokurz-analyza-rizik

POUŽITÁ LITERATURA

Město Klimkovice. Strategický plán rozvoje města Klimkovice 2014 – 2020. Analýza rizik. str. 99 -103. Dostupná na https://www.mesto-klimkovice.cz/e_download.php?file=data/editor/170cs_1.pdf&original=strategicky_plan_rozvoje_mesta_2014-2_020.pdf

Město Pardubice. Analytická část Strategického plánu rozvoje města Pardubic pro období 2014 – 2025. Dostupná na <https://www.pardubice.eu/o-pardubicich/strategicky-plan/strategicky-plan-2014-2025-tvorba/?file=20242&page=4362934&do=download>, str. 115- 119

Město Ústí nad Labem. Strategie rozvoje města Ústí nad Labem. Dostupná na <https://www.usti-nad-labem.cz/files/strategie-tistena-verze.pdf>, str. 74- 76

OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., PLAČEK, (2017) *Detecting and reducing corruption risk and fraud in the public sector*. Praha: Nakladatelství Karolinum

PŮČEK M., J. (2018) Využití analýz rizik v rámci strategického plánování měst. *Právo a bezpečnost*. 3/2018. s. 110-122. Dostupné na: https://www.vske.cz/data/ke_stazeni/pravo_a_bezpecnost/Pravo_a_bezpecnost_3-2018.pdf

PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., a kol. (2020) *Řízení rizik a příležitostí (aplikace na případ muzea)*. Praha: Národní zemědělské muzeum. Dostupné na www.nzm.cz

PŮČEK, M., J. (2015) Udržitelné finanční řízení. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_udrz.fin.rizeni.pdf

PŮČEK, M., J. Studijní materiálu předmětů Management (Ambis)

PŮČEK, M.,J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf

PŮČEK, M.J., PLAČEK., M. (2019) Risk analysis - opportunity or threat to financial management of municipalities. *Socio-Economic and Humanities Studies*. 2/2019.

Techniky efektivního řízení měst a obcí

- část „Analýza rizik“ (metodika)

Metodika zahrnuje tento text, prezentaci a audiovizuální pomůcku (video návod).

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.

Autor: doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD.
ve spolupráci s Národní sítí Zdravých měst ČR

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Praha 2020

ISBN



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony
České republiky