

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Rizika a způsoby jejich řízení ve veřejné správě  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Rýznarová**  
Osobní číslo: **E18120**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Ekonomika pro kriminalisty a celníky**  
Téma práce: **Rizika a způsoby jejich řízení ve veřejné správě**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je vytípnout hlavní rizika dopadající na organizace veřejné správy, zhodnotit jejich významnost a na základě provedené analýzy navrhnout vhodné strategie pro jejich zvládnutí s ohledem na náklady jejich řízení a potenciální dopady na danou organizaci.

Osnova:

- Charakteristika systému veřejné správy v ČR.
- Charakteristika rizik a jejich řízení v oblasti veřejné správy.
- Charakteristika vybrané organizace veřejné správy a jejích aktivit.
- Analýza rizik a aplikace vybraných metod pro posouzení rizika.
- Zhodnocení dopadů vybraného způsobu řízení rizik.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

KRBOVÁ, J. Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-744-8.  
PROVAZNIKOVÁ, R. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.  
SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.  
VODÁKOVÁ, J. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Sobotková, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Rizika a způsoby jejich řízení ve veřejné správě jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2021

Tereza Rýznarová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Lucii Sobotkové, Ph.D. za odborné vedení, čas, cenné rady a doporučení při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Jaroslavě Kopové za poskytnutí informací ohledně Městského úřadu Šumperk a spolupráci. V neposlední řadě patří mé poděkování mým rodičům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá riziky a způsoby jejich řízení ve veřejné správě. Úvodní kapitoly se zaměřují na charakteristiku veřejné správy, rizik, řízení rizik a analýzu rizik. Práce dále představuje jednu vybranou organizaci veřejné správy, konkrétně Městský úřad Šumperk. V následující kapitole se provádí analýza rizik ve vybrané organizaci a aplikují se dvě vybrané metody pro posouzení rizik. Poslední kapitola práce hodnotí dopady vybraného způsobu řízení rizik na Městském úřadě Šumperk.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

veřejná správa, řízení rizik, Městský úřad Šumperk, analýza rizik, metody analýzy rizik

## **TITLE**

Risks and ways of their management in the public administration

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the risks and ways of their management in the public administration. The introductory chapters focus on the characteristics of the public administration, the risks, the risk management and the risk analysis. The work also presents the specific organisation of the public administration, namely the Municipal Office Šumperk. The following chapter performs a risk analysis in the selected organization and applies two selected methods for the risk assessment. The last chapter evaluates the impacts of the selected method of the risk management at the Municipal Office Šumperk.

## **KEYWORDS**

public administration, risk management, Municipal Office Šumperk, risk analysis, methods of risk analysis

# OBSAH

<b>SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....</b>	<b>9</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....</b>	<b>10</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČR.....</b>	<b>12</b>
1.1 Vymezení veřejné správy v ČR .....	12
1.2 Struktura veřejné správy v ČR.....	13
1.2.1 Státní správa.....	13
1.2.2 Samospráva.....	13
1.3 Subjekty a vykonavatelé veřejné správy.....	14
1.4 Organizace veřejné správy.....	15
<b>2 CHARAKTERISTIKA RIZIK A JEJICH ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....</b>	<b>18</b>
2.1 Pojetí rizik.....	18
2.2 Rizika v oblasti veřejné správy .....	19
2.3 Řízení rizik ve veřejné správě.....	20
2.3.1 Organizační struktura řízení rizik .....	21
2.3.2. Obecné zásady funkčního řízení rizik.....	22
2.4 Analýza rizik.....	22
2.4.1 Identifikace rizik .....	23
2.4.2 Hodnocení a měření rizik.....	23
2.4.3 Pojmy spojené s analýzou rizik .....	25
2.5 Metody využívané při analýze rizik.....	26
2.5.1 Skórovací metoda s mapou rizik.....	27
2.5.2 Metoda RIPRAN.....	29
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY A JEJÍCH AKTIVIT .....</b>	<b>32</b>
3.1 Město Šumperk .....	32
3.2 Městský úřad Šumperk .....	33
3.2.1 Interní audit a kontrola.....	33
3.2.2 Organizace řízení rizik Městského úřadu Šumperk.....	35
<b>4 ANALÝZA RIZIK A APLIKACE VYBRANÝCH METOD PRO POSOUZENÍ RIZIKA.....</b>	<b>37</b>
4.1 Analýza rizik v organizaci .....	37
4.2 Praktická aplikace vybraných metod pro posouzení rizika .....	40
4.2.1 Skórovací metoda s mapou rizik.....	40

4.2.2 Metoda RIPRAN.....	45
<b>5 ZHODNOCENÍ VYBRANÝCH RIZIK.....</b>	<b>52</b>
5. 1 Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat .....	52
5. 2 Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu.....	52
5. 3 Riziko selhání lidského faktoru .....	52
5. 4 Riziko plynoucí ze živelní pohromy .....	53
5. 5 Riziko vysoké agrese ze strany klientů.....	53
5. 6 Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy .....	53
<b>6 ZHODNOCENÍ DOPADŮ VYBRANÉHO ZPŮSOBU ŘÍZENÍ RIZIK.....</b>	<b>54</b>
6.1 Srovnání výsledků plynoucích z vybraných metod pro posouzení rizika.....	54
6.2 Zhodnocení přínosů vybraných metod a návrhy doporučení.....	55
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>58</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>60</b>
<b>PŘÍLOHA A – OTÁZKY OHLEDNĚ RIZIK OVLIVŇUJÍCÍCH MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK .....</b>	<b>61</b>
<b>PŘÍLOHA B – STANOVENÍ SKÓRE PRAVDĚPODOBNOTI VÝSKYTU A DOPADU RIZIKA U SKÓROVACÍ METODY S MAPOU RIZIK .....</b>	<b>62</b>
<b>PŘÍLOHA C – STANOVENÍ PRAVDĚPODOBNOTI VÝSKYTU SCÉNÁŘE A SLOVNÍ VYJÁDRĚNÍ HODNOTY RIZIKA U METODY RIPRAN.....</b>	<b>63</b>



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1</b> – Schéma základního dělení veřejné správy .....	14
<b>Obrázek 2</b> – Významnost rizika stanovena vztahem mezi pravděpodobností a dopadem rizika .....	20
<b>Obrázek 3</b> – Mapa rizik – zaznamenání případů .....	28
<b>Obrázek 4</b> – Graf mapy rizik .....	29
<b>Obrázek 5</b> – Organizace řízení rizik Městského úřadu Šumperk .....	35
<b>Obrázek 6</b> – Mapa rizik skórovací metody .....	43
<b>Tabulka 1</b> – Stupnice kvalitativního vyjádření rizika .....	24
<b>Tabulka 2</b> – Tabulka rizikových faktorů .....	27
<b>Tabulka 3</b> – Ohodnocení rizik pro rizikové faktory .....	27
<b>Tabulka 4</b> – Návrh na opatření ke snížení rizik .....	28
<b>Tabulka 5</b> – První fáze metody RIPRAN .....	30
<b>Tabulka 6</b> – Druhá fáze metody RIPRAN .....	31
<b>Tabulka 7</b> – Třetí fáze metody RIPRAN .....	31
<b>Tabulka 8</b> – Výčet identifikovaných rizik Městského úřadu Šumperk na základě řízeného rozhovoru .....	37
<b>Tabulka 9</b> – Bodové i slovní hodnocení identifikovaných rizik .....	39
<b>Tabulka 10</b> – Tabulka rizikových faktorů Městského úřadu Šumperk .....	40
<b>Tabulka 11</b> – Ohodnocení rizika pro faktor č. 1 .....	41
<b>Tabulka 12</b> – Ohodnocení rizika pro faktor č. 2 .....	41
<b>Tabulka 13</b> – Ohodnocení rizika pro faktor č. 3 .....	41
<b>Tabulka 14</b> – Ohodnocení rizika pro faktor č. 4 .....	42
<b>Tabulka 15</b> – Ohodnocení rizika pro faktor č. 5 .....	42
<b>Tabulka 16</b> – Ohodnocení rizika pro faktor č. 6 .....	42
<b>Tabulka 17</b> – Návrh na opatření směřující ke snížení rizikových faktorů .....	44
<b>Tabulka 18</b> – Identifikace nebezpečí Městského úřadu Šumperk .....	45
<b>Tabulka 19</b> – Kvantifikace rizik Městského úřadu Šumperk .....	46
<b>Tabulka 20</b> – Slovní hodnocení procentuálních hodnot pravděpodobnosti výskytu scénáře ..	48
<b>Tabulka 21</b> – Reakce na rizika Městského úřadu Šumperk .....	48

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

Cca – cirka

Č. – číslo

ČR – Česká republika

Kč – korun českých

Kč/h – korun českých za hodinu

Max. – maximální

Min. – minimální

Tzn. – to znamená

Tzv. – tak zvaný

## ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na rizika a způsoby jejich řízení ve veřejné správě. Rizika jsou součástí lidských životů a vyskytují se právě i v jednotlivých organizacích veřejné správy. Tyto organizace se snaží rizika objevit a dále s nimi pracovat, tedy rizika vhodným způsobem a vhodnými nástroji řídit. Některá rizika jsou nevyzpytatelná a v organizacích veřejné správy je potřeba jim předcházet či je alespoň minimalizovat, aby nedocházelo k omezení správného chodu organizace. Neodmyslitelnou součástí řízení rizik je analýza rizik, která zahrnuje identifikaci a hodnocení rizik. Pokud je analýza provedena vhodným způsobem představuje základní krok pro snižování rizik.

Cílem práce je vytipovat hlavní rizika dopadající na organizace veřejné správy, zhodnotit jejich významnost a na základě provedené analýzy navrhnout vhodné strategie pro jejich zvládnutí s ohledem na náklady jejich řízení a potencionální dopady na danou organizaci.

Práce je rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole je charakterizován systém veřejné správy v ČR. V této kapitole jsou uvedeny základní informace o veřejné správě a jejím členění. Dále jsou podrobněji rozebrány organizace vyskytující se ve veřejné správě. Druhá kapitola se věnuje charakteristice rizik a jejich řízení v oblasti veřejné správy. Jsou zde obecně popsána rizika a rizika vyskytující se ve veřejné správě a jejich řízení. Následně je rozebrána analýza rizik a dvě konkrétní metody používané při analýze rizik, které jsou využity i dále v práci. Ve třetí kapitole je charakterizována vybraná organizace veřejné správy a její aktivity, kterou představuje Městský úřad Šumperk. Součástí je i řízený rozhovor s vedoucí odboru interního auditu a kontroly Městského úřadu Šumperk. Na základě rozhovoru je zpracována identifikace vybraných rizik, které vybranou organizaci ovlivňují. Ve čtvrté kapitole je provedena analýza těchto rizik, které byly identifikovány v dané organizaci a jsou aplikovány vybrané metody pro posouzení rizik. Na základě provedené analýzy jsou v páté kapitole zhodnocena vybraná rizika a navrženy vhodné strategie pro jejich zvládnutí. V poslední šesté kapitole jsou zhodnoceny dopady vybraného způsobu řízení rizik.

# 1 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČR

Veřejná správa představuje určitý projev státní moci a je tvořena subjekty a institucemi veřejného sektoru. Ve veřejné správě se uplatňují principy centralizace a decentralizace na jejichž základě je delegována rozhodovací pravomoc.

## 1.1 Vymezení veřejné správy v ČR

Většina autorů se shoduje na tom, že je velice obtížné vytvořit jednoznačnou a univerzální definici. Tento problém především způsobuje široká oblast činností a vazeb, které veřejná správa zahrnuje. Podle Kadeřábkové a Pekové (2012) lze pojem veřejná správa shrnout, jako soubor činností, které mají záměrný charakter a uskutečňují se v relativně trvale organizovaných celcích. Rovněž jsou uskutečňovány v objektivně vymezeném rámci a zároveň jsou zaměřeny k dosažení určitého cíle a zajištění procesů, kterými je správa uskutečňována.

Jak uvádí Kadeřábková a Peková (2012), z pohledu práva je veřejná správa všeobecně považována za ústřední pojem správního práva. Předními znaky veřejné správy jsou záměrnost, trvalost vykonaných činností a jejich provádění za pomoci určité organizace.

Veřejná správa je v České republice upravována Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod a ústavními zákony zakládající ústavní pořádek České republiky. V Ústavě České republiky je definováno rozdělení moci, které se dělí na moc výkonnou, moc zákonodárnou a moc soudní, zároveň určuje práva, povinnosti a způsob volby. Ústava rovněž zřizuje funkci Nejvyššího kontrolního úřadu, který představuje nezávislý orgán a jeho úkolem je vykonávat kontrolu týkající se hospodaření se státním majetkem i plnění státního rozpočtu, kontroluje Českou národní banku, která je nezávislou finanční institucí (Nahodil a kol., 2014, s. 38). Postavení a rozsah rozhodovacích pravomocí veřejné správy musí být stanoven příslušným zákonem pro omezení nebezpečí zneužívání moci. Podléhá veřejné kontrole ze strany kontrolních orgánů, jako je nezávislý kontrolní orgán či auditor. Vedle této kontroly podléhá i občanské kontrole. (Peková, Jetmar, Toth, 2019, s. 103)

Jak zmiňuje Káňa (2007), veřejnou správu lze charakterizovat pomocí pěti funkcí:

- funkce mocenská – moc ve společnosti je realizována prostřednictvím právního řádu,
- funkce ochranná – zaměřena na služby a ochranu veřejných záležitostí, občanů a bezpečnost státu,
- funkce organizační – zajišťuje záležitosti v oblasti státní, institucí i občanů,

- funkce regulační – v demokratické společnosti vytváří systém řízení společnosti,
- funkce služby veřejnosti – slouží k racionálnímu rozvoji společnosti.

## 1.2 Struktura veřejné správy v ČR

Česká republika využívá smíšený model státní správy a samosprávy, tedy veřejná správa zahrnuje výkon státní správy i samosprávy a vazby mezi nimi. (Provazníková, 2015, s. 24)

### 1.2.1 Státní správa

Státní správa charakterizuje nezastupitelnou součást veřejné správy. V tomto případě je veřejná správa uskutečňována státem přímo nebo zprostředkovaně pomocí územní samosprávy. Odvozuje se od podstaty postavení, poslání, které má stát a způsobu realizace státní moci. Státní správa plněním svých úkolů provádí a rovněž zabezpečuje moc výkonnou. Je vybudována hierarchická soustava příslušných státních orgánů, jejichž úkolem je zajišťovat funkční stránku státní správy. Státní správu lze dělit na ústřední a územní. (Nahodil a kol., 2014, s. 39-40)

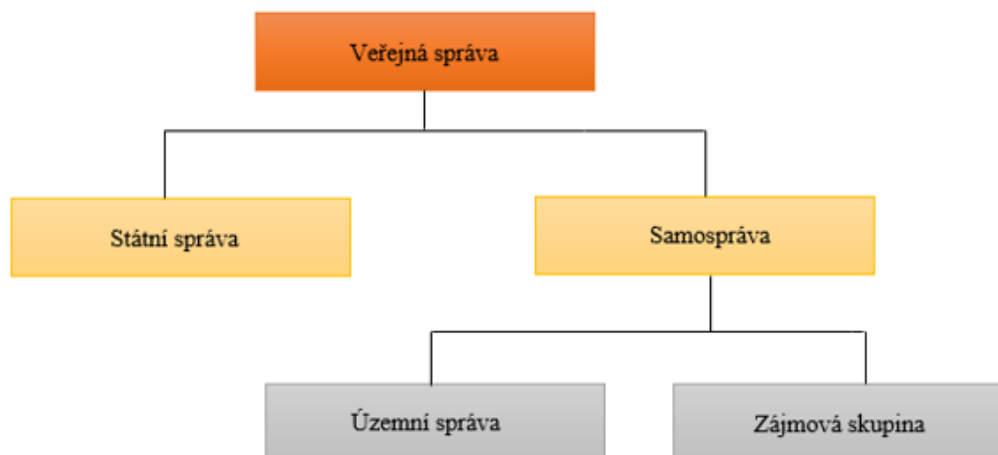
Podle Provazníkové (2015) existuje v současné době v České republice dvoustupňový systém **územní státní správy**. Obecní úřady, pověřené obecní úřady a úřady s rozšířenou působností tvoří první stupeň. Tyto úřady vykonávají mnoho úkolů státní správy v přenesené působnosti. Krajské úřady, které vznikly na základě ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územně samosprávných celků, tvoří druhý stupeň.

### 1.2.2 Samospráva

Samospráva bývá označována jako výsledek delegování správy na subjekty nestátního charakteru. Veřejná moc je decentralizována a prostřednictvím samosprávných subjektů realizována. Samospráva je oprávněna vykonávat své záležitosti samostatně, vlastním jménem a prostředky, to vše v rámci, který stanoví zákon. Samospráva může nabývat podoby územní a zájmové. V případě územní samosprávy se jedná o zastupování zájmů určitého území, respektive osob, které zde sídlí. U zájmové samosprávy se jedná o zastupování zájmů osob, které spojuje určitý společný zájem, jako jsou profesní komory. (Nahodil a kol., 2014, s. 40)

V oblasti samosprávy existuje v České republice dvoustupňový systém. Podle Ústavy ČR je základní jednotkou **územní samosprávy** obec. Druhým stupněm, podle Ústavy, jsou vyšší územně samosprávné celky nesoucí název kraj. (Provazníková, 2015, s. 26)

Základní dělení veřejné správy lze graficky znázornit na obrázku 1 následovně:



**Obrázek 1** – Schéma základního dělení veřejné správy

*Zdroj: Provazníková (2015, s.12)*

### 1.3 Subjekty a vykonavatelé veřejné správy

Ve veřejné správě je možné rozlišovat dvě skupiny. První skupinu tvoří subjekty veřejné správy, které vystupují jako nositelé. Druhou skupinou jsou vykonavatelé veřejné správy představující různé úřady či orgány.

Subjektům veřejné správy je zákonem přisouzeno právo být nositelem veřejné správy. Tyto subjekty mají odpovědnost za výkon veřejné správy. Hlavním subjektem je stát, orgány či instituce státu a také orgány samosprávy. V kompetenci státu je přiznávat podíly na výkonu veřejné správy i jiným subjektům. Stát svými orgány zabezpečuje výkon státní správy, právě tyto orgány jsou označovány za vykonavatele. Těmito orgány mohou být například krajský úřad či ministerstvo. (Nahodil a kol., 2014, s. 38)

Podle Nahodila a kol. (2014) lze subjekty veřejné správy rozlišovat následovně:

- stát,
- územní, věcná či osobní veřejnoprávní korporace,
- veřejný ústav a podnik,
- veřejná nadace a fond,
- právnická či fyzická osoba.

K výkonu veřejné správy se váží pojmy působnost a pravomoc. Pro každý subjekt veřejné správy je vymezen okruh úkolů v určitém územním prostoru. Spolu s vymezenými okruhy úkolů jsou subjektům svěřeny i prostředky, kterými jsou úkoly zajišťovány. **Působnost** je označována jako vymezený okruh úkolů a **pravomocí** se rozumí svěřené právní prostředky, kterými je veřejná moc vykonána. Při výkonu státní správy lze rozlišit přímé a nepřímé vykonavatele. **Přímým** vykonavatelem státní správy je prezident České republiky, vláda či ministerstva, která jsou ústředním orgánem státní správy. Rozlišujeme jiné správní úřady s celostátní působností, které jsou přímo řízené vládou nebo jsou řízeny ministerstvy. Dále existují jiné správní úřady s omezenou územní působností či územní odborný správní úřad. **Nepřímým** vykonavatelem státní správy se rozumí ten vykonavatel, na kterého byl zákonem delegován určitý rozsah státní správy. Patří sem obecní úřady, pověřené obecní úřady nebo obecní úřady obcí s rozšířenou působností, dále krajské úřady nebo komise rad obcí. (Nahodil a kol., 2014, s. 41)

#### 1.4 Organizace veřejné správy

Jedinák (2012) uvádí, že je nutné pohlížet na subjekt veřejné správy, který danou organizaci řídí. V nejširším slova smyslu, jsou organizace veřejné správy spravovány státem, jeho součástí i veřejnoprávní samosprávnou mocí. Rozumí se jimi ty organizace, které řídí a financuje přímo stát, tedy státní správa nebo obce a kraje, tedy samospráva. V některých případech stojí v čele organizace ředitel, který může mít různé tituly, například generální ředitel. Existují organizace, které nejsou řízeny ředitelem, ale jinou osobou, která byla určena příslušným zákonem. Touto osobou může být například ministr, primátor, velitel či náčelník. Pod organizace veřejné správy jsou zařazeny ty organizace, které jsou zřízeny pro výkon státní správy a samosprávy. Zahrnují veřejné orgány, ale také nestátní subjekty, které k výkonu byly státem určeny.

Podle Jedináka (2012) se mezi organizace veřejné správy řadí následující:

- jednotlivá ministerstva,
- obecní úřady,
- městské úřady,
- krajské úřady,
- finanční úřady,
- Armáda ČR,
- Policie ČR,

- soudy,
- vybrané výzkumné ústavy,
- veřejné školy.

Obecní úřad je tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem obecního úřadu, pokud je funkce zřízena, a zaměstnanci obecního úřadu. V čele obecního úřadu bývá zpravidla starosta. Obecní úřad je společně se zastupitelstvem obce, starostou, popřípadě radou obce povinně existujícím orgánem. Ve městech je tento orgán označován, jako městský úřad s příslušnými orgány. Tyto úřady vykonávají především přenesenou působnost, která je jim svěřena. Vykonávají tedy státní správu, která je na základě zákona delegována. Samostatnou působnost úřady vykonávají v oblastech, které uloží zastupitelstvo či rada. Obecní, městský a krajský úřad je poskytovatelem správních činností, kde je tato činnost chápána, jako veřejná služba poskytovaná občanům.

Samostatná působnost je vymezena v zákonech. Podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích do samostatné působnosti obce například patří:

- hospodaření obce,
- zřizování peněžních fondů obce (trvalé či dočasné),
- schvalování rozpočtu a závěrečného účtu obce,
- osobní a věcné výdaje spojené s činností obecního úřadu,
- vydávání obecně závazných vyhlášek,
- zřizování obecní policie,
- stanovení místních poplatků.

Pro výkon přenesené působnosti je rozlišováno pět kategorií obcí. Těmi jsou obec, obec s matričním úřadem, obec se stavebním úřadem, obec s pověřeným obecním úřadem a obec s rozšířenou působností. Přenesenou působnost vykonávají orgány všech obcí ve věcech, které jsou stanoveny zvláštním zákonem, a to v základním rozsahu a pro svůj správní obvod, který se shoduje s územním obvodem obce.

Podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích je přenesená působnost vymezena orgánům obcí následovně:

- vydávání nařízení obce,
- projednání přestupku,
- rozhodování o místních a účelových komunikacích,



- představují vodoprávní úřad a spravují drobné toky,
- představují povodňový orgán,
- představují orgán ochrany přírody a ovzduší.

S výkonem veřejné správy, jednak s výkonem samostatné působnosti, jednak s výkonem přenesené působnosti, jsou spojena určitá rizika.

## 2 CHARAKTERISTIKA RIZIK A JEJICH ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Rizika jsou všudypřítomná, jejich výskyt je možné nalézt ve všech oblastech, a to i v oblasti veřejné správy. Představují určitý jev, který může vést k negativním událostem. Rizika nabývají určitých podob a souvisí s nimi neoddelitelné pojmy. Jedním z těchto pojmů je právě řízení rizik. Jak ve své knize zmiňuje Krbová (2017), je v řízení rizik důležité předvídání, omezení četnosti výskytu, eliminace příčin vzniku rizik a rovněž snižování negativních výsledků. Důležitou roli zde hraje analýza rizik.

