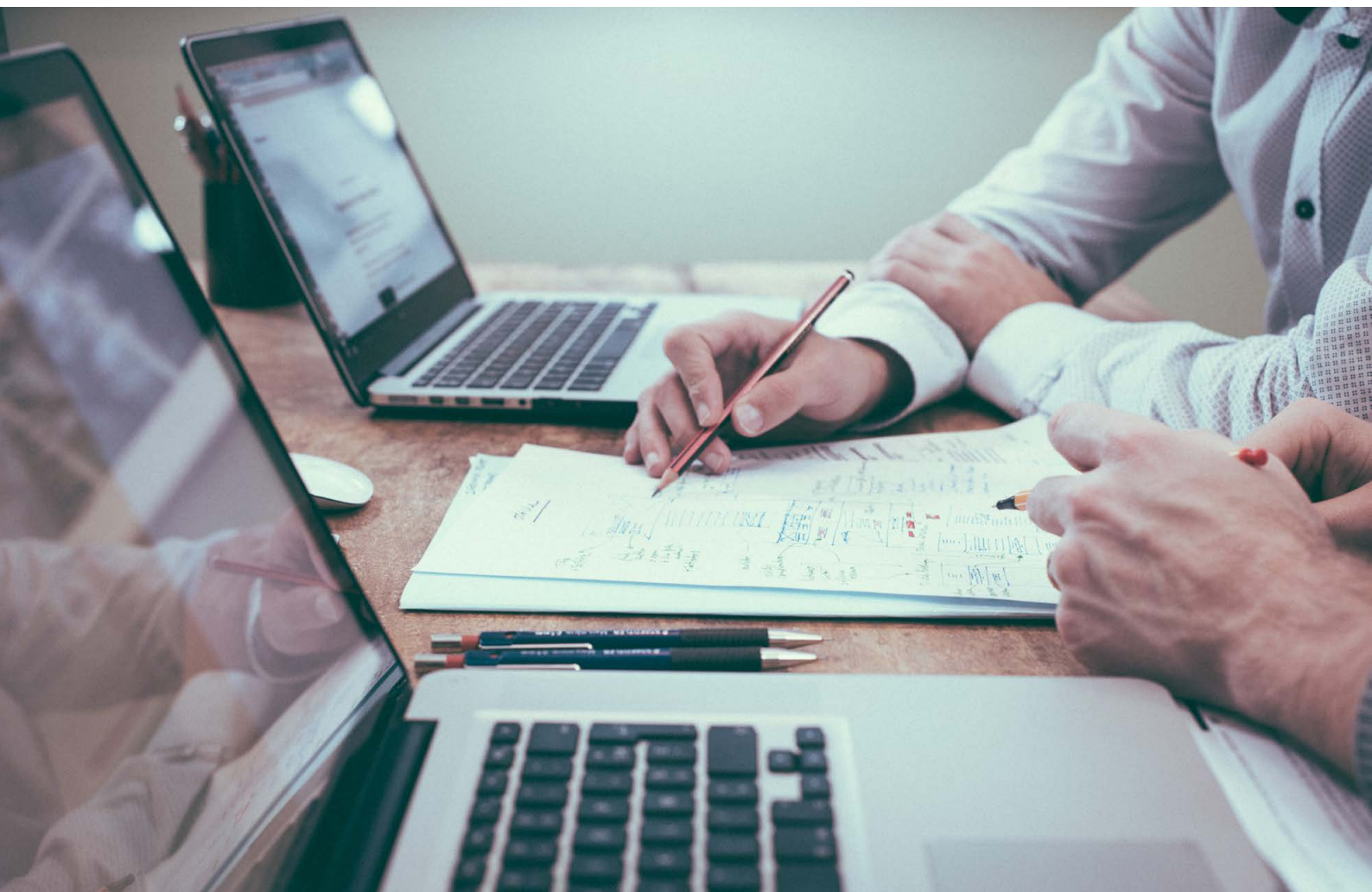




Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 1/12: Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR
s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi
Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924

červen 2023

www.verejne-strategie.cz



Název: Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie

Autoři: Milan Jan Půček, Milan Křápek

Recenzenti: Radim Misaček, Petr Valenta, Igor Hartmann

Počet stran: 59

Vzor citace: PŮČEK Milan Jan, KŘÁPEK Milan. *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Text vznikl v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15_025/0016924, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování.

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (SEA) pro zpracovatele strategických dokumentů
- 12 Implementace veřejných strategií

Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023



Obsah

Souhrn	5
Summary	6
1. Úvod k analýze a řízení rizik	7
2. Přístupy k analýze rizik, postupy a metody	10
2.1 Porovnání „rychlé“ a „komplexní“ analýzy rizik	10
2.2 Postup (proces) zpracování analýzy rizik – 7 kroků	11
2.3 Metody pro získávání dat potřebných pro analýzu rizik	13
2.4 Metody pro identifikaci a hodnocení rizik	14
3. Řízení rizik: Identifikace (rozpoznání) rizik veřejné strategie	15
3.1 Členění rizik do pěti oblastí	15
3.2 Finanční rizika veřejné strategie	16
3.3 Organizační a personální rizika veřejné strategie	18
3.4 Právní rizika veřejné strategie	21
3.5 Technická rizika veřejné strategie	21
3.6 Věcná rizika veřejné strategie – příklad pro město	22
4. Řízení rizik: Hodnocení (analýza) rizik veřejné strategie	25
4.1 Metodika hodnocení	25
4.2 Registr (katalog) rizik veřejné strategie	27
5. Řízení rizik: Návrh opatření zvládnutí rizik veřejné strategie	29
5.1 Jak zvládat rizika – čtyři taktiky zvládnutí rizik	29
5.2 Příklady návrhu opatření	31
5.3 Vizualizace postupu zvládnutí rizik (návrhu opatření) pomocí vývojového diagramu	41
5.4 Proč nejsou zvládnuta rizika při strategické práci (diagram příčin a následku)	42
6. Řízení rizik: Monitoring rizik veřejné strategie	45
7. Příklady – analýzy v rámci strategického plánování	47
8. Popis šablony v Excelu pro analýzu rizik – jak ji využít pro analýzu rizik veřejné strategie	53
9. Závěr	54
10. Přílohy	56
Použitá literatura	57



Seznam tabulek

Tab. 1 Porovnání rychlé a komplexní analýzy rizik	11
Tab. 2 Postup zpracování v sedmi krocích	12
Tab. 3 Metody pro získávání dat, informací či poznatků při řízení rizik	13
Tab. 6 Příklady identifikovaných právních rizik s dopadem na realizaci veřejné strategie	21
Tab. 9 Expertní hodnocení (škála 1 – 5) pro předpokládanou četnost výskytu rizika	26
Tab. 10 Expertní hodnocení (škála 1 – 5) pro dopad rizika na rozpočet nebo cíle obce	26
Tab. 11 Malé, střední a velké riziko dle významnosti rizika	27
Tab. 12 Registr rizik veřejné strategie – finanční rizika, první hodnocení	28
Tab. 13 Malé, střední a velké riziko – taktiky pro zvládnání rizika	29
Tab. 14 Registr rizik – finanční rizika, včetně zvolené strategie a návrhu opatření	31
Tab. 15 Příklady opatření k finančním rizikům veřejné strategie	32
Tab. 15 Příklady opatření k finančním rizikům veřejné strategie	33
Tab. 16 Příklady opatření k organizačním a personálním rizikům veřejné strategie	34
Tab. 16 Příklady opatření k organizačním a personálním rizikům veřejné strategie	35
Tab. 17 Příklady opatření k právním rizikům veřejné strategie	36
Tab. 18 Příklady opatření k technickým rizikům veřejné strategie	37
Tab. 19 Příklady opatření k věcným rizikům veřejné strategie	38
Tab. 20 Registr rizik – opakované hodnocení pro finanční rizika	46
Tab. 21 Příklad části registru rizik města Ústí nad Labem	48
Tab. 22 Registr rizik města Pardubice – finanční rizika	51
Tab. 23 Registr rizik města Klimkovice – organizační rizika	52

Seznam vyobrazení

Obr. 1 Řízení rizik – fáze	7
Obr. 3 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu	9
Obr. 3 Vývojový diagram – postup zvládnání rizik	41
Obr. 4 Příklad pro hlavní příčiny nezvládnání rizik při strategické práci	43
Obr. 5 Příklad příčin a podpříčin nezvládnání rizik při strategické práci	44

Souhrn

Analýza rizik je důležitou součástí každé strategické práce. Riziko chápeme jako nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit jak přípravu strategie, tak její realizaci nebo evaluaci, respektive každou strategickou práci. Rizika mohou mít negativní dopad jak na cíle, tak na rozpočet. Řízení rizik má mít preventivní charakter, při strategické práci se máme snažit problémům (rizikům) předcházet. Řízení rizik je neoddelitelnou součástí činností každé osoby, která se strategickou prací zabývá. To znamená umět (1) rozpoznávat jednotlivá rizika, (2) analyzovat je neboli je hodnotit – určit, která jsou malá, střední nebo velká, (3) zvládat rizika neboli přijímat k nim správná opatření, aby došlo k jejich snížení a (4) sledovat rizika (monitorovat), což mimo jiné znamená opakovaně je hodnotit.

Text je rozdělen do 9 kapitol. Kapitola 1 je úvodem do řízení rizik. Kapitola 2 představuje přístupy k analýze rizik a postupy. Kapitola 3 se věnuje první fázi řízení rizik, a to jejich identifikaci (rozpoznání). Druhou fází řízení rizik (jejich analýzu včetně metodiky hodnocení pomocí škálování) řeší kapitola 4. Třetí fází (taktikám zvládnutí rizik) se věnuje kapitola 5. Poslední fází je sledování (monitoring) rizik a je v kapitole 6. Kapitola 7 uvádí tři příklady analýzy rizik ve vazbě na strategický plán města. V kapitole 8 je popis šablony k analýze rizik, která je k dispozici v Excelu. Kapitola 9 je závěrem. Nástroj též obsahuje šablonu pro hodnocení rizik v Excelu a návod k této šabloně (text i video).

Summary

Risk analysis is an important part of any strategic work. We understand risk as the danger of an event occurring that can negatively affect both strategy preparation and its implementation or evaluation, or any strategic work. Risks can have a negative impact on both objectives and budgets. Risk management should have a preventive nature; during strategic work, we should try to prevent problems (risks). Risk management is an integral part of the activities of every person who deals with strategic work. This means being able to: (1) recognize individual risks; (2) analyze or evaluate them—determining which are small, medium, or large; (3) manage risks or take the right measures to reduce them; and (4) monitor risks, which, among other things, means repeatedly evaluating them.

The text is divided into 9 chapters. Chapter 1 is an introduction to risk management. Chapter 2 presents risk analysis approaches and procedures. Chapter 3 deals with the first phase of risk management, namely their identification (recognition). The second phase of risk management (their analysis, including the evaluation methodology using scaling), is dealt with in Chapter 4. The third phase (risk management tactics) is dealt with in Chapter 5. The last phase is risk monitoring, which is in Chapter 6. Chapter 7 presents three examples of risk analysis in connection with the city's strategic plan. Chapter 8 describes a risk analysis template available in Excel. Chapter 9 is the conclusion. The tool also contains a template for risk assessment in Excel and instructions for this template (text and video).

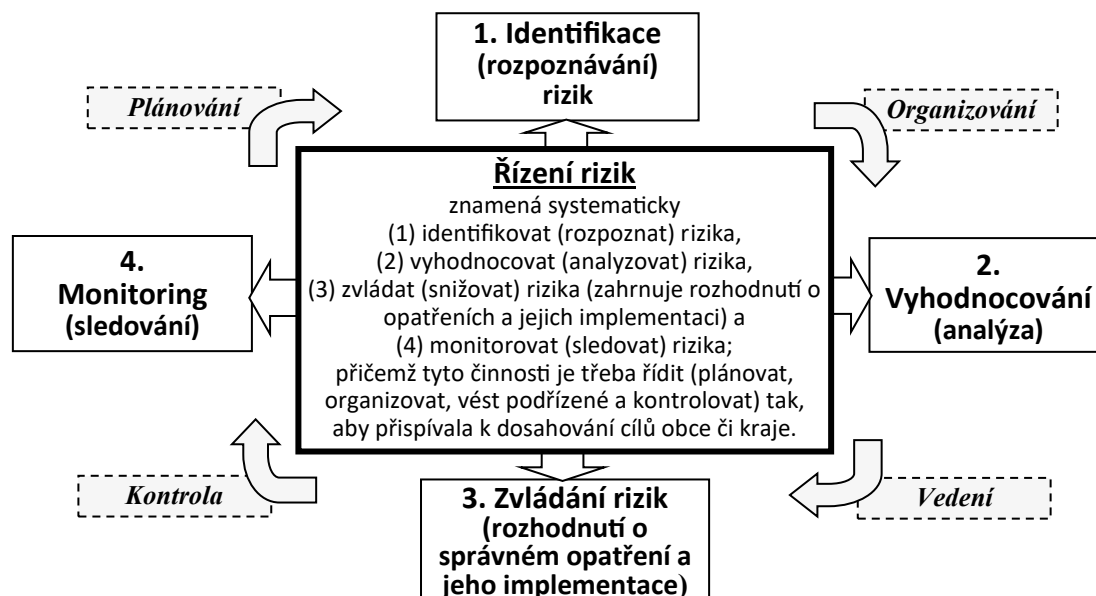
1. Úvod k analýze a řízení rizik

Analýza rizik patří mezi nejužitečnější analýzy při zpracování a realizaci veřejné strategie včetně strategií krajů a obcí. Rizika jsou v činnostech aktérů veřejné správy 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 jak přípravu strategií, tak dosažení stanovených cílů nebo plnění úkolů. V rámci tohoto textu chápeme riziko jako synonymum pro hrozbu.

Ke zvládnání problematiky 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 správná 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 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



Řízení rizik by mělo mít preventivní charakter – při strategické práci se máme snažit problémům (rizikům) předcházet¹. Současně by mělo být řízení rizik neoddelitelnou součástí práce každého zaměstnance, vedoucího zaměstnance a politika. To znamená, skutečně umět

- » rozpoznávat rizika (první fázi, tedy identifikaci rizik, se věnuje kapitola 3),
- » analyzovat neboli hodnotit rizika (druhá fáze se věnuje kapitola 4),
- » zvládat rizika neboli přijímat k nim správná opatření (to je popsáno v kapitole 5) a
- » monitorovat rizika (čtvrtá fáze, sledování rizik se věnuje kapitole 6)

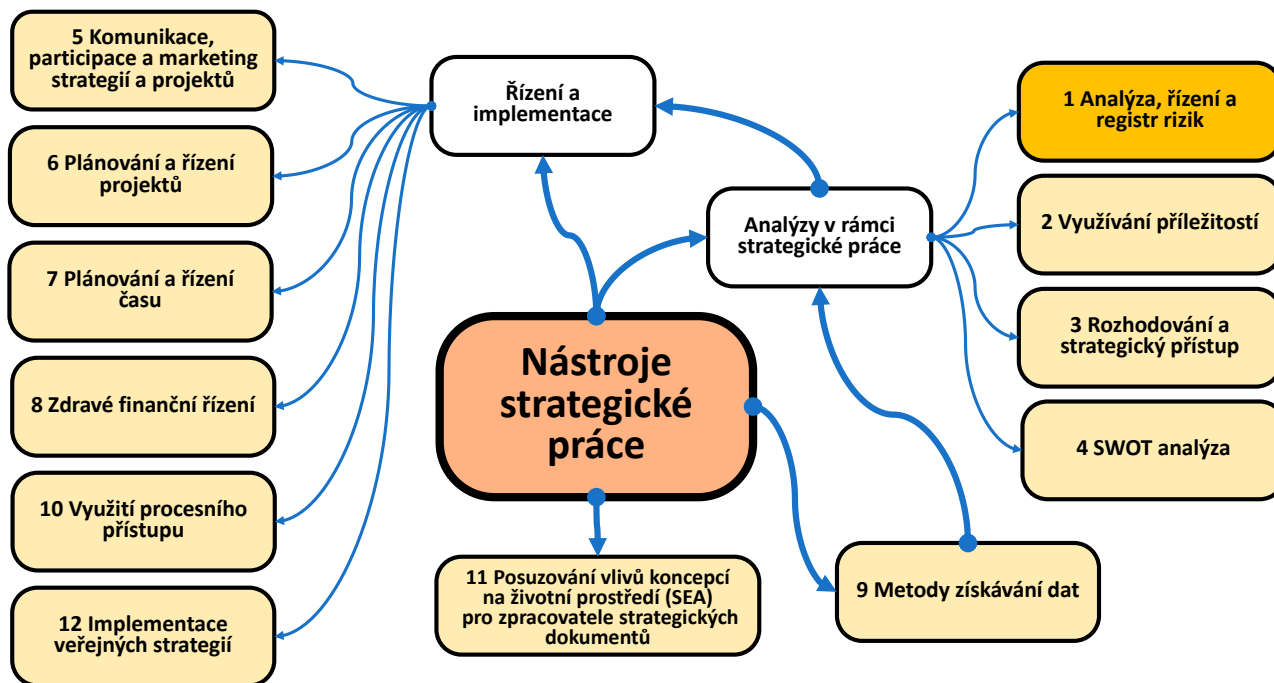
Analýza rizik se používá (slouží):

- » V rámci přípravy veřejné strategie se zabýváme riziky, která ohrožují (a) kvalitu připravované strategie a její schválení – tedy cíle, které jsme si vytyčili, (b) termíny a (c) náklady a jiné zdroje potřebné pro přípravu veřejné strategie.
- » V rámci realizace (implementace) veřejné strategie je analýza rizik jednou z klíčových činností. Řízení rizik by se pak mělo po schválení strategie pravidelně opakovat. Přičemž rizika identifikovaná a hodnocená ve veřejné strategii jsou chápána jako první hodnocení rizik.
- » Analýzy a systém řízení rizik patří k důležitým nástrojům v boji proti korupci, podvodům a také v boji proti plýtvání. Je velmi účelné, aby se řízení rizik veřejné strategie propojilo s řízením rizik celé instituce (v našem případě obce či kraje). Dle zákona o finanční kontrole musí rizika řídit každá instituce ve veřejné správě – často je to nastaveno jen formálně či nedostatečně.

Na následujícím obrázku jsou zachyceny **vazby mezi nástroji strategické práce**, které jsou zpracovávány v rámci projektu. Analýza, řízení a registr rizik patří společně a využíváním (řízením) příležitostí, respektive analýzou příležitostí k důležitým analýzám v rámci strategické práce. Výsledky analýzy příležitostí a analýzy rizik se také využívají v rámci SWOT analýzy. Hodnocení rizik významně ovlivňuje naše rozhodování. Samozřejmě pro každou analýzu rizik potřebujeme zajistit relevantní data a informace. Analýza, řízení a registr rizik má vztah prakticky k řadě dalších nástrojů strategické práce jako např. rozhodování a strategický přístup, zdravé finanční řízení ve vazbě na strategickou práci, plánování a řízení času ve vazbě na strategickou práci.

1 Řízení rizik má preventivní charakter, v tomto smyslu vyžaduje pozornost (= opatrnost, bdělost). Řízení rizik se nesmí zaměřovat s nedůvěrou. Nedůvěra je negativní emoce. Pokud umíme řídit rizika a děláme adekvátní kontrolu, můžeme svému okolí (například spolupracovníkům) důvěřovat – mimo jiné i proto, že víme, že mohou selhat a jsme na to připraveni. Řada lidí v ČR neumí řídit rizika a nahrazuje je (zcela nesprávně) nedůvěrou. Nedůvěra ničí vztahy mezi lidmi, brání dosahování cílů. Špatný člověk posuzuje vždy podle sebe – tedy každého považuje za špatného a je velmi nedůvěřivý. Abychom mohli dávat lidem důvěru, musíme se naučit správně řídit rizika a kontrolovat.

Obr. 3 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autoři

Text vychází z výzkumu² autorů týkající se řízení samospráv a řízení rizik.

2 Při zpracování byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní byla použita při popisu problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy strategických a dalších dokumentů obcí, metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly využity obecně vědní metody – analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace. Nové poznatky se týkají zejména registru rizik a návrhů opatření. Byly též využity poznatky identifikované ve spolupráci se studenty v rámci projektu SIGA – Ambis (Řízení rizik nebo příležitostí na konkrétních příkladech). Cílem výzkumu bylo identifikovat v této oblasti nové poznatky, vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě pomocí zvoleného nástroje (audio vizuální tvorba). Tento text je druhou verzí dokumentu, první byla zveřejněna na stránkách projektu v roce 2021.



2. Přístupy k analýze rizik, postupy a metody

2.1 Porovnání „rychlé“ a „komplexní“ analýzy rizik

Analýza rizik při zpracování strategie a zejména při realizaci strategie nám má pomáhat předcházet problémům (předcházet těžkostem, nepříjemnostem, krizovým situacím, ztrátám majetku, prostředků či prestiže, chybám a chybným rozhodnutím a podobně), pomáhat bránit před korupcí, podvody a plýtváním. Pro vytvoření analýzy rizik potřebujeme:

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

Pokud máte při strategické práci 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 veřejné strategie, tak některá rizika (například nedostatek provozních prostředků na realizaci strategie, nedostatek prostředků na investice, nízká ochota partnerů spolupracovat, časové zpoždění, odchod klíčového zaměstnance a podobně) se týkají každé strategie. Nicméně hodnocení těchto rizik pak závisí na obsahu samotné strategie a podmínkách pro její realizaci. Řada (zejména věcných) rizik se však dle obsahu a zaměření strategie liší.

Analýzu můžeme provádět jako „rychlou“ analýzu nebo jako „komplexní“ analýzu. **Rychlá analýza** rizik slouží pro potřebu rozhodovatele (rozhodovatel je dle dané situace starosta, vedoucí zaměstnanec a podobně, který analýzu používá pro své rozhodnutí). Samozřejmě i pro analýzu rizik platí, že každá analýza je tak kvalitní (dobrá), jak jsou kvalitní vstupní data a schopnost zpracovatele analýzu 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 kompetentnost) zpracovatele. Na druhé straně však není možné tuto rychlou analýzu přeceňovat. **V rámci strategické práce se doporučuje provádět komplexní analýzu (pokud je to možné).**

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 komplexní 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. 1 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, vedoucí zaměstnanec...	Analýza slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, na znalosti 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 Rychlost analýzy Prakticky žádné náklady Zápory Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost Vyšší riziko práce s chybnými údaji	Klady Ucelenější pohled Vyšší kvalita analýzy Zápory Časová náročnost Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu

Zdroj: upraveno dle Půček (2020)

2.2 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.). Při získávání dat a informací je možné použít metody pro získávání dat – viz následující podkapitola. Následuje identifikace rizik (třetí krok) a jejich hodnocení (čtvrtý krok). Dále následuje návrh opatření, ověření analýzy jako celku a její schválení.

Tab. 2 Postup zpracování v sedmi krocích

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	<p>Plánování</p> <p>Téma analýzy (čeho se týká)</p> <p>Metodika (postup) hodnocení</p> <p>Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace...</p> <p>Termíny pro zajištění informací, zpracování...</p> <p>Kdo a jak ověří, kdo schvaluje</p> <p>Je-li potřeba, tak stanovení nákladů</p>	<p>Na uvedené otázky si odpoví rozhodovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.</p>	<p>Plánuje zadavatel analýzy (např. starosta, vedoucí zaměstnanec...).</p> <p>Plán je pak projednán v expertní skupině.</p>
2	<p>Shromáždění a prověření:</p> <p>informací (rozhodujeme na základě faktů),</p> <p>místních podmínek a nezbytných souvislostí</p>	<p>Pokud rozhodovatel nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.</p>	<p>Shromáždění a ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina.</p>
3	<p>Identifikace rizik</p> <p>(v pěti oblastech – finanční; organizační a personální; právní; technická; věcná)</p>	<p>Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.</p>	<p>Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.</p>
4	<p>Hodnocení rizik:</p> <p>Stanovení u každého rizika (1) četnosti výskytu rizika a (2) dopadu do rozpočtu nebo na cíle – můžeme použít stupnici od 1 do 5</p> <p>Stanovení významnosti rizika: vynásobením četnosti a dopadu</p> <p>Seřazení rizik dle významnosti (malá, střední, velká) a ověření hodnot</p>	<p>Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.</p>	<p>Provádí expertní skupina.</p>
5	<p>Návrh opatření (vždy u velkých rizik, u středních je též doporučeno, u malých dle zvážení)</p>	<p>Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.</p>	<p>Provádí expertní skupina ve spolupráci se zadavatelem.</p>
6	<p>Ověření analýzy jako celku</p> <p>Je-li to zapotřebí, tak její úprava</p>	<p>Provádí rozhodovatel nebo určený ověřovatel.</p>	<p>Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.</p>
7	<p>Schválení analýzy (např. jako součást veřejné strategie)</p>	<p>Rozhodovatel, je-li to v jeho pravomoci. Není-li, nadřízený rozhodovatele.</p>	<p>Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.</p>

Zdroj: upraveno dle Půček (2020)

2.3 Metody pro získávání dat potřebných pro analýzu rizik

Jak již bylo řečeno, pro správné sestavení analýzy rizik je nezbytné provést shromáždění a prověření informací, dat a dalších poznatků (rozhodujeme na základě faktů), místních podmínek a nezbytných souvislostí. V následující tabulce jsou uvedeny vhodné metody pro získávání dat, informací či poznatků.

Tab. 3 Metody pro získávání dat, informací či poznatků při řízení rizik

Název	Popis metody nebo komentář
Výzkum od stolu (Desk research), rešerše	<p>Výzkum od stolu a rešerše jsou podobné metody. Lze zjednodušeně říci, že výzkum od stolu je širší – zaměřuje se na strategické či podobné dokumenty či texty, zabývá se otázkami: <i>Řešil to už někdo? Jak postupoval? S jakými riziky se setkal? Jak je hodnotil? Jaká opatření přijímal?</i> Hlavním účelem výzkumu od stolu je zorientovat se v dané problematice a navrhnout další postup.</p> <p>Rešerše je zaměřena více na literaturu, a co z ní převzít. Odpovídá na otázku: <i>Kdo a jak se tím zabýval?</i> Účelem rešerše je sestavit přehled literatury a vybrané citace z ní.</p>
Dolování dat (Data mining), vyhledávání dat	<p>Zaměřuje se na: (1) Databáze či jiná veřejně dostupná data, knihovny a podobně, (2) Internet, respektive na vyhledávání dostupných dat či informací či poznatků na internetu, (3) Vnitřní data, informace či poznatky šetřené instituce / obce / kraje.</p> <p>Při získávání dat je třeba dodržovat etiku odborné práce – zejména čerpat jen z povolených dat a dodržovat citační pravidla.</p>
Pozorování	<p>Pozorování je empirickou deskriptivní metodou, která popisuje zjevné (jevové) problémy, kdy potřebná informace je získávána různými formami pozorování. Předností metody je, že se zaměřuje na evidenci (zřejmosti, patnosti).</p> <p>Problémem je, že teprve za jevem je skryta podstata problému. Na ni se zaměřuje vědecké zkoumání. Z pozorování tedy musíme umět konstruovat vědeckou výpověď vypovídající o podstatě.</p>
Měření	<p>Je kvantitativní empirickou metodou využitelnou zejména v přírodních či technických vědách (např. měříme fyzikální veličiny). Metoda měření je využitelná i ve společenských vědách. Zde má měření své limity. Obvykle stanovujeme referenční jednotku, na jejímž základě pak provádíme normativní hodnocení (měřítkem je norma stanovená vzhledem k určité skupině) zkoumaného předmětu P, který srovnáváme s referenční jednotkou R („<i>riziko nedostatku prostředků na provoz veřejné služby P je dvakrát vyšší než veřejné služby R</i>“ nebo „<i>riziko události P je poloviční než R</i>“) nebo pomocí nastavené škály (např. <i>dopad rizika velmi malý 1; malý 2; střední 3; vysoký 4; velmi vysoký 5</i>). Fakticky jde o kvalitativní komparaci.</p>
Šetření	<p>Strukturované či částečně strukturované rozhovory, dotazníky, připomínkování, metoda Delphi, brainstorming, panel expertů...</p>

Název	Popis metody nebo komentář
Expertní odhad	Podstatou expertního odhadu je předpověď výsledku (výsledného stavu) ze strany jednotlivce (experta na danou věc). V tomto smyslu jde o prozatímní vyhodnocení řešeného jevu, respektive předběžný úsudek postavený na metodě pozorování a hlubokých znalostech dané věci ze strany experta.
Vizualizační techniky	Kontrolní seznamy (Check lists), vývojový diagram, diagram příčin a následku (Ishikavův diagram), myšlenková mapa, Ganttův diagram (pro vizualizaci harmonogramu) a podobně.
Další možnosti	Dalších specifických metod může být celá řada (například metoda experimentu).

Zdroj: autoři s využitím Ochrana, Půček a kol. (2019, s. 85)

K získávání dat, informací a poznatků potřebných pro strategickou práci je zpracován samostatný nástroj, který je (bude) dostupný na stránkách projektu.

2.4 Metody pro identifikaci a hodnocení rizik

Tento materiál používá nejběžnější způsob hodnocení rizik pomocí dvou kritérií (1) pravděpodobnosti výskytu rizika a (2) dopadu rizika do rozpočtu (dopadu na cíle veřejné strategie) – podrobněji je hodnocení rizik v kapitole 4.

K dalším metodám patří zejména:

- » Metoda RIPRAN (anglicky Risk PProject ANalysis) – metoda pro řízení rizik v rámci projektů
- » Analýza způsobů a důsledků poruch (FMEA) – například pro hodnocení rizika korupce; tato metoda pracuje s tříkriteriálním hodnocením – k pravděpodobnosti výskytu a k dopadu je jako třetí kritérium přidána odhalitelnost
- » Struktura „Co se stane, když?“ (SWIFT)
- » Mezi další metody rizik patří také například Analýza kořenových příčin, Bayesovská statistika a sítě, Křivky FN, Indexy rizika, Analýza typu motýlek. Pro identifikaci rizik se též v rámci strategické práce používá SWOT analýza, analýza aktérů (pokud obsahuje sloupec s riziky), Brainstorming, Strukturované nebo částečně strukturované rozhovory, metoda Delphi, Kontrolní seznamy, Analýza příčin a následků, Analýza scénáře a podobně.



3. Řízení rizik: Identifikace (rozpoznání) rizik veřejné strategie

3.1 Členění rizik do pěti 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 přípravy a realizace (implementace) veřejné strategie doporučujeme rizika členit do pěti oblastí:

(1) Finanční:

Souvisí se způsobem hospodaření a nakládání se zdroji či majetkem, se schválením či neschválením dotace, s rozpočtováním, s daňovými záležitostmi, s účtováním atd. Vše ve vazbě na realizaci veřejné strategie (případně též její přípravu).

(2) Organizační (a personální):

Souvisí s chybami při přípravě a realizaci veřejné strategie – například v řízení, se způsobilostí nebo nedostatkem zaměstnanců, spoluprací mezi zapojenými subjekty, špatným načasováním aktivit, chybně stanovenými termíny atd.

(3) Právní:

Souvisí s chybami při realizaci veřejné strategie, které se týkají platné či připravované legislativy (včetně nařízení či vyhlášek), vnitřními předpisy zadavatele veřejné strategie – pokud mají na přípravu či realizaci vliv, ale také smluvními vztahy.

(4) Technická:

Zahrnuje stav budov, nezbytné infrastruktury, stav vybavení (například aut, další techniky, strojů a podobně), software či IT technologií a podobně.

(5) Věcná:

Závisí od charakteru (obsahového zaměření) veřejné strategie – jiné zaměření má obec, kraj, jiné ministerstvo dle svých kompetencí. 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.

Jiné členění uvádí **zákon o finanční kontrole**, který rizika člení na finanční, právní a provozní. V principu by pak bylo možné rozdělit provozní rizika na organizační (personální), technická, věcná.

Rozpoznat riziko (nebo také příležitost) obecně, ale také v rámci strategické práce, by měl umět každý zaměstnanec ve veřejném sektoru. Přičemž platí, že identifikace rizik nemá být náhodná činnost, ale systematizovaný postup, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. 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 politici a vedoucí zaměstnanci se identifikovanými riziky budou zabývat. Tento přístup nevznikne sám od



sebe, je třeba v tomto smyslu všechny zaměstnance školit a politici a vedoucí pracovníci by měli jít v této věci příkladem. Identifikace má obsáhnout všechna rizika, která by mohla mít dopad (a) na dosahování cílů veřejné strategie a (b) na vyčleněné prostředky pro realizaci veřejné strategie.

Výsledkem identifikace rizik je seznam rizik (tento seznam můžeme nazvat registrem rizik nebo též katalogem 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 (registru) rizik. Příklady (registru) identifikovaných rizik klasifikovaných do pěti zmíněných skupin uvádí následující tabulky. Příklady rizik byly vymezeny na základě provedeného výzkumu (v letech 2015 až 2023 byli do výzkumu zapojeni mimo jiné též studenti Ambis vysoká škola) a zkušeností autorů, nejde o kompletní seznam, jde o příklady.

3.2 Finanční rizika veřejné strategie

V následující tabulce jsou příklady finančních rizik týkající se samospráv. 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 má obecný charakter, ale můžeme se s nimi setkat také při přípravě nebo realizaci veřejné strategie. Pokud z názvu rozpoznání rizika není jasné, o čem se jedná, doplňuje se každé riziko též vysvětlujícím popisem (v této tabulce jsou uvedeny jen názvy). Všechna identifikovaná rizika musí mít dopad na realizaci veřejné strategie – pokud by neměla, patří tato rizika obecně do registru rizik dané instituce, ale ne ve vazbě na veřejnou strategii. Nicméně u obce nebo kraje, pokud se bavíme o veřejné strategii (tedy programu rozvoje obce nebo programu rozvoje kraje), tak lze zahrnout i obecná rizika – například ve vztahu k chybám v účetnictví, inventarizaci majetku, kurzová rizika a podobně. To platí tehdy, pokud mohou významně snížit příjmy nebo navýšit výdaje nebo významně poškodit dobré jméno obce či kraje nebo ohrozit dosažení cílů (například pokud má obec jako jeden z cílů své strategie, že bude „řádně hospodařit s prostředky a majetkem“, pak například chyby v účetnictví, inventarizaci a podobně tento cíl ohrožují).

Tab. 4 Příklady identifikovaných finančních rizik s dopadem na realizaci veřejné strategie

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

Každé identifikované riziko může mít také více scénářů (více viz vysvětlení u organizačních rizik v kapitole 3.3). Uvedená rizika jsou zahrnuta do šablony v Excelu pro analýzu rizik – je to popsáno v kapitole 8 nebo v samostatné video přednášce. V šabloně si budete moci vybrat, která rizika se vás týkají. Je možné je textově upravit či doplnit nebo uvést také jiná rizika. Stejně to platí i u ostatních skupin identifikovaných rizik.

3.3 Organizační a personální rizika veřejné strategie

V následující tabulce jsou běžná organizační a personální rizika týkající se přípravy a realizace veřejné strategie, která souvisí s řízením lidských zdrojů, chybami v organizaci či řízením činností. Rizika jsou rozdělena na rizika týkající se (1) přípravy a schválení veřejné strategie a (2) realizace, změny a hodnocení veřejné strategie. Je již na úvaze každého zpracovatele, zda se bude věnovat jen rizikům týkajícím se realizace nebo také rizikům týkajícím se přípravy veřejné strategie. Platí, že pro konkrétní instituci by dle místních podmínek a situace mohla rizika vypadat jinak. V tabulce je též naznačena problematika rozdílných scénářů téhož rizika. Jako příklad je uvedeno samostatně riziko „Odchod klíčového zaměstnance“ a „Odchod zaměstnance“ – je to prakticky totéž, ale tato rizika mohou mít při následném hodnocení (viz příští kapitola 4) jinou četnost výskytu a hlavně jiný dopad do činnosti obce. Fakticky je to možné udělat u každého identifikovaného rizika – lze je rozdělit na několik scénářů, například na tři scénáře: „Malá chyba v...“, „Střední chyba v...“, „Velká chyba...“ (nebo je můžeme označit jako „scénář 1“, „scénář 2“, „scénář 3“). Lze uvádět i další příklady jako „Krátká nepřítomnost zaměstnance...“, „Delší nepřítomnost...“.



Tab. 5 Příklady identifikovaných organizačních a personálních rizik s dopadem na přípravu nebo realizaci veřejné strategie

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



Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
2	Organizační a personální rizika		Realizace (implementace), změny a hodnocení veřejné strategie
		2.32	Veřejná strategie je schválena, ale nepostupuje se dle ní (například po volbách)
		2.33	Veřejná strategie je schválena, ale v podobě, která nevyhovuje
		2.34	Neprobíhá průběžné hodnocení (evaluace) veřejné strategie
		2.35	Chyby ve změnách strategie (například z důvodu nedostatečných analýz)
		2.36	Průběžné (například roční) hodnocení se nedaří schválit
		2.37	Neproběhne závěrečné hodnocení evaluace veřejné strategie
		2.38	Nevytvoření podmínek pro realizaci veřejné strategie (například nedostatek lidí, nejasně vymezené odpovědnosti atd.)
		2.39	Nízká podpora ze strany politiků a vedoucích zaměstnanců
		2.40	Nízká podpora ze strany zapojených útvarů, institucí nebo partnerů (například nerealizují dohodnuté aktivity)
		2.41	Nezájem veřejnosti (nebo není podpora veřejnosti)
		2.42	Jednání nátlakových skupin (negativní ovlivnění realizace strategie k jejich prospěchu)
		2.43	Nedořešené či nevyjasněné vztahy k jiným veřejným strategiím (například protichůdnost)
		2.44	Odchod klíčového zaměstnance pro realizaci strategie
		2.45	Nepřítomnost (nemoc, dovolená, mateřská atd.) klíčového zaměstnance
		2.46	Přijetí zaměstnance s neodpovídajícími kompetencemi/kvalifikací a podobně
		2.47	Nekvalitní práce, nekompetentnost, nízká motivace zaměstnanců, špatná komunikace
		2.48	Chyby v komunikaci s médii nebo špatný marketing realizace veřejné strategie
		2.49	Chyby ve veřejných zakázkách potřebných pro realizaci veřejné strategie
		2.50	Chyby v organizaci a přípravě projektů, investic, žádostí o dotace a podobně, které se týkají realizace veřejné strategie
		2.51	Chyby v řízení dodavatelů, kteří poskytují služby nebo dodávky nebo stavební práce potřebné pro realizaci veřejné strategie
		2.52	Chyby ve spolupráci s partnery, kteří jsou nezbytní pro realizaci veřejné strategie
2.53	Chyby v načasování aktivit, v plánování, chybně stanovené termíny...		
2.54	Riziko procesní korupce (nemá finanční dopad, ale poškodí)		
2.55	Jiná organizační či personální rizika s dopadem na realizaci veřejné strategie		

Zdroj: autoři

3.4 Právní rizika veřejné strategie

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.

Tab. 6 Příklady identifikovaných právních rizik s dopadem na realizaci veřejné strategie

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

Zdroj: autoři dle Půček (2020)

3.5 Technická rizika veřejné strategie

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

Tab. 7 Příklady identifikovaných technických rizik s dopadem na realizaci veřejné strategie

Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
4	Technická rizika	4.1	Stav budov a souvisejícího majetku včetně pozemků
		4.2	Stav infrastruktury (lze rozepsat – chodníky, cesty, mosty, parkoviště...)
		4.3	Stav další infrastruktury v majetku (vodovody, kanalizace...)
		4.4	Stav dětských hřišť, sportovišť, fundusu atd.
		4.5	Stav parků a zeleně
		4.6	Stav vybavení v majetku obce, kraje
		4.7	Stav vybavení a majetku v kancelářských prostorách
		4.8	Stav software a dalšího 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	Omezení funkce či využití majetku způsobené krádeží, vandalismem a podobně
		4.14	Omezení funkce či využití majetku způsobené nevhodným zacházením, údržbou, opravami či jinými nevhodnými zásahy
		4.15	Omezení funkce či využití majetku způsobené jinými důvody (například právní důvody)
		4.16	Jiná technická rizika s dopadem na cíle

Zdroj: autoři dle Půček (2020)

3.6 Věcná rizika veřejné strategie – příklad pro město

V následující tabulce jsou věcná rizika na příkladu města. Na rozdíl od předchozích tabulek závisí věcná rizika na tématu či oblasti, kterou veřejná strategie řeší. Věcná rizika u obce (města) 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. 8 Příklady identifikovaných věcných rizik s dopadem na přípravu a realizaci veřejné strategie (město)

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



Č.	Skupina	Č.	Název / popis rizika
5	Věcná rizika		Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
		5.24	Nárůst sociálně patologických jevů, konkrétně...
		5.25	Růst prostorové koncentrace sociálně vyloučených v důsledku politiky státu, nevhodně nastavené legislativy, resp. nevhodného chování soukromých subjektů
			Kriminalita / pocit bezpečí
		5.26	Nárůst kriminality
		5.27	Rozsáhlé krádeže majetku, vandalismus a podobně
		5.28	Snížení pocitů bezpečí
			Doprava
		5.29	Zhoršení dopravní obslužnosti (např. rušení autobusů, vlakového spojení)
		5.30	Dopravní kongesce (zácpy) či kolapsy jako výsledek neřešené dopravní prostupnosti
		5.31	Zvýšení hlučnosti / emisí z dopravy
		5.32	Zhoršení možnosti parkování na sídlištích (nebo neúměrné požadavky podnikatelů na parkování v centru i ostatních obyvatel na sídlištích), případně preference dopravní infrastruktury, včetně parkování, na úkor jiných funkcí města, zeleně, apod.
			Jednotlivé složky životního prostředí
		5.33	Zhoršení kvality ovzduší v důsledku...
		5.34	Zhoršení hlukové zátěže v důsledku...
		5.35	Zhoršení kvality vody ve vodních tocích a plochách na území města
		5.36	Zhoršení jiných složek životního prostředí, konkrétně...
		5.37	Nedostatečná adaptace na dopady klimatické změny (sucho, vlny veder, extrémní jevy počasí)
		5.38	Živelné pohromy (přírodní rizika): povodně, přívalové deště, bouřky, vlny veder, sucho, sesuvy a další přírodní rizika či živelné pohromy
			Atraktivita města
		5.39	Snížení atraktivity města pro turisty / obyvatele / investory z důvodu...
		5.40	Uzavření hospody / sportoviště /...
		5.41	Snížení možností trávení volného času...
		5.42	Významné poškození pověsti (image) města, např. ze strany médií
			Další rizika
		5.43	Průmyslové a obdobné havárie, velké požáry, hromadné nehody atd. na území města nebo v jeho blízkosti
		5.44	Teroristický útok, rabování a obdobná rizika
		5.45	Závažné epidemie, pandemie a obdobné situace
5.46	Ostatní rizika definovaná v rámci krizového řízení města		
5.47	Jiná věcná rizika s dopadem na cíle		

Zdroj: autoři dle Půček (2020)



4. Řízení rizik: Hodnocení (analýza) rizik veřejné strategie

4.1 Metodika hodnocení

Výstupem fáze identifikace je registr (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. To nám pak pomůže zaměřit se na snižování nejvýznamnějších rizik – tedy rizik s nejvyšší hodnotou. Podrobněji je metodika hodnocení popsána v Půček (2020) nebo v Půček, Ochrana a kol. (2020).

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

- (1) předpokládané četnosti (případně 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

Předpokládaná četnost výskytu P i odhadovaný dopad D můžeme u každého rizika hodnotit pomocí škálování, přičemž lze použít například škálu od 1 do 5³, tedy:

P ... předpokládaná (odhadovaná) četnost výskytu rizika; P 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 P a hodnoty D pro každé riziko. Přičemž 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 a charakteru dané veřejné strategie či zvyklostí. Hodnocení předpokládané četnosti výskytu je v následující tabulce.

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

Tab. 9 Expertní hodnocení (škála 1 – 5) pro předpokládanou četnost výskytu rizika

Předpokládaná četnost výskytu (P)	Hodnocení	Příklad kritéria Odhad četnosti výskytu rizika v daném období
velmi malá	1	může nastat, ale nepředpokládáme, že v dalších 5 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: Půček (2020)

Hodnocení dopadu je v následující tabulce. Dopad do rozpočtu veřejné strategie (nebo celého rozpočtu zadavatele) se může uvádět v % rozpočtu nebo konkrétní částkou v Kč.

Tab. 10 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 9999 Kč) Dopad na plnění cílů je malý, cíle patrně budou dosaženy
střední	3	Dopad je v rozmezí 0,1% až 0,99 % rozpočtu (nebo 10000 Kč až 99999 Kč) Dopad na plnění cílů je střední
vysoký	4	Dopad je v rozmezí 1,0 % až 9,99 % rozpočtu (nebo 100000 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: Půček (2020)



Krok 2: Zjištění významnosti (velikosti, závažnosti) rizika

Významnost rizika můžeme vypočítat součinem četnosti výskytu a dopadu, tedy

$V = P * D$, kde

V... významnost rizika

P... předpokládaná (odhadovaná) četnost výskytu rizika (někdy označováno jako Č)

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. 11 Malé, střední a velké riziko dle významnosti rizika

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

Zdroj: Půček (2020)

4.2 Registr (katalog) rizik veřejné strategie

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 nebo rada obce). Vlastníkem rizika může být též příspěvková organizace, založená obchodní společnost (například s.r.o.), dodavatel⁴ obce, pokud se riziko týká jejich činnosti, které pro obec vykonávají. 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.

⁴ Případně též partner nebo v některých případech též zřizovatel (například u školy by to byla obec).

Příklady vlastníků rizik:

- » Obec / město
- » Zastupitelstvo
- » Rada
- » Starosta
- » Místostarosta
- » Radní / zastupitel... (jméno)
- » Kontrolní výbor
- » Finanční výbor
- » Komise rady... (název)
- » Tajemník úřadu
- » Obecní / městský úřad
- » Obecní / městská policie
- » Odbor... (název)
- » Oddělení... (název)
- » Příspěvková organizace... (název)
- » Městská firma... (název)
- » Poskytovatel služby... (název)
- » Dodavatel... (název)
- » Konkrétní osoba... (jméno)
- » Konkrétní instituce / úřad... (jméno)
- » Jiný vlastník...

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. 12 Registr rizik veřejné strategie – finanční rizika, první hodnocení

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

Zdroj: Půček (2020)

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

5. Řízení rizik: Návrh opatření zvládnání rizik veřejné strategie

5.1 Jak zvládat rizika – čtyři taktiky zvládnání rizik

Třetí fází řízení rizik je jejich zvládnání (fáze se též někdy nazývá návrh opatření). Výstupem první fáze řízení rizik je seznam identifikovaných rizik rozčleněných do pěti oblastí. Výstupem druhé fáze hodnocení rizik je registr rizik – u každého rizika byl stanoven jeho vlastník, máme stanovenou významnost rizika pomocí předpokládané četnosti výskytu a odhadovaného dopadu, rizika máme rozčleněna na malá, střední a velká. Toto rozčlenění má význam v tom, že je doporučeno se velkými riziky neprodleně zabývat, respektive si u velkých rizik přijímat protioopatření tak, aby se co nejdříve snížily. U středních se to doporučuje dle konkrétní situace (mimo jiné záleží na tom, jak náročné a nákladné bude opatření přijmout) a u malých můžeme též přijmout opatření nebo je jen monitorovat. Jde o to, že náklady na realizaci opatření mohou přesáhnout negativní dopad rizika do rozpočtu, proto se u malých rizik z úsporných důvodů obvykle opatření nepřijímá. V rámci metodiky řízení rizik je třeba stanovit, kdy se musí a kdy může (tedy nemusí) přijímat opatření. Stručně to rekapituluje následující tabulka.

Tab. 13 Malé, střední a velké riziko – taktiky pro zvládnání rizika

Velikost rizika	Významnost rizika: $V = P * D$; hodnota D	Taktika opatření zvládnání rizik
Malé riziko	1 až 4	Riziko monitorujeme, opatření přijmeme, jen když je to účelné. Obvykle uplatňujeme taktiku „převezmi“.
Střední riziko	5 až 9	Riziko monitorujeme a dle potřeby a situace přijmeme opatření k jeho snížení. Obvykle uplatňujeme taktiku „ošetři“, ale též dle situace „převezmi“, „přenes“ nebo „ukonči“.
Velké riziko	10 a více (nebo vždy, když $D = 4$ nebo $D = 5$)	Riziko neprodleně řešíme – přijímáme opatření k jeho snížení, vyhodnotíme, zda opatření je účinné a pokud ne, přijmeme další protioopatření, dokud nedojde k jeho snížení. Uplatňujeme taktiku „ošetři“ samostatně nebo v kombinaci s „přenes“ nebo „ukonči“.

Zdroj: Půček, Ochrana a kol. (2020)

Z hlediska řízení rizik se uplatňují obvykle 4 taktiky ke zvládnání či snížení rizika nebo k přijímání protioopatření (viz například Tichý 2006; Smejkal, Rais, 2013; Půček, Ochrana a kol, 2020; ISO):

(1) Strategie „převezmi“

Jsme si vědomi rizika a jeho následků, ale převezmeme jej bez protioopatření. Běžně se tato strategie používá u malých rizik, u středních dle místních podmínek. Pokud samospráva nemá zavedené řízení rizik, tak fakticky tuto taktiku zvolil nevědomky starosta (primátor, hejtman, tajemník nebo ředitel úřadu)



a s ním všichni zaměstnanci, kteří nakládají s prostředky nebo s majetkem. Nesou za tento stav plnou odpovědnost včetně toho, že se vystavují situaci, kdy při realizaci rizika a vzniku škody nesou za tuto škodu odpovědnost. Může být po nich požadována náhrada vzniklé škody, též se vystavují trestně právnímu postihu. Může se však též stát, že škodu za neschopné politiky, úředníky a další zaměstnance ponese obec či kraj (fakticky tedy společnost, občan jako daňový poplatník).

(2) Strategie „ošetří“

Jde o přijímání protiopatření (i opakovaně) tak, aby došlo ke snížení velikosti rizika. Vlastníci rizika provedou analýzu rizika z hlediska možných variant přijetí opatření. Cílem této strategie je buď odstranit příčiny rizika (a tím mu částečně nebo zcela zamezit), nebo snížit jeho nepříznivé důsledky. Vlastníci rizika navrhnou na základě analýzy nejsprávnější opatření⁵ k danému riziku. Opatření tak směřují k

- (a) odstranění příčin rizika (k analýze a vizualizaci příčin problému, a v tomto smyslu i rizika, slouží Ishikawův diagram),
- (b) snížení dopadu na rozpočet (například pojištění majetku) nebo na cíle,
- (c) snížení či zamezení výskytu rizika (například přijetí preventivních opatření),
- (d) zlepšení podmínek pro snadnější odhalitelnost rizika (například kamerový systém s nahráváním záznamu zvyšuje odhalitelnost krádeže, současně též působí preventivně proti vandalismu či krádežím – odstraňuje potenciálního zloděje, týká se tak i bodu b nebo c).

Po provedení analýzy je třeba přijmout rozhodnutí (zavést či nezavést opatření, případně je upravit) a pak opatření realizovat.

(1) Strategie „přenes“

Ve své podstatě je to specifický druh protiopatření, jehož podstatou je přenesení rizika na jinou osobu. V běžné praxi jde nejčastěji o pojištění (například majetku, odpovědnosti atd.). Přenesení lze též provést na dodavatele (např. sekání trávy v obci zajišťuje dodavatelská firma, všechny rizika související se sekáním trávy byla smlouvou přenesena na dodavatele).

(4) Strategie „ukončí“

Ve své podstatě je to specifický druh protiopatření, jehož podstatou je ukončení (případně dočasné přerušování) činnosti. V některých případech je dočasné přerušování nejlepším možným opatřením – například při riziku pádu stromu se uzavře část parku ve správě obce do doby, než proběhne bezpečnostní kácení či prořez.

Vlastníci rizika provedou analýzu možných variant opatření (návrh postupu zobrazený pomocí vývojového diagramu je v následující podkapitole) a projednají návrh opatření s osobou, která má na starosti řízení rizik a předloží je ke schválení. Je též možné všechna opatření schválit současně po jejich zanesení do registru rizik – viz poslední sloupec následující tabulky. Starosta či jím určená osoba též schvaluje zvolenou taktiku (předposlední sloupec – ten se může, ale nemusí uvádět).

5 Kritéria „správného“ rozhodnutí – platí to obdobně též pro správné opatření, to musí (1) přispívat k dosažení cílů a současně vést ke snížení rizik, (2) být zákonné, (3) být morální (etické).

Tab. 14 Registr rizik – finanční rizika, včetně zvolené strategie a návrhu opatření

	Č.	Název rizika	Hodnocení			Vlastník rizika		Číslo a název opatření
			P	D	V=P*D			
Finanční								

Zdroj: Půček, Ochrana a kol. (2020)

5.2 Příklady návrhu opatření

Příklady opatření jsou rozdělena, stejně jako identifikace rizik, do pěti oblastí. K nejčastějším opatřením obecně patří:

- » proškolit zaměstnance
- » zlepšit komunikaci nebo spolupráci s partnery, úřady, veřejností, zaměstnavateli...
- » motivovat vedoucí a ostatní zaměstnance, aby preventivně řešili rizika (případně zajistit, aby vedoucí zaměstnanci šli v řízení rizik příkladem)
- » upravit vnitřní předpisy (např. směrnice) tak, aby snižovaly chybovost, zvyšovaly odolnost proti riziku plýtvání, riziku korupce a podvodů
- » posílit (zlepšit, zefektivnit) kontrolní činnost nebo účinnost finanční kontroly
- » posílit transparentnost, zpracovat koncepci boje proti korupci, podvodům

Příklady opatření k finančním rizikům veřejné strategie

V následující tabulce jsou příklady opatření. Dle místních podmínek by se opatření mohla lišit. Lomítko znamená „nebo“, respektive výběr z více možností.

Tab. 15 Příklady opatření k finančním rizikům veřejné strategie

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

Tab. 15 Příklady opatření k finančním rizikům veřejné strategie

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis protioopatření (lomítko znamená volbu z více možností)
1	Finanční rizika		Posilování transparentnosti, koncepce boje proti korupci a plýtvání
		1.14	Analyzovat postup tvorbu rozpočtu / nakládání s prostředky či majetkem / zadávání veřejných zakázek / přípravu investic za účelem zvýšení transparentnosti
		1.15	Zpracovat / upravit koncepci boje proti korupci, podvodům a plýtvání
			Pojištění
		1.16	Ověřit / rozšířit / optimalizovat pojištění tak, aby účinněji pokrývalo rizika
		1.17	Vyžadovat po zaměstnancích pojištění odpovědnosti za škody
			Školení a motivace
		1.18	Proškolení zaměstnance v oblasti řízení rizik
		1.19	Zařadit problematiku řízení rizik do povinného vzdělávání zaměstnanců
		1.20	Motivovat vedoucí a ostatní zaměstnance, aby preventivně řešili rizika
		1.21	Zajistit, aby vedoucí zaměstnanci šli v řízení rizik příkladem
			Komunikace (zapojování) veřejnosti, médií, partnerů
		1.22	Stanovit komunikační plán s partnery, médii, veřejností, úřady, dodavateli, klíčovými osobami atd. a postupovat dle něj; pravidelně jej hodnotit a aktualizovat
		1.23	Zlepšit komunikaci a spolupráci uvnitř úřadu / s podřízenými organizacemi nebo společnostmi / s jinými úřady nebo partnery nebo dodavateli nebo...

Zdroj: autoři

Uvedená opatření jsou zahrnuta do šablony v Excelu – je to popsáno v kapitole 8 nebo v samostatné video přednášce. V šabloně si lze vybrat, která opatření ke konkrétnímu riziku budete navrhovat. Je možné je textově upravit či doplnit nebo uvést také jiná opatření.

Příklady opatření k organizačním a personálním rizikům veřejné strategie

V následující tabulce jsou příklady opatření. Dle místních podmínek by se opatření mohla lišit. Lomítko znamená „nebo“, respektive výběr z více možností.