### 2.1 Pojetí rizik

Pojem riziko označuje možnost, že s určitou pravděpodobností může vzniknout událost, která je z bezpečnostního hlediska považována za nežádoucí. Riziko se vždy odvozuje z konkrétní hrozby. K posouzení míry rizika, přesněji řečeno pravděpodobnosti škodlivých následků, které vyplývají z hrozby a zároveň ze zranitelnosti zájmu, je využívána tzv. analýza rizik (MVČR, © 2003). Riziko je každodenní součástí lidských životů. Rizika jsou všudypřítomná a jen těžko by se dala najít činnost, která v sobě neobsahuje žádné ohrožení.

Lze se setkat s mnoha definicemi pojmu riziko. I proto, že záleží na odvětví, oboru či problematice, kde se význam pojmu rizika může odlišovat (Tichý, 2006, s. 15). Podle Smejkal a Raise (2013) neexistuje jedna definice, která by byla obecně uznávaná, pojem riziko je možné definovat různě, a to následovně:

- existuje pravděpodobnost, že dojde ke ztrátě či nezdaru,
- dojde k odchylce od skutečných a očekávaných výsledků,
- nebezpečí vzniku negativní odchylky od požadovaného cíle,
- nebezpečí vzniku chybného rozhodnutí,
- nebezpečí vzniku škody.

Riziko tedy představuje vznik nějaké události, kde skutečný výsledek je odlišný od původního předem stanoveného cíle. Obecně lze říct, že rizikem se rozumí určitá pravděpodobnost či vznik nebezpečí, které vede k nežádoucím událostem.

Pro organizace je důležité, aby braly ohled na existenci zdrojů rizik před učiněním závěrečných rozhodnutí. Aby mohla být provedena identifikace a hodnocení rizik, je nutné mít tyto zdroje k dispozici. Zdrojem rizika se rozumí určitý faktor, který může způsobit ovlivnění projektu či výkonu v organizaci. (Merna, Al-Thani, 2007, s. 11)

## 2.2 Rizika v oblasti veřejné správy

Smejkal a Rais (2013) uvádí definici rizik při výkonu veřejné správy následovně:

*„Riziko je možnost, že při zajišťování činnosti orgánu veřejné správy nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Stupeň významnosti rizika se určí podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika.“*

Rizika mohou nabývat různých podob. Jednou z nich je tzv. **předvídatelné riziko**, na které má organizace možnost se připravit v rámci prováděné analýzy rizik. Opakem jsou tzv. **nepředvídatelná rizika**, jinak řečeno nahodilá, která představují například vyšší moc. Pro tato rizika by organizace měla mít připravené alternativní scénáře pro možné řešení, kdyby došlo k jejich výskytu. Další skupinu tvoří tzv. **rizika neovlivnitelná**, to jsou například rizika politická či legislativní. Je zapotřebí, aby organizace brala tato rizika na vědomí a zahrnovala je do svých procesů. I k těmto rizikům existuje jejich opak, a tím jsou **rizika ovlivnitelná**. U ovlivnitelných rizik lze jejich vzniku či působení předcházet nebo je daným způsobem řídit. (Krbová, 2017, s. 19)

Riziko je tedy pro orgány veřejné správy nežádoucí událost, která může, ale také nemusí nastat při výkonu jejich agendy. Jak zmiňují Smejkal a Rais (2013), s rizikem je spojen určitý nežádoucí dopad, který hlavně představuje ohrožení či újmu na majetku, právech státu nebo územního samosprávného celku, narušuje bezpečnost informací, veřejné prostředky jsou využívány neekonomicky, neefektivně a neúčelně, úkoly nejsou plněny v řádných termínech či nejsou plněny vůbec, dochází k poškození pověsti orgánů veřejné správy.

S rizikem souvisí určité pojmy, kterými jsou pravděpodobnost rizika, dopad rizika, významnost rizika, mapa rizik a řízení rizik. **Pravděpodobnost rizika** představuje míru pravděpodobnosti výskytu rizika v budoucnu. **Dopad rizika** vyjadřuje situaci, kdy nastává negativní ztráta při výskytu rizikové události. Jsou zde zahrnuty finanční ztráty i dodatečné náklady, ale také nefinanční ztráty (poškození dobré pověsti, zhoršení kvality služeb). **Významnost rizika** má pro organizaci veřejné správy relativní důležitost. Vyjadřuje se pomocí součinu pravděpodobnosti a dopadu rizika. Významnost rizika se dělí na tři kategorie. Těmito kategoriemi jsou vysoké, střední a nízké riziko. Organizace by měla především brát zřetel na rizika, která vykazují vysokou, popřípadě střední míru významnosti. U rizik s nízkou mírou významnosti je možné nastolit taktiku udržování rizika. Měla by se uplatňovat zásada subsidiarity, tzn., že riziko má být řízeno na té úrovni, která má všechny potřebné znalosti,

kompetence a je k řízení vybavena. V situaci, kdy daná úroveň není schopna riziko řídit, je nezbytné jej popsat, definovat možná opatření, a především jej předat vyšší úrovni řízení včas. Vztah mezi pravděpodobností a dopadem názorně představuje obrázek 2, který podle výsledku součinu udává, do které kategorie riziko spadá, zda je riziko vysoké, střední či nízké:



**Obrázek 2** – Významnost rizika stanovena vztahem mezi pravděpodobností a dopadem rizika

*Zdroj: CHJ, (© 2016)*

**Mapa rizik** vyjadřuje výsledek provedené analýzy rizik. Jedná se o přehled identifikovaných rizik v organizaci, které jsou seřazeny podle významnosti. Mapu rizik vytváří útvar kontroly a interního auditu. (CHJ, © 2016)

### 2.3 Řízení rizik ve veřejné správě

Podle Metodického pokynu CHJ č. 2 (2016) řízení rizik vyjadřuje soustavnou činnost, kde klíčovým cílem je omezení pravděpodobnosti výskytu rizika či minimálně snížit možný dopad. Významem řízení je předcházení problémům nebo negativním důsledkům, tedy jedná se o zamezení vzniku těchto jevů. V organizacích je řízení rizik součástí každého rozhodování.

Krbová (2017) zmiňuje šest základních otázek, které uvozují proces řízení rizik. První otázka „co?“ udává konkrétní objekt řízení rizik. V této otázce se může jednat jak o ohrožení aktiv subjektu, tak o hledání možných příležitostí. Další otázka „kdy?“ určuje, jak bude řízení rizik aplikováno do organizační struktury. Rozhoduje se, zda bude řízení aplikováno do strategické či operativní úrovně, provozní části nebo do rozhodovacích procesů. Třetí otázka „proč?“ hledá odpověď na otázku, čeho má řízení rizik dosáhnout. Pro uplatnění řízení rizik jsou hledány argumenty, kde hlavní argument představuje zlepšení kvality a výkonu v procesech vyhledávání, analyzování a řízení rizik. V případě reaktivního přístupu se jedná o řešení již vzniklých rizik. Naopak v případě proaktivního přístupu jsou vyhledávány možné budoucí události. Otázka „jak?“ je zaměřena na dokumentaci řízení rizik, jaké budou použity nástroje

a techniky, také v jakém rozsahu se řízení rizik bude realizovat. Předposlední otázka „kdo?“ určuje účastníky procesu řízení rizik, jsou jim přiděleny činnosti a kompetence. Poslední otázkou „čím?“ jsou řešeny zdroje, které by měly být pro řízení rizik určeny. Jedná se o lidské a finanční zdroje.