Tab. 16 Příklady opatření k organizačním a personálním rizikům veřejné strategie

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis protiopatření (lomítko znamená volbu z více možností)
2	Organizační rizika		Řízení přípravy veřejné strategie
		2.1	Jasně vymezit zadání veřejné strategie, vytvořit pro přípravu podmínky, určit odpovědné osoby včetně politiků a vedoucích zaměstnanců
		2.2	Efektivně řídit přípravu veřejné strategie (v dané kvalitě dle zadání, v daných termínech, dodržení rozpočtu)
		2.3	Zajistit / zlepšit motivaci týmu připravující strategii (například stanovením cílové odměny)
		2.4	Zajistit zastupitelnost zaměstnanců podílejících se na přípravě veřejné strategie
		2.5	Efektivně řídit dodavatele nezbytné pro zpracování veřejné strategie
		2.6	Zpracovat komunikační (mediální) plán přípravy veřejné strategie
		2.7	Zajistit zapojení veřejnosti a klíčových hráčů
		2.8	Zajistit součinnost spolupracujících útvarů, partnerů
		2.9	Nastavit transparentní proces přípravy veřejné strategie, vypořádání připomínek
		2.10	Předcházet problémům tak, aby strategie mohla být v patřičné kvalitě schválena
		2.11	Školit zaměstnance a politiky
			Realizace – řízení implementace
		2.12	Určit odpovědné osoby včetně politiků a vedoucích zaměstnanců, vytvořit jim pro realizaci podmínky
		2.13	Upravit vnitřní předpisy tak, aby realizaci strategie podporovaly; případně schválit předpis k realizaci strategie a projektů (stanovit jasné postupy pro plnění, změny a hodnocení strategie)
		2.14	Efektivně řídit realizaci veřejné strategie (dosahování cílů a jejich indikátorů; realizace projektů a akčních plánů; v daných termínech; dodržení rozpočtu)
2.15	Zajistit průběžnou kontrolu plnění a hodnocení		
2.16	Předkládat pravidelně zprávu o plnění strategie do zastupitelstva (například společně se závěrečným účtem za předchozí rok; změny na další roky společně se schvalováním rozpočtu)		

Tab. 16 Příklady opatření k organizačním a personálním rizikům veřejné strategie

Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis protioopatření (lomítko znamená volbu z více možností)
2	Organizační rizika		Realizace – řízení implementace
		2.17	Navrhnout, připravit a schválit změnu strategie
		2.18	Efektivní řízení a kontrola zakázek, dodavatelů, projektů a aktivit týkající se veřejné strategie
		2.19	Zajistit efektivní komunikaci s osobami odpovědnými za část veřejné strategie a s vlastníky rizik
		2.20	Stanovit postupy tak, aby umožňovaly předcházet chybám v řízení
		2.21	Posilování principu transparentnosti v rozhodování a usilovat o naplňování kritérií správného rozhodování (je morální a současně je zákonné a současně účinně vede k dosažení cíle)
			Komunikace (zapojování) veřejnosti, médií, partnerů
		2.22	Stanovit komunikační plán s partnery, médii, veřejností a postupovat dle něj; pravidelně jej hodnotit a aktualizovat
		2.23	Pravidelně plnění strategie projednávat s partnery, médii, veřejností
			Školení, motivace a zaměstnanci
		2.24	Zajistit zastupitelnost zaměstnanců podílejících se na realizaci veřejné strategie
		2.25	Hodnotit kompetence (způsobilosti) zaměstnanců ve vazbě na strategické řízení a řízení rizik
		2.26	Motivovat vedoucí a ostatní zaměstnance, aby usilovali o dosahování cílů (včetně zvládnutí rizik)
		2.27	Provést potřebná školení zaměstnanců a politiků
		2.28	Zajistit, aby vedoucí zaměstnanci šli ve strategickém přístupu příkladem

Zdroj: autoři

Uvedená opatření jsou zahrnuta do šablony v Excelu – je to popsáno v kapitole 8 nebo v samostatné video přednášce. V šabloně si lze vybrat, která opatření ke konkrétnímu riziku budete navrhovat. Je možné je textově upravit či doplnit nebo uvést také jiná opatření.

Příklady opatření k právním rizikům veřejné strategie

V následující tabulce jsou příklady opatření. Dle místních podmínek by se opatření mohla lišit. Lomítko znamená „nebo“, respektive výběr z více možností.

Tab. 17 Příklady opatření k právním rizikům veřejné strategie

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

Zdroj: autoři

Uvedená opatření jsou zahrnuta do šablony v Excelu – je to popsáno v kapitole 8 nebo v samostatné video přednášce. V šabloně si lze vybrat, která opatření ke konkrétnímu riziku budete navrhovat. Je možné je textově upravit či doplnit nebo uvést také jiná opatření.

Příklady opatření k technickým rizikům veřejné strategie

V následující tabulce jsou příklady opatření. Dle místních podmínek by se opatření mohla lišit. Lomítko znamená „nebo“, respektive výběr z více možností.

Tab. 18 Příklady opatření k technickým rizikům veřejné strategie

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

Zdroj: autoři

Uvedená opatření jsou zahrnuta do šablony v Excelu – je to popsáno v kapitole 8 nebo v samostatné video přednášce. V šabloně si lze vybrat, která opatření ke konkrétnímu riziku budete navrhovat. Je možné je textově upravit či doplnit nebo uvést také jiná opatření.



Příklady opatření k věcným rizikům veřejné strategie

V následující tabulce jsou příklady opatření. Dle místních podmínek by se opatření mohla lišit. Lomítko znamená „nebo“, respektive výběr z více možností.

Tab. 19 Příklady opatření k věcným rizikům veřejné strategie

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



Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis protipatření (lomítko znamená volbu z více možností)
5	Věcná rizika		Zaměstnanost
		5.21	Aktivně jednat se zaměstnavateli a podnikateli, aby nedošlo k nárůstu nezaměstnanosti / Vytvářet podmínky pro udržení zaměstnavatelů nebo podnikatelů v obci
		5.22	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci se zaměstnavateli
		5.23	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci veřejných služeb (konkrétní veřejné služby)
		5.24	Zlepšit spolupráci s Úřadem práce
		5.25	Vytvářet v obci dotovaná pracovní místa Úřadem práce
			Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
		5.26	Předcházet nárůstu sociálně patologických jevů, konkrétně...
		5.27	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci s partnery / úřady /...
		5.28	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii
			Kriminalita / pocit bezpečí
		5.29	Zvýšit počet strážníků / zlepšit činnost obecní policie / zlepšit program prevence kriminality
		5.30	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci s Policií ČR
		5.31	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii
		5.32	Rozšířit kamerový systém v obci / zlepšit ostrahu majetku
			Doprava
		5.33	Jednat s krajem o dopravní obslužnosti / optimalizovat dopravní obslužnost obce
		5.34	Předcházet situacím vytvářející kongesce (zácpy) či kolapsy (například z důvodů oprav či údržby komunikací, mostů atd.)
		5.35	Měřit hlučnost / emise z dopravy a jednat o sjednání nápravy (např. protihlukové stěny)
		5.36	Sledovat / řešit možnosti parkování
		5.37	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci s Policií ČR / krajem / dalšími partnery či úřady ve věci dopravy
		5.38	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii
			Jednotlivé složky životního prostředí
		5.39	Měřit / sledovat hodnoty jednotlivých složek životního prostředí
		5.40	Přijmout opatření k zabránění zhoršení složek životního prostředí, konkrétně...
		5.41	Analyzovat potenciální dopady klimatické změny (sucho, vlny veder, extrémní jevy počasí), přijmout opatření
		5.42	Předcházet dopadům živelných pohrom (přírodních rizik): například protipovodňové stěny či jiná opatření, suché poldry, opatření proti sesuvům...
		5.43	Zlepšit systém varování před živelnými pohromami
5.44	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci s úřady / zaměstnavateli / partnery ve věci životního prostředí, dopadů klimatických změn, živelných pohrom		



Č.	Skupina	Číslo a návrh opatření	
		Č.	Název / popis protipatření (lomítko znamená volbu z více možností)
5	Věcná rizika		Jednotlivé složky životního prostředí
		5.45	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci životního prostředí, dopadů klimatických změn, živelných pohrom
		5.46	Zlepšit postupy týkající se krizového řízení
		5.47	Školit zaměstnance, zastupitele, zaměstnance organizací obce ve věci ochrany životního prostředí, dopadů klimatických změn, řešení živelných pohrom, krizového řízení...
			Atraktivita města
		5.48	Hodnotit atraktivitu města pro turisty / obyvatele / investory a přijímat opatření, aby nedošlo k její snížení...
		5.49	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci s úřady / zaměstnavateli / partnery / podnikateli / poskytovateli veřejných služeb týkající se atraktivity města
		5.50	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci atraktivity města
			Další rizika
		5.51	Předcházet průmyslovým a obdobným haváriím, požárům, hromadným nehodám, teroristickým útokům (například na akcích obce)...
		5.52	Optimalizovat / aktualizovat dokumenty nebo postupy ke krizovému řízení
		5.53	Školit v oblasti krizového řízení / lépe informovat / doplnit informace na web atd.
		5.54	Zlepšit komunikaci / zlepšit spolupráci s úřady / zaměstnavateli / partnery ve věci krizového řízení
		5.55	Zlepšit komunikaci s veřejností / médii ve věci krizového řízení

Zdroj: autoři

Uvedená opatření jsou zahrnuta do šablony v Excelu – je to popsáno v kapitole 8 nebo v samostatné video přednášce. V šabloně si lze vybrat, která opatření ke konkrétnímu riziku budete navrhovat. Je možné je textově upravit či doplnit nebo uvést také jiná opatření.

5.3 Vizualizace postupu zvládnutí rizik (návrhu opatření) pomocí vývojového diagramu

Na následujícím obrázku je **vývojový diagram, který nabízí postup při řešení problémů** – v našem případě jde o nalezení nejvhodnějšího opatření ke snížení rizika. Na začátku je nezbytné vymezit problém (tedy to, co chceme řešit – v našem případě jde o návrh a zavedení opatření). Na konci postupu je opatření zavedeno do praxe. Při tvorbě vývojového diagramu je třeba dodržovat stanovené tvary (začátek a konec, informace – obdélník...).

Obr. 3 Vývojový diagram – postup zvládnutí rizik

Vývojový diagram	Popis kroku
	(1) Začátek: Řeším riziko
	(2) Shromážděte informace o riziku (příčinách a důsledcích) a o všech relevantních souvislostech
	(3) Rozhodněte o přiměřené komunikaci řešení rizika dovnitř organizace (města) i ven po celou dobu řešení
	(4) Známe příčiny (a důsledky) rizika a správné opatření (co, proč a jak chci provést, v jakých termínech, s jakými náklady)?
	(5) Řešil toto riziko někdo , od koho se mohu učit?
	(5.1) Učte se od jiných (např. ve smyslu benchlearningu, učících se regionů, řízení znalostí...)
	(6) Analyzujte riziko a její souvislosti, najděte příčiny (a důsledky) rizika pomocí postupu, který vede k úspěchu („selský rozum“, diagram příčin a následku, brainstorming...) a najděte správné opatření (včetně jeho důsledků)
	(7) Ověření smysluplnosti a proveditelnosti: (a) Je opatření smysluplné (účelné vzhledem k cílům organizace a spravedlivé vůči zúčastněným) a vyřeší riziko tak, aby to nezpůsobilo jiné problémy? (b) Je opatření správně načasované a proveditelné (organizačně, personálně, technicky atd.)? (c) Je proveditelné z finančního hlediska a nevyvolá vedlejší náklady?
	(8) Rozhodnutí o opatření: Chci riziko na základě zjištěných skutečností skutečně řešit?
	(8.1) Zaznamenejte důvody rozhodnutí a dle potřeby komunikujte dovnitř organizace i ven
	(8.2) Konec: Řešení rizika odloženo
	(9) Naplánujte opatření – jeho postup provedení (včetně cílů, monitorovacích parametrů, zdrojů, termínů, odpovědností) a způsobu komunikace
	(10) Získejte spojence pro navrhované opatření, provedte jej a vyhodnoťte jej. Zajistěte komunikaci dovnitř i ven.
	(11) Proveďte řešení: Bylo riziko sníženo (zvládnuto, došlo ke zlepšení)?
	(12) Zajistěte trvalé zavedení (uplatňování), zaznamenejte způsob řešení, odměňte řešitelský tým
	(13) Konec: Riziko sníženo (zvládnuto)

Zdroj: autoři



5.4 Proč nejsou zvládána rizika při strategické práci (diagram příčin a následku)

Co je diagram příčin a následku (Ishikawův diagram)

K analýze a vizualizaci příčin nezvládnutí rizik při strategické práci je využit Ishikawův diagram (Diagramu příčin a následku)⁶. Pomocí diagramu hledáme příčiny a „podpříčiny“ analyzovaného problému. Obvykle hlavních příčin bývá 5, maximálně 7.

Hlavní příčiny – proč nejsou zvládnuta rizika při strategické práci

Jak identifikovat (rozpoznat) hlavní příčiny (postup):

- 1) Seznámíme se s tímto textem, shromáždíme potřebné informace, poznatky a souvislosti.
- 2) Identifikujeme rozdíly naší situace v porovnání s doporučením, a to na základě
 - a) svého expertního odhadu (pokud zpracováváme sami)
 - b) nebo ve vytvořené skupině s využitím brainstormingu.
- 3) Sestavíme seznam 5 až 7 příčin týkající se naší situace.