Řízení tedy představuje soubor, ve kterém jsou obsaženy ověřené přístupy, názory, zkušenosti, různá doporučení či metody. Tento soubor je využíván manažery pro dosažení plánovaných cílů v organizacích. Řízení lze znázornit graficky v podobě pyramidy, která je složena ze tří vrstev zobrazujících jednotlivé úrovně řízení. Těmito úrovněmi jsou strategická, taktická a operativní. Všechny tři úrovně na sebe vzájemně navazují. Jednotlivé úrovně se od sebe liší svojí mírou kompetencí, odpovědností, rozsahem úkolů a časovým intervalem realizace daných úkolů. (Vodáková, 2013, s. 16)

### 2.3.1 Organizační struktura řízení rizik

Podle **centralizovaného** modelu řízení rizik má v organizaci řízení na starost Výbor pro řízení rizik. Tento výbor je složený z vrcholového vedení organizace. Jeden z pracovníků organizace je pověřen koordinační činností řízení rizik a vytváření podkladů pro jednání a rozhodování, které provádí zmíněný výbor. Pracovník pověřený činností řízení rizik musí splňovat určité předpoklady, těmi jsou dostatek vědomostí, zkušeností, kompetencí a v neposlední řadě musí mít dostatečnou důvěru jak vedoucích pracovníků, tak i vrcholného vedení organizace. Je nutné, aby byl pracovník schopen zajistit aktivní a otevřenou komunikaci, připravit úplné a pravdivé podklady, které obsahují i negativní skutečnosti a tyto podklady předložit výboru. Výhodou tohoto modelu je, že je organizaci umožněno klást důraz na řízení rizik, které mají podobu samostatné aktivity a jsou zaměřeny na zjištění, vyhodnocení, monitorování a vykazují významná rizika v organizaci. V situaci, kdy je řízení rizik prováděno správně, tak vrcholovému vedení je umožněno získat přiměřenou jistotu, že vedoucí pracovníci hlavní rizika řídí důsledně. Tento model je adekvátní spíše pro ty typy organizací, které se pohybují v rizikovém prostředí. Jsou to například nemocnice, Státní úřad pro jadernou bezpečnost, Státní úřad pro kontrolu léčiv. (CHJ, © 2016)

Podle **decentralizovaného** modelu řízení rizik je řízení součástí veškerých rozhodnutí, které přijímají vedoucí pracovníci organizace. Je zde využívána významnost rizika. Od určité hladiny významnosti musí řízení rizik mít dokumentovanou podobu, tuto hladinu si určuje každá organizace sama a je doporučeno, aby stupeň významnosti byl pro jednotlivá rizika různý. I při tomto modelu musí pracovníci splňovat určité předpoklady. Hlavním předpokladem

je pochopení pojmu rizika a jak s ním pracovat. Pracovník musí být schopný využít tyto schopnosti i v praxi. Pro optimální fungování je nutná aktivní účast vedoucích pracovníků na různých úrovních řízení. (CHJ, © 2016)

### **2.3.2. Obecné zásady funkčního řízení rizik**

Metodický pokyn CHJ č. 2 (2016) uvádí čtyři obecné zásady, které představují základní stavební kameny každé organizace. Všechny čtyři zásady musí fungovat správně a společně, pokud tomu tak není, nemůže být řízení zcela funkční. Za první obecnou zásadu funkčního řízení rizik je považována jednoznačná organizační struktura a řád. Zde je srozumitelně určena odpovědnost organizačních útvarů. Druhá zásada obsahuje vhodnou definici pracovní náplně zaměstnanců organizace, která neodporuje organizačnímu řádu a dané agendě. Konkrétní a jasně formulovaný etický kodex, který má oporu ve vrcholném vedení organizace je třetí zásadou. Poslední zásadu tvoří pravidla, která se nacházejí v klíčových oblastech vnitřního chodu organizace.

Při řízení rizik je potřeba brát ohled na schopnost riziko řídit, tedy zda je organizace schopna ovlivnit následný vývoj daného rizika pomocí nástrojů. Spadá sem žádost o součinnost či informování nadřízených orgánů. Dále je nutné brát ohled na náklady, které jsou spojené s řízením rizika. Hlavním cílem je, aby náklady vynaložené na řízení rizik nebyly vyšší než úspory, které plynou z případné eliminace řízení rizik. Existují přístupy, které lze zvolit při řízení rizik. Těmito přístupy jsou (CHJ, © 2016):

- schopnost vyvarovat se riziku,
- riziko je udržováno na stávající míře významnosti,
- riziko je redukováno,
- riziko lze přenést či sdílet.

### **2.4 Analýza rizik**

Tichý (2006) uvádí, že analýza rizik patří k základnímu procesu řízení rizik a představuje nutnou podmínku při rozhodování o riziku. Smejkal a Rais (2013) dále uvádějí, že analýza rizik představuje první krok v procesu snižování rizika. Pomocí analýzy rizik jsou definovány hrozby, pravděpodobnost jejich výskytu, dopadu a závažnosti. V analýze rizik je zahrnuta identifikace aktiv. Jedná se o vymezení organizace a popis aktiv, které jsou ve vlastnictví této organizace. U aktiv je určena hodnota a zároveň jejich význam pro organizaci. Je hodnocen možný dopad a ztráta, která může působit na chování organizace. Jsou identifikovány hrozby a zranitelnost organizace, kterou organizace má vůči dané hrozbě. Následně musí dojít

k posouzení dopadů naplnění hrozeb a stanovit úroveň rizika. Posledním bodem je rozhodnout, zda jsou rizika akceptovatelná.

### 2.4.1 Identifikace rizik

Při řízení rizik je klíčovou schopností organizace identifikovat daná rizika, tedy schopnost uvědomění si, že se rizika vyskytují. Zároveň se identifikace řadí mezi nejdůležitější fáze analýzy rizik. Cílem identifikace rizik je vytvoření souboru rizikových faktorů, které by mohly negativně ovlivnit chod organizace. U identifikace je důležité rozčlenění objektu. Umožňuje efektivnější identifikaci, protože se dokáže zabírat riziky více do hloubky než v situaci, kdy k rozčlenění nedojde a organizace se zabývá všemi aspekty najednou. První otázkou při identifikaci rizik je, jaké faktory mohou ohrozit plánované cíle, popřípadě jaký faktor může ovlivnit účinnost dosažení cílů. Dále je důležité určit, které potencionální problémy by při uskutečňování činností mohly vzniknout. Pomocí identifikace je nutné odpovědět na otázky kdy?, kde?, jak? a proč? se rizika pravděpodobně objeví. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 25)

K identifikaci rizik jsou využívány jednotlivé nástroje, kterými podle Fotra a Hnilici (2014) jsou:

- kontrolní mechanismy (katalogy rizik),
- pohovory s různými experty či skupinové diskuse (brainstorming),
- nástroje strategické analýzy (SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil),
- myšlenkové mapy (grafický nástroj).

Identifikace rizik představuje neodmyslitelnou součást analýzy rizik, právě pro svoji důležitost. Je velkým přínosem pro každou organizaci, která se na rizika soustředí. Pro správnou a účinnou identifikaci rizik by mělo dojít k zapojení co nejvíce zaměstnanců v organizaci.

### 2.4.2 Hodnocení a měření rizik

Fotr a Hnilica (2014) uvádí, že z provedené analýzy rizik by měl být vytvořen podklad na základě kterého dojde k posouzení, zda jsou objevená rizika přijatelná či nikoliv. Přijatelnost rizik je zejména ovlivňována rizikovou kapacitou organizace a velikostí rizika, která je v toleranci dané organizace.

**Riziková kapacita** (Risk Capacity) představuje takovou velikost ztráty, která výrazně neovlivní existenci organizace. Výše rizikové kapacity je především závislá na velikosti kapitálu dané organizace, struktuře a na schopnosti organizace získávat finanční zdroje. Riziková kapacita organizace se zvětšuje s rostoucím celkovým kapitálem, podílem vlastního

kapitálu na celkovém a schopnosti obstarat dodatečné finanční zdroje. (Fotr, Hnilica, 2014, s. 63)

**Riziková tolerance** (Risk Appetite) vyjadřuje takovou výši ztráty, kterou je organizace ochotna tolerovat v rámci rizikové kapacity organizace. Jedná se tedy o velikost přijatelného rizika, které spadá mezi strategická rozhodnutí organizace. Rozhodování závisí na postoji organizace k riziku. Postoj organizace může nabývat různých podob, těmi jsou (Fotr, Hnilica, 2014, s. 63):

- averze k riziku (snaha vyhnout se rizikovým oblastem),
- sklon k riziku (jedná se o opak averze, vyhledávání rizikových oblastí),
- neutrální postoj k riziku (averze a sklon k riziku jsou ve vzájemné rovnováze).

Při hodnocení rizik je stanovena jejich významnost. Posuzuje se, zda je organizace schopna objevené riziko zvládnout či nikoliv. Hranice tolerance je odlišná v jednotlivých organizacích, protože každá z organizací má hranici nastavenou na jiné úrovni, vzhledem k jejich kapitálu či schopnosti obstarávat finanční zdroje.

V analýze rizik jsou rizika měřena pomocí kvalitativní nebo kvantitativní metody či kombinací těchto metod.

**Kvalitativní metoda** představuje popis závažnosti potencionálního dopadu a pravděpodobnosti, které může způsobit riziko. Za pomoci určitého rozsahu či stupně je riziko vyjádřeno například <1 až 5> nebo je vyjádřeno slovně, například malé, střední, vysoké. Úroveň je určována kvalifikovaným odhadem. Tato metoda je jednodušší, rychlejší a zároveň i více subjektivní než metoda kvantitativní. Je vhodná při upřesnění postupů v rámci provádění detailní analýzy rizik. (Smejkal, Rais, 2013, s. 112)

Fotr a Hnilica (2014) uvádí stupnici kvalitativního vyjádření rizika v následující tabulce 1:

**Tabulka 1** – Stupnice kvalitativního vyjádření rizika

Stupeň	Slovní charakteristika rizika
1	Velice malé riziko
2	Malé riziko
3	Střední riziko
4	Vysoké riziko
5	Zvláště vysoké riziko

*Zdroj: Fotr, Hnilica (2014, s. 62)*



Stupeň rizika a jeho slovní vyjádření může nabývat různých podob. Jednotlivé organizace si hodnoty stanovují samy. Stupeň rizika může například nabývat hodnot <1 až 3> nebo také <1 až 10>, k tomu se váže příslušné slovní ohodnocení.

**Kvantitativní metoda** je založena na matematických výpočtech rizika, frekvence výskytu hrozby a dopadu. Ocenění má číselnou podobu. Vyhotovení kvantitativní metody je více časově náročnější než kvalitativní metoda, za to ale vyjadřuje přesnější údaje a proces zvládnutí rizik je výhodnější. Tato metoda má i své nevýhody, jednou z nich je vysoce formalizovaný postup. Tato nevýhoda může způsobit nepostihnutí některých specifík posuzovaného subjektu, které vedou k vysoké zranitelnosti. Důvodem je zahlcení velkým množstvím formálně strukturovaných dat. Výsledná kvalita metody je úzce spjata s relevantností všech získaných údajů. (Smejkal, Rais, 2013, s. 112)

**Kombinovaná metoda** je propojení kvalitativní a kvantitativní metody. Vychází z údajů v číselné podobě. Cílem je, za pomoci kvantitativních údajů, více se přiblížit realitě oproti předpokladům. Je nutné brát ohled na kvalitativní metodu, která nemusí přesně odrazet pravděpodobnost nebo velikost dopadu rizik. (Smejkal, Rais, 2013, s. 112)

### 2.4.3 Pojmy spojené s analýzou rizik

S analýzou rizik jsou spojeny jednotlivé pojmy, kterými jsou aktivum, hrozba, zranitelnost a protipatření (Smejkal, Rais, 2013, s. 96-99):

- **aktivum** představuje cokoliv, co má pro organizaci určitou hodnotu, tato hodnota může být zmenšena vlivem působení hrozby; aktiva jsou dělena na hmotná, která představují například peníze či cenné papíry a nehmotná, kterými jsou informace, morálka, kvalita pracovníků nebo pověst organizace; za aktivum lze označit i celou organizaci, protože hrozba může působit i na ni jako celek; velmi důležitá je hodnota aktiva, která je vyjádřena objektivně (obecně vnímaná cena), subjektivně či kombinací objektivního a subjektivního přístupu; při hodnocení aktiva je kladen důraz na výši pořizovacích nákladů nebo jinou hodnotu, důležitost aktiva, která zajišťuje existenci, náklady, které by mohly být vynaloženy na případné škody, rychlost, při které by mohly být škody odstraněny a na jiná specifická hlediska,
- **hrozba** nabývá různé podoby, těmi mohou být událost, síla, aktivita, ale i osoba; tato hrozba způsobuje nežádoucí vliv či způsobuje škodu; mohou být náhodné, úmyslné, přírodní či lidské a objevují se uvnitř i zvenčí organizace; příkladem hrozby je požár,

přírodní vlivy, krádež zařízení v organizaci, zneužití informací či chyba pracovníků; škoda způsobená hrozbou je nazývána dopadem hrozby,

- **zranitelnost** je charakterizována jako nějaká slabina či nedostatek, kterou hrozba využije ve svůj prospěch; zranitelnost sama o sobě nepůsobí organizaci škodu, ta nastává až v situaci, kdy se objeví hrozba a využije ji; opatřením proti zranitelnosti je její rozpoznání a monitorování; tato opatření musí být používána účinně a správným způsobem, v opačném případě samy představují zranitelnost; v situaci, kdy dochází k interakci mezi aktivem a hrozbou vzniká zranitelnost, která se hodnotí faktorem citlivosti (míra náchylnosti aktiva k poškození hrozbou) a faktorem kritičnosti (vyjadřuje důležitost aktiva pro organizaci),
- **protiopatření** jsou navržena pro eliminaci hrozeb, minimalizaci zranitelnosti a dopadu hrozby; protiopatření je určitý proces, postup, prostředek či cokoliv, co zmírňuje působení hrozby; důležité je včasné zjištění dané hrozby a zabránění tomu, aby hrozba byla naplněna; protiopatření charakterizují efektivita (vyjádření o kolik protiopatření sníží hrozby) a náklady (na pořízení, zavedení a provozování daných protiopatření); je nutné sledovat, která protiopatření byla již v minulosti uplatněna, aby se předešlo jejich zbytečnému opakování; u existujících protiopatření se vyhodnocuje jejich funkčnost a účinnost; pokud opatření nefunguje správně je možné, že se objeví zranitelnost.

## 2.5 Metody využívané při analýze rizik

Při analýze rizik je velmi důležité věnovat pozornost vhodnému výběru metod. Pro tento výběr se musí vzít v potaz dostupnost informací, zdrojů, znalostí a zkušeností, aby metoda byla provedena správně a byla pro organizaci přínosem. Rozhodující je také účel prováděné analýzy. Metody se dělí na tři základní kategorie, kterými jsou kvalitativní, kvantitativní či spojení těchto metod. Výběr při tomto rozdělení spočívá v tom, zda výsledek bude interpretován slovním hodnocením, číselným vyjádřením nebo kombinací. Metod, kterých se využívá při analýze rizik existuje celá řada. V práci budou detailně rozebrány dvě metody, a to Skórovací metoda s mapou rizik a metoda RIPRAN. Zmíněné metody byly vybrány, protože se obě vyznačují jednoduchostí v provedení a lze je využít v jakékoliv organizaci. Tím jsou využitelné i v institucích veřejného sektoru.

### 2.5.1 Skórovací metoda s mapou rizik

Metoda obsahuje následující tři základní postupy (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 94):

- identifikace rizik,
- hodnocení rizik,
- návrh na opatření směřující ke snížení rizik.

**Identifikace rizik** se provádí prostřednictvím rizikových faktorů. U jednotlivých rizikových faktorů se hodnotí pravděpodobnost výskytu a dopad rizik. Je zde využívána desetibodová stupnice. Rizikovým faktorem se rozumí takový faktor, který je měřitelný či porovnatelný a lze určit stupeň významnosti rizika. Rizikové faktory jsou zapisovány do samostatné tabulky 2.

**Tabulka 2** – Tabulka rizikových faktorů

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka
1.		
2.		

*Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 94)*

Tabulka 2 je tvořena třemi sloupci. Do prvního sloupce se zapisuje pořadové číslo rizikového faktoru. Pořadových čísel je tolik, kolik je rizikových faktorů. Do druhého sloupce je zapisován samotný rizikový faktor. Do třetího sloupce je možné zapsat poznámku, která upřesňuje či doplňuje rizikový faktor.