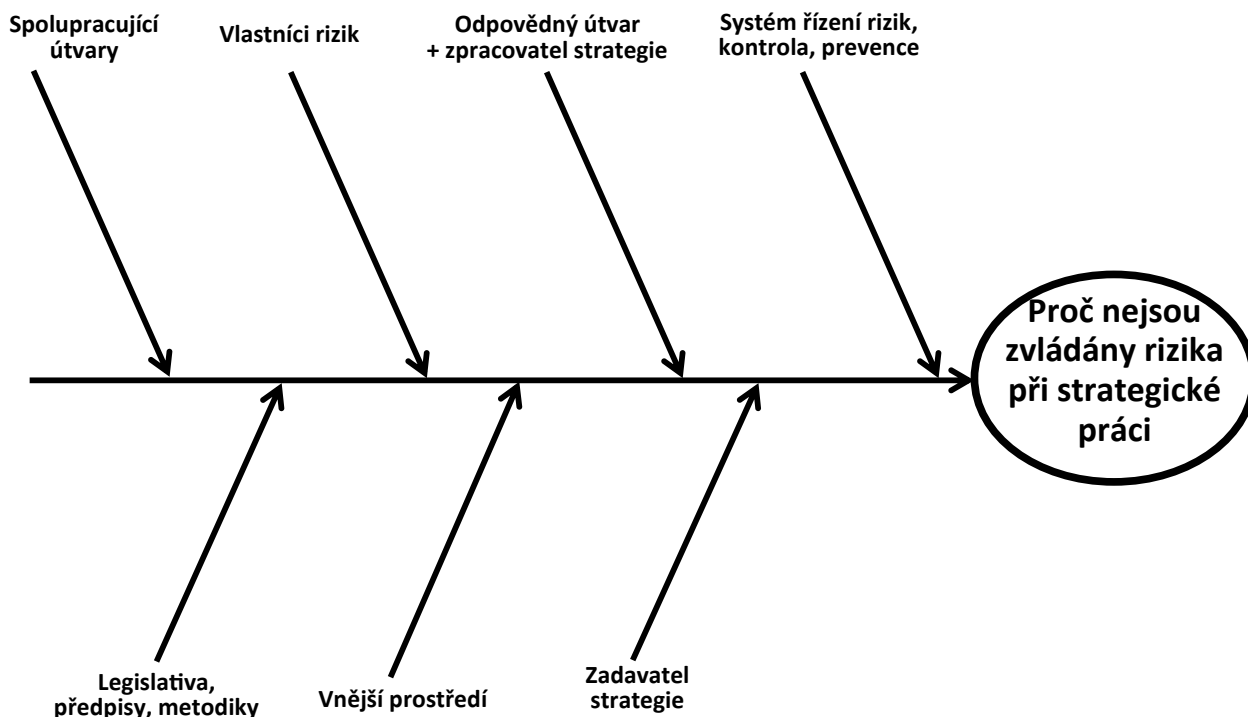
Jako hlavní příčiny nezvládnutí rizik byly identifikovány:

- 1) Nedostatky v systému řízení, kontrole, prevenci týkající se rizik
- 2) Přístup k řízení rizik odpovědného útvaru za zpracování a realizaci strategie (včetně zpracovatele strategie)
- 3) Přístup k řízení rizik ze strany vlastníků jednotlivých rizik – tedy útvarů, které k nim mají přijímat opatření
- 4) Přístup k řízení rizik ze strany dalších spolupracujících útvarů či institucí
- 5) Přístup k řízení rizik ze strany zadavatele strategie
- 6) Vnější prostředí
- 7) Legislativa, další předpisy a metodiky.

V kontrolní situaci a dle místních podmínek by mohly být identifikovány jiné či částečně jiné příčiny. Jde o příklad. Na následujících dvou obrázcích je zpracovaný Ishikawův diagram pro nezvládnutí rizik při strategické práci. „Proč nejsou zvládnuta rizika při strategické práci“ je problém (důsledek), pro který jsou hledány příčiny.

6 Používá se jako nástroj pro hledání příčin problémů, v našem případě je za „problém“ považováno nezvládnutí rizik. Diagram je též označován jako diagram „rybí kost“. Vychází z principu „co zaseješ, to sklídíš!“. Jeho podstatou je grafická kauzální analýza zkoumaného problému, kdy hledáme jeho východiska (příčiny).

Obr. 4 Příklad pro hlavní příčiny nezvládnání rizik při strategické práci



Zdroj: autoři

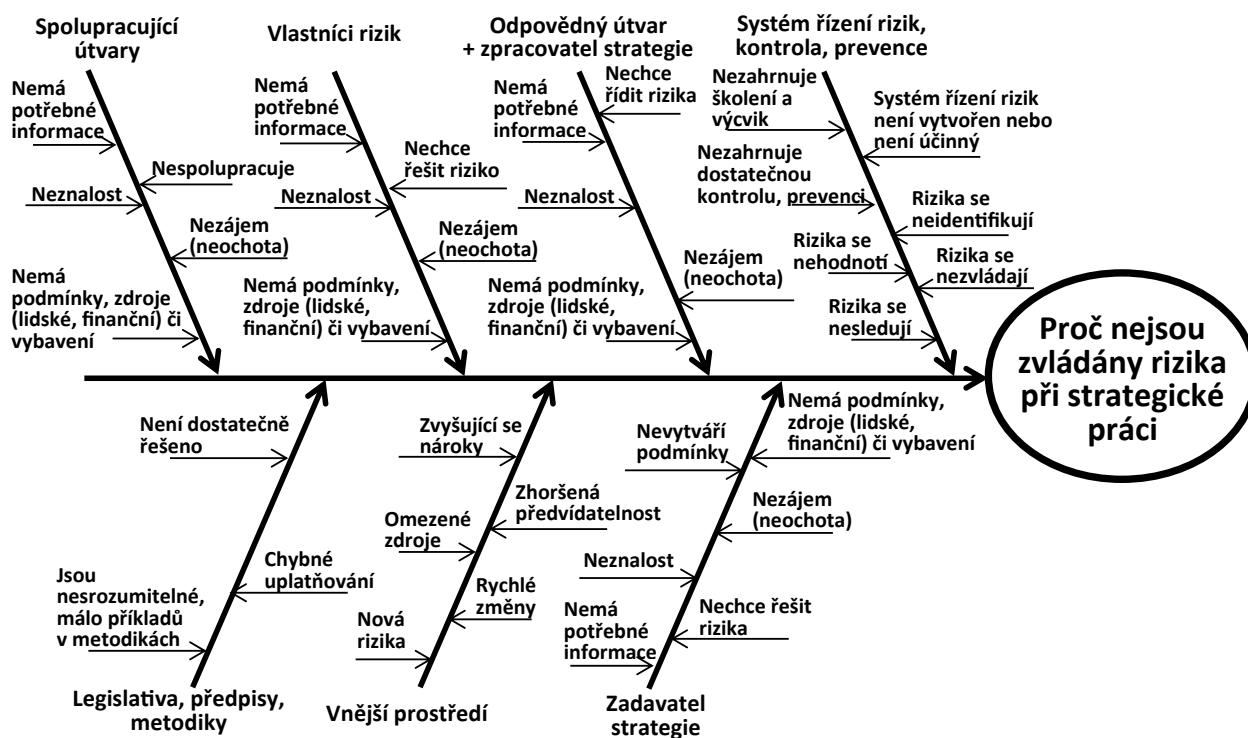
Podpříčiny – proč nejsou zvládnány rizika při strategické práci

Jak identifikovat (rozpoznat) podpříčiny (postup):

- 1) Seznámíme se s doporučením, shromáždíme potřebné informace, poznatky a souvislosti.
- 2) Identifikujeme rozdíly naší situace v porovnání s doporučením, a to a základě
 - a) svého expertního odhadu (pokud zpracováváme sami)
 - b) nebo ve vytvořené skupině s využitím brainstormingu.
- 3) Sestavíme seznam obvykle 2 až 7 podpříčin týkající se každé příčiny.
- 4) Zaneseme podpříčiny do diagramu.

Na druhém obrázku jsou k příčinám identifikovány a vizualizovány podpříčiny nezvládnání rizik při strategické práci – jde o konkrétní příklad.

Obr. 5 Příklad příčin a podpříčin nezvládnání rizik při strategické práci



Zdroj: autoři

Je třeba uvést, že do diagramu byly zobrazeny nejběžnější příčiny a nejběžnější podpříčiny. Seznámení se s nejčastějšími příčinami a podpříčinami, které vedou k nezvládnání rizik při strategické práci, může být důležité pro každého zaměstnance, který se strategickou prací zabývá. V dalším kroku by pak byla přijímána opatření k vyřešení podpříčin, a to jak na úrovni odpovědného útvaru, vlastníků rizik, tak na úrovni zadavatele.



6. Řízení rizik: Monitoring rizik veřejné strategie

Poslední čtvrtou fází řízení rizik je jejich monitoring (sledování). Máme za sebou identifikaci (první fáze), hodnocení – analýzu (druhá fáze) a zvládání (třetí fáze). Rizika je třeba v čase sledovat, nestačí je vyhodnotit jednou. Dnešní společnost je v pohybu, je plná změn a z toho plyne, že rizika, která byla při minulém hodnocení malá, mohla vlivem změny podmínek výrazně narůst. Mohou se též objevovat nová rizika. Jak již bylo uvedeno, hodnocení rizik se zaznamenává do registru rizik. Registr rizik vede a spravuje za tím účelem pověřená osoba. Registr rizik by měl být dostupný všem vlastníkům rizik a ostatním vedoucím zaměstnancům. Registr rizik může být veden ve specializovaném k tomu určeném software nebo jen v relativně jednoduché tabulce uvedené níže, která zahrnuje skupinu rizika, číslo rizika, název rizika, vlastníka rizika, hodnocení rizika, zvolenou strategii a návrh opatření.

Na monitoringu rizik se podílí:

- » vlastník rizika, který je odpovědný za snižování rizika a přijímání opatření
- » osoba odpovědná za registr rizik, která je odpovědná za sledování plnění opatření a pravidelné zhodnocení rizik
- » všichni zaměstnanci, kteří přijdou s rizikem do kontaktu

V rámci monitoringu rizika je nezbytné: (1) sledovat skutečnosti, které by mohly vést k přehodnocení rizika, (2) sledovat plnění opatření a (3) zajistit pravidelné (opakované) hodnocení.

Hodnocení rizik je nezbytné provádět pravidelně (např. jedenkrát ročně), při druhém a každém dalším hodnocení je třeba znát výsledek předchozího hodnocení a také mít k dispozici vyhodnocení účinnosti přijatých opatření včetně toho, zda byla či nebyla splněna. Následující tabulka zachycuje opakované hodnocení.



Tab. 20 Registr rizik – opakované hodnocení pro finanční rizika

	Č.	Název rizika	Předchozí hodnocení					Aktuální hodnocení				
			Hodnocení rizika			Zvolená taktika	Název opatření a jeho vyhodnocení (splněno/nesplněno /splněno částečně)	Hodnocení rizika			Zvolená taktika	Číslo a název opatření
			P	D	V = P*D			P	D	V = P*D		
Finanční rizika												

Zdroj: autoři dle Půček, Ochrana a kol. (2020)

7. Příklady – analýzy v rámci strategického plánování

Autor této metodiky se mimo jiné podílel na zpracování analýzy rizik v rámci strategického plánování měst Ústí nad Labem, Pardubice, Klimkovice, výsledky analýzy rizik je možné si stáhnout – viz poznámka pod čarou u tabulek rizik. V tabulkách je uveden též „vlastník rizika“ – tedy instituce, která je oprávněna a schopna přijímat opatření ke snížení rizik. Metodika hodnocení rizik je uvedena v kapitole 4. 1. Předpokládaná četnost výskytu P i odhadovaný dopad D je v příkladech u každého rizika hodnocen pomocí škálování. Konkrétní hodnoty 1 až 5 dle škálovacích tabulek uvedených v kapitole 4.1 se určují na základě zjištěných informací, provedených šetření, analýz, zkušeností osob provádějících hodnocení (expertním odhadem).

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“, dopad jako „D“ a jejich hodnoty jsou stanoveny pomocí škálování popsaného v metodice hodnocení v části 4. 1.



Tab. 21 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
...					



Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V= P*D	
28	Právní riziko	Změna legislativy, která výrazně sníží příjmy nebo zvýší výdaje	3	4	12	Město Ústí nad Labem;
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 – přivalové 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 Labem⁷

⁷ Dostupná na <https://www.usti-nad-labem.cz/files/strategie-tistena-verze.pdf>, str. 74 – 76

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. Četnost výskytu je označena jako „P“, dopad jako „D“ a jejich hodnoty jsou stanoveny pomocí škálování popsaného v metodice v kapitole 4. 1.

Tab. 22 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
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 Pardubice⁸

⁸ 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>



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. Četnost výskytu je označena jako „P“, dopad jako „D“ a jejich hodnoty jsou stanoveny pomocí škálování popsaného v metodice v kapitole 4. 1.

Tab. 23 Registr rizik města Klimkovic – organizační rizika

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			P	D	V = P*D	
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 následné provozní náklady 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 Klimkovic⁹

9 Město Klimkovic. Strategický plán rozvoje města Klimkovic 2014 – 2020. Analýza rizik. Str. 99 – 103. Dostupná na https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategicky-plan-rozvoje-mesta-klimkovic-2014-2020.pdf, str. 99 – 103



8. Popis šablony v Excelu pro analýzu rizik – jak ji využít pro analýzu rizik veřejné strategie

Součástí tohoto nástroje pro strategickou práci je šablona v Excelu, která každému zájemci umožní na základě místních podmínek a obsahu veřejné strategie zpracovat první verzi analýzy rizik veřejné strategie. K využití šablony potřebujete mít k dispozici Microsoft Excel.

Připravená šablona obsahuje množství listů, z nichž nejdůležitější je list s názvem Seznam rizik. Tento list slouží k vytváření, úpravě i přehledu o všech identifikovaných rizicích. V této tabulce můžete ručně měnit jakékoliv údaje, ale obsahuje také řadu funkcionalit, které jsou popsány v dalších kapitolách.

Dalším potřebným listem je list Parametry, sloužící k základnímu nastavení, jež není zcela nutné, ale je velmi doporučeno jej provést, abyste si ulehčili další práci s touto šablonou.

Tato šablona obsahuje přehled nejčastějších rizik dle metodiky a k nim jsou navržena nejčastější opatření. Tato databáze je pak automaticky nabízena při vyplňování.

Šablona také umožňuje vytvoření vlastních rizik, včetně opatření. Poté je možné je snadno použít při analýze bez nutnosti cokoli znovu opisovat. Takto vytvořená rizika jsou pak uložena v listu Vlastní rizika.

Šablona je přílohou číslo 3 tohoto textu. K šabloně je zpracován:

- » video návod, který je přílohou číslo 4 tohoto textu,
- » textový návod, který je přílohou číslo 5 tohoto textu.



9. Závěr

Účinné řízení rizik při strategické práci vyžaduje preventivní přístup a ochotu všech zapojených řešit problémy – tedy být ochoten a schopen:

1. rozpoznávat stále nová rizika,
2. hodnotit je (analyzovat),
3. přijímat k těm rizikům, které mohou mít negativní dopad na plnění cílů veřejné strategie nebo na rozpočet veřejné strategie, správná opatření na snížení rizika, přičemž správné opatření je to, které je (a) zákonné a současně, (b) morální¹⁰ a současně (c) nás účinně posouvá k plnění cílů,
4. monitorovat jednou identifikovaná rizika, což mimo jiné znamená opakovaně hodnotit.

Účinné řízení rizik a účinná kontrola pomáhají snižovat rizika, a to včetně rizik spojených s plýtváním, ztrátami, podvody či korupcí¹¹. Je třeba brát v úvahu, že podvodníci a korupčníci se neřídí žádnými morálními či zákonnými pravidly – nemají problém lhát, krást, pomlouvat, podvádět, zkrusovat skutečnosti, slíbit cokoli, zveličovat svůj přínos, zneužívat své postavení, mlžít a podobně. Často jsou velmi chytří a své nepoctivé, nízké či zlé úmysly skrývají. I proto je důležité, aby si každý vedoucí nebo zaměstnanec, který se na strategické práci podílí, rozvíjel svůj „cit“ pro spravedlnost (schopnost rozpoznat, co je pravdivé¹² či správné, kdo je v dané záležitosti v právu).

Lze uvést, že analýza rizik patří společně se SWOT analýzou¹³ (a případně též s analýzou cílových skupin¹⁴) k nejdůležitějším a snad bude v budoucnu patřit i k nejběžnějším analýzám pro řízení obcí, měst, krajů. Tento nástroj má přispět k tomu, aby se zastupitelé, úředníci a další zaměstnanci obcí nebo krajů 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. Taktéž platí, že řídit rizika je potřebné v přítomnosti (ne tedy zítra, za měsíc či jindy) – o tom, zda cíle v budoucnu budou či nebudou naplněny, se každodenně rozhoduje v přítomnosti. Pokud řízení rizik neprovádíme, odkládáme či chápeme jako zbytečný „žrout“ času, ohrožujeme svým přístupem dosahování cílů. Ti, kteří se na analýze podílejí, musí mít k dispozici potřebná data a informace¹⁵, musí znát

-
- 10** Jak poznat, co je morální? Některé instituce vydávají své vlastní etické kodexy, které jsou pro zaměstnance závazné. Řada lídrů má též skvělou intuici nebo cit pro spravedlnost (= vnitřní hlas, svědomí). Jako základ morálky při strategické práci (obecněji při jakékoli činnosti ve veřejné správě) lze vyjít z těchto tří oblastí, které je třeba naplnit současně: (a) při činnosti bychom neměli vědomě škodit jiným lidem, společnosti či přírodě (neměli bychom činit cokoli, za co bychom se pak v budoucnu mohli stydět), (b) je třeba dodržovat platná pravidla (legislativu, interní směrnice, běžné postupy) a současně (c) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí, a to včetně negativních následků něj plynoucích.
- 11** Je třeba brát v úvahu, že „příležitost dělá zloděje“ (tedy i lidé, kteří by za normálních okolností neselhali, tak pokud se vyskytne příležitost a mají dojem, že je nikdo nemůže přistihnout, hrozí, že příležitost využijí).
- 12** Z hlediska managementu a hospodaření je nesnadné vymezit kritéria (znaky) toho, co je a co není pravdivé. Pravda je především přirozená, logická, je bez trhlín a srozumitelná.
- 13** Ke SWOT analýze je zpracovaný samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.
- 14** Ta je popsána v samostatném nástroji, který se týká komunikace a marketingu veřejné strategie.
- 15** K získávání dat, informací je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.



nezbytné souvislosti (kontext)¹⁶. Jsou lidé, kteří mají schopnost (talent) přirozeně řešit problémy a předcházet jim. Většina lidí si však musí osvojit k tomu potřebné znalosti a své schopnosti v tomto směru postupně rozvíjet. Platí, že předcházet problémům se může každý naučit – nejlepší je to vlastním prožitím, tedy sbíráním zkušeností při řízení rizik.

Nástroj (tento text a video přednáška) je dostupný na stránkách projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“¹⁷. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

16 Abychom mohli cokoli efektivně (úspěšně) řídit, musíme naplnit čtyři podmínky (1) danou činnost dobře znát včetně všech potřebných souvislostí a místních podmínek. Je třeba znát u dané činnosti silné i slabé stránky a taktéž příležitosti a rizika. (2) Musíme být schopni přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Za hodnotící kritérium toho, co je a co není správné lze považovat (a) soulad s cíli, (b) soulad s platnými předpisy a současně (c) soulad s morálními (etickými) hodnotami. Z hlediska prosazení to znamená mít podporu a důvěru. (3) Musíme vynakládat zdroje potřebné k naplňování cílů hospodárně, efektivně a účelně (ekonomicky racionální alokace zdrojů). K tomu je také nezbytné zvládat rizika a využívat příležitosti. (4) Musíme dosahovat stanovené cíle (a naplňovat potřeby společnosti) v souladu s právními předpisy a morálními hodnotami. Tyto čtyři podmínky lze také nazvat podmínkami strategického přístupu.

17 Odkaz na projekt: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

10. Přílohy

Příloha č. 1: Prezentace – Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie

Příloha č. 2: Video přednáška – Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie

Příloha č. 3: Šablona v Excelu pro analýzu rizik, registr rizik

Příloha č. 4: Video přednáška: Jak použít šablonu v Excelu

Příloha č. 5: Návod, jak použít šablonu v Excelu

Přílohy metodického nástroje jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci/Analýza, řízení a registr rizik](#).





Použitá literatura

- ISO 31000 (2018) *Management rizik*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- ISO 31010 (2011) *Management rizik*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- ISO 37001 (2016) *Systémy protikorupčního managementu – Požadavky s návodem pro použití*, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví
- JORION, P. (2011) *Financial risk manager handbook plus test bank: FRM Part I/Part II*. Hoboken, N.J.: J. Wiley
- KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. (1979) Prospect Theory. An analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 1979, Vol. 47, No. 2, pp. 263-292
- KRULIŠ, J. (2011) *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde
- NEMEC, J., PLAČEK M., PŮČEK M., J., OCHRANA, F. (2020) *Budgeting and Public Finance*. In Farazmand A. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 2020.
- Město Klimkovice. Strategický plán rozvoje města Klimkovice 2014 – 2020. Analýza rizik. str. 99 – 103. Dostupná na https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategicky-plan-rozvoje-mesta-klimkovice-2014-2020.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
- PLAČEK, M., PŮČEK, M., OCHRANA, F. (2019) Identifying Corruption Risk: A Comparison of Bulgaria and the Czech Republic. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 21(4), pp.366-384.
- PLAČEK M., PŮČEK M. J., OCHRANA F., KŘÁPEK M., MATYÁŠ O. H. (2019) Risk Management for Cultural Organizations (the example of agricultural museums in the Czech Republic), *Cultural Management: Science and Education*, Vol. 3, 2019
- PLAČEK, M., OCHRANA F., PŮČEK M., J., NEMEC, J. (2020) *Fiscal Decentralization Reforms: The Impact on the Efficiency of Local Governments in Central and Eastern Europe*. Springer Nature. 2020. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-030-46758-6>
- PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., PLAČEK, M. (2021) *Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums*. Springer Nature. 2021
- PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., a kol. (2019) *Metodologie a řízení výzkumu v muzeu*. Praha: Národní zemědělské muzeum. Dostupné na www.nzm.cz (nebo vyžádat u autora)
- 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 příležitosti (aplikace na případ muzea)*. Praha: Národní zemědělské muzeum. Dostupné na www.nzm.cz (nebo vyžádat u autora)
- 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., 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.
- PŮČEK, M., J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí – část „Analýza rizik“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>



SMEJKAL, V., RAIS, K. (2013) *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání Praha: Grada

TICHÝ, M. (2006) *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: CH Beck

Závěrečné práce studentů Ambis (diplomové nebo bakalářské – zejména Jančovičová, Jirasová a dále Bartoš, Bělohávková, Brošová, Jandová, Chumlenová, Kohut, Menčíková, Nováková, Sedlmajerová, Šimíček, Špirka, Zamrzlová, Zigová a další), u kterých byl školitelem M. J. Půček, k problematice řízení rizik