Pro stanovení expertního odhadu je využívána metoda Team Delphi. Každý jednotlivý člen stanoví svůj **odhad hodnoty rizika**, a to nezávisle na ostatních členech. Výsledné skóre je počítáno pomocí aritmetického průměru odhadů od všech členů. Dále je ocenění rizika vypočítáno jako součin skóre pravděpodobnosti a skóre dopadu. Vše je opět zapsáno do samostatné tabulky 3.

**Tabulka 3** – Ohodnocení rizik pro rizikové faktory

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Skóre (průměrné hodnoty)	
Možnost výskytu (pravděpodobnost) (1 min. až 10 max.)								X
Dopad (1 min. až 10 max.)								X
<b>Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu</b>								

*Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 95)*

V prvním řádku tabulky 3 je uveden počet členů analytického týmu, tedy osob, které budou konkrétním rizikům přiřazovat kvantitativní vyjádření možnosti výskytu a dopadu rizika. Počet členů analytického týmu bývá různý, v tomto případě se jedná o šest členů. Tabulka se zabývá jedním rizikem, proto je pro každé jednotlivé riziko vytvořena nová tabulka.

Posledním bodem je **vytvoření návrhů na opatření**, které směřují ke snížení rizika. Opatření se zpracovávají do další samostatné tabulky 4.

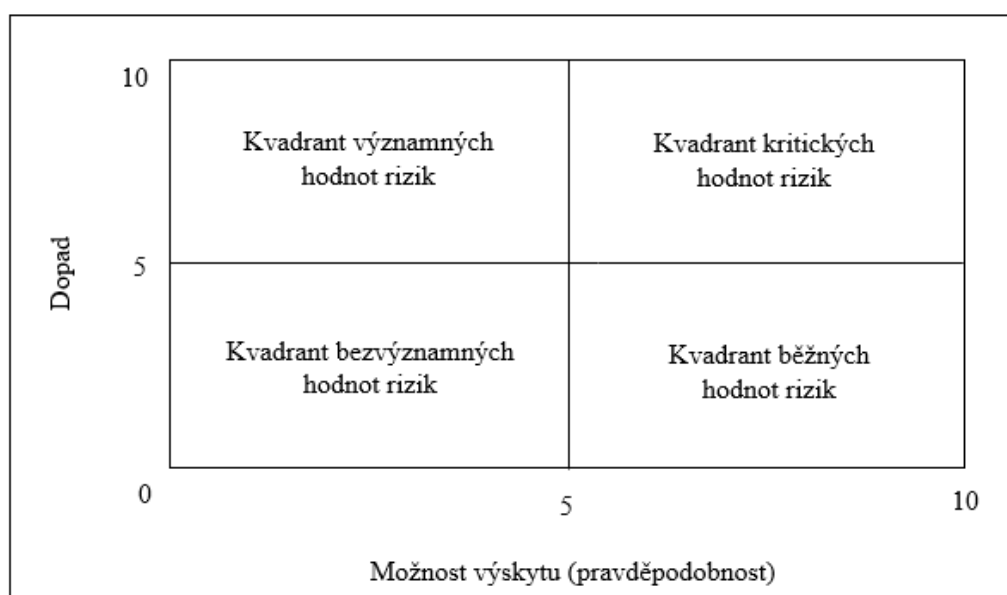
**Tabulka 4** – Návrh na opatření ke snížení rizik

Pořadové číslo rizikového faktoru	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění
1.		
2.		

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 95)

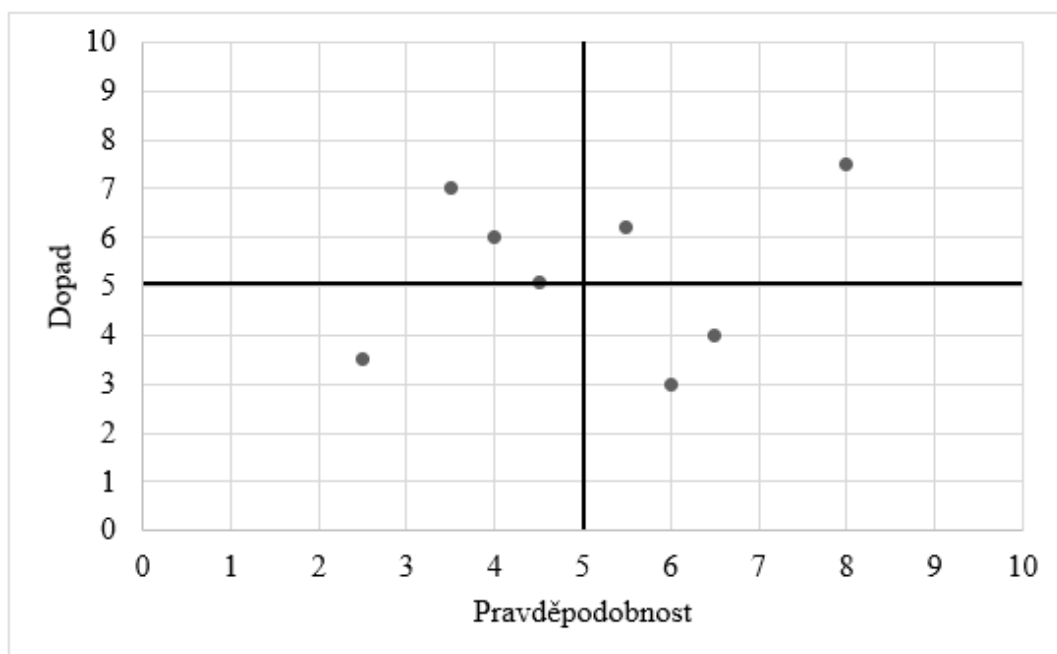
V prvním sloupci tabulky 4 je uvedeno pořadové číslo rizikového faktoru, které se shoduje s pořadovým číslem rizikového faktoru z tabulky 2. Druhý sloupec tabulky 4 obsahuje návrh opatření, které se vztahuje k číselně označenému rizikovému faktoru. Následně ve třetím sloupci je možné uvést zodpovědnost či termín zajištění.

Zpracování ve formátu tabulek zajišťuje větší přehlednost pro celý postup. Závěrem je zpracování mapy rizik. Jedná se o dvojrozměrnou matici, která má tvar bodového grafu.



**Obrázek 3** – Mapa rizik – zaznamenání případů

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 96)



**Obrázek 4 – Graf mapy rizik**

*Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 96)*

Mapa rizik má dvě číselné osy. Na první horizontální osu jsou nanášeny hodnoty možnosti výskytu rizika (pravděpodobnost). Na druhou vertikální osu jsou naneseny hodnoty dopadu rizika. Číselné hodnoty pro možné vyobrazení jsou získány z jednotlivých tabulek ohodnocení rizik pro rizikové faktory, které reprezentuje tabulka 3. Z obrázku 3 je patrné, že je mapa rozdělena na čtyři kvadranty. Podle toho, kam dané riziko číselně spadá určí se příslušný kvadrant. Vzniká graf mapy rizik, který je znázorněn na obrázku 4. Na tomto obrázku je možné vidět, že tři rizika spadají do kvadrantu významných hodnot, dvě rizika spadají do kvadrantu kritických hodnot, jedno riziko spadá do kvadrantu bezvýznamných hodnot a dvě rizika spadají do kvadrantu běžných hodnot.

### **2.5.2 Metoda RIPRAN**

Metoda RIPRAN (RIsk PRoject ANalysis) představuje metodu, která slouží k podpoře systematického provádění analýzy rizik. Je prováděna systémovým způsobem. Cílem této metody je provést analýzu rizik kvalitním a efektivním způsobem, aby byla užitečným přínosem pro organizaci.

Metoda se především orientuje na zpracování rizika projektu. Je možné využít číselnou kvantifikaci i slovní hodnocení. Postup je vyjádřen čtyřmi následujícími základními fázemi (Lacko, © 2018):

- identifikace nebezpečí projektu,
- kvantifikace rizika,
- odezva na rizika,
- celkové zhodnocení rizika.

V první fázi **identifikace nebezpečí** je vytvořena tabulka obsahující pořadové číslo, popis hrozby, možný scénář a poznámku. Příklad první fáze je názorně uveden v tabulce 5.

**Tabulka 5** – První fáze metody RIPRAN

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Chřipková epidemie	Nemocných zaměstnanců je 30 %	Podle počasí

*Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 90)*

Hrozba vyjadřuje projev konkrétního nebezpečí. Scénář představuje možný děj, který vyvolává hrozbu, ta je tedy příčinou scénáře. Mezi hrozbou a scénářem se vyskytuje příčinná souvislost, zvaná důsledek. Text řádku je možné získat dvěma způsoby. První způsob získání textu řádku spočívá v hledání odpovědi na otázku: Co nepříznivého může nastat, když...? Tímto postupem jsou hledány různé následky:

HROZBA → SCÉNÁŘ

Je možné postupovat i opačným způsobem, kde se získává odpověď na otázku: Co může být příčinou, že to či ono nepříznivé nastane? Naopak tímto postupem jsou hledány příčiny:

SCÉNÁŘ → HROZBA

Důležité je věnovat pozornost tomu, aby k určité hrozbě byly přiřazeny veškeré významné scénáře. (Lacko, © 2018)

V druhé fázi je prováděna **kvantifikace rizik**, která je zaznamenána do tabulky 6. Dojde tedy k rozšíření tabulky z první fáze o pravděpodobnost výskytu scénáře, dopadu a hodnoty rizika, která se vypočítá podle následujícího vzorce (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 94):

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu}$$

**Tabulka 6** – Druhá fáze metody RIPRAN

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1.	Chřipková epidemie	Nemocných zaměstnanců je 30 %	50 %	Výpadek pracovních sil a zpoždění projektu, penále 600 000 Kč	300 000 Kč

*Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 91)*

Ve třetí fázi jsou sestavována **opatření**, která by měla vést ke snížení hodnoty rizika na úroveň, kterou lze tolerovat. Tyto návrhy jsou zpracovány do tabulky 7.

**Tabulka 7** – Třetí fáze metody RIPRAN

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předpokládané náklady</li> <li>• Termín realizace opatření</li> <li>• Osobní odpovědnost</li> </ul>	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 000 Kč vakcína</li> <li>• Očkování v lednu</li> <li>• Závodní lékař</li> </ul>	Onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika

*Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012, s. 93)*

V poslední čtvrté fázi je **posuzována celková hodnota rizik**. Hodnotí se, do jaké míry je projekt rizikový a zda je možné pokračovat v jeho realizaci či nikoliv. V případě, že je úroveň rizika příliš vysoká dochází k přesunutí problému na vyšší úroveň řízení. (Lacko, © 2018)

Metoda RIPRAN se řadí mezi složitější a náročnější. Pro její zpracování jsou zapotřebí určité znalosti a zkušenosti. Pokud je však metoda provedena správně, přináší přesné výsledky, které představují pro organizaci velký přínos.

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY A JEJÍCH AKTIVIT

Kapitola je zaměřena na charakteristiku města Šumperk a jeho městského úřadu. Dále je popsána organizační struktura městského úřadu a vypsány jednotlivé odbory. Pozornost je zde zejména věnována odboru interního auditu a kontroly, hlavně proto, že tento odbor zpracovává pro městský úřad dokument s názvem Interní pokyn pro řízení rizik.

#### 3.1 Město Šumperk

Město Šumperk se nachází na severu Moravy v Olomouckém kraji. Ve městě žije necelých 26 000 obyvatel. Město bylo založeno ve 13. století a zaznamenalo rychlý rozvoj zejména kvůli těžbě kovů. V historické části města se nachází významné památky, kde jsou dochovány i zbytky hradeb ze středověku. Hlavní dominantou je klášter s barokním kostelem, Mariánský sloup či novorenesanční budova radnice, která je hlavním sídlem Městského úřadu Šumperk.

Město Šumperk je územním samosprávným celkem a představuje základní územní samosprávné společenství občanů. Je územním celkem, který je vymezen hranicí města. Disponuje vlastním majetkem, hospodaří s vlastním rozpočtem, v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost. Je veřejnoprávní korporací a právnickou osobou. Hlavním posláním města je zabezpečování veřejné správy na svém vymezeném území.

Město si své záležitosti spravuje samostatně. Do samostatné působnosti mohou zasáhnou státní orgány či orgány krajů pouze v případě ochrany zákona, a to způsobem, který je zákonem stanoven. Omezení zákonem se může vztahovat i na rozsah samostatné působnosti. Město je oprávněno pro výkon samostatné působnosti založit a zřídit právnické osoby nebo organizační složky. Město vykonává i přenesenou působnost, tedy výkon státní správy, která byla zákonem orgánu svěřena. Samostatná působnost i přenesená působnost je vykonávána podle zákonů a jiných právních předpisů. Město je samostatně spravováno svým zastupitelstvem, které musí vždy zřídit kontrolní a finanční výbor. Zastupitelstvo města je rovněž oprávněno zřizovat výbory, jako jeho iniciativní a kontrolní orgány.

Úkoly město plní prostřednictvím jednotlivých orgánů. Těmito orgány jsou:

- **zastupitelstvo města** je nejvyšším orgánem samostatné působnosti; členové zastupitelstva jsou voleni na čtyřleté období občany ve volbách do obecního zastupitelstva; členové se zpravidla schází 1 × za 5 týdnů,



- **rada města** je výkonný orgán samostatné působnosti; rada odpovídá za svoji činnost zastupitelstvu města; zároveň má oprávnění rozhodovat v oblasti přenesené působnosti pouze na základě zákona; členové rady jsou voleni zastupitelstvem; schůze rady se konají 1 × za 3 týdny a tato jednání jsou neveřejná,
- **starosta** uděluje pokyny tajemníkovi k plnění úkolů vyplývajících z usnesení zastupitelstva a rady města; starosta zastupuje město navenek; v jeho kompetencích je například příprava, svolávání a řízení schůzí rady a zasedání zastupitelstva; je oprávněn podepisovat právní předpisy města společně s prvním místostarostou a je odpovědný za objednání přezkoumání týkající se hospodaření města,
- **místostarosta** je volen z řad členů zastupitelstva města; zastupuje starostu v situacích, kdy je nepřítomen nebo nevykonává svoji funkci,
- **tajemník** zajišťuje výkon přenesené působnosti, výjimkou jsou věci, které jsou podle zákona svěřeny radě města; má odpovědnost za plnění úkolů v rámci samostatné a přenesené působnosti,
- **městský úřad.**

### 3.2 Městský úřad Šumperk

Městský úřad je tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem a zaměstnanci úřadu. Úřad je členěn do jedenácti odborů. Tyto odbory jsou následující:

- interní audit a kontrola,
- odbor dopravy,
- odbor finanční a plánovací,
- odbor majetkoprávní,
- odbor sociálních věcí,
- odbor správní a vnitřních věcí,
- odbor strategického rozvoje,
- odbor školství, kultury a vnějších vztahů,
- odbor výstavby,
- odbor živnostenský,
- odbor životního prostředí.

#### 3.2.1 Interní audit a kontrola

K běžné náplni odboru interního auditu a kontroly patří vytváření návrhů plánů interního auditu. Tyto plány jsou projednávány vedoucím odboru a starostou, který má pravomoc plány

schvalovat. Provádí finanční, systémové a výkonnostní audity. Dále provádí kontrolní akce, veřejnosprávní kontrolu, předkládá zprávy na základě výsledků a roční zprávy o celkových výsledcích. Vede různé evidence, jako jsou evidence stížností, právních předpisů města či vnitřních opatření městského úřadu.

Vedle těchto běžných činností vytváří odbor interního auditu a kontroly i **Interní pokyn pro řízení rizik**, který je sestavován pro všechny odbory městského úřadu. Tento pokyn obsahuje výčet rizik, pro všechny odbory v úřadu, který se nazývá katalog rizik. Zmíněný katalog rizik slouží pro identifikaci rizik, které vznikají při činnosti městského úřadu či ho ovlivňují. Přehled rizik je v katalogu vyjádřen následovně:

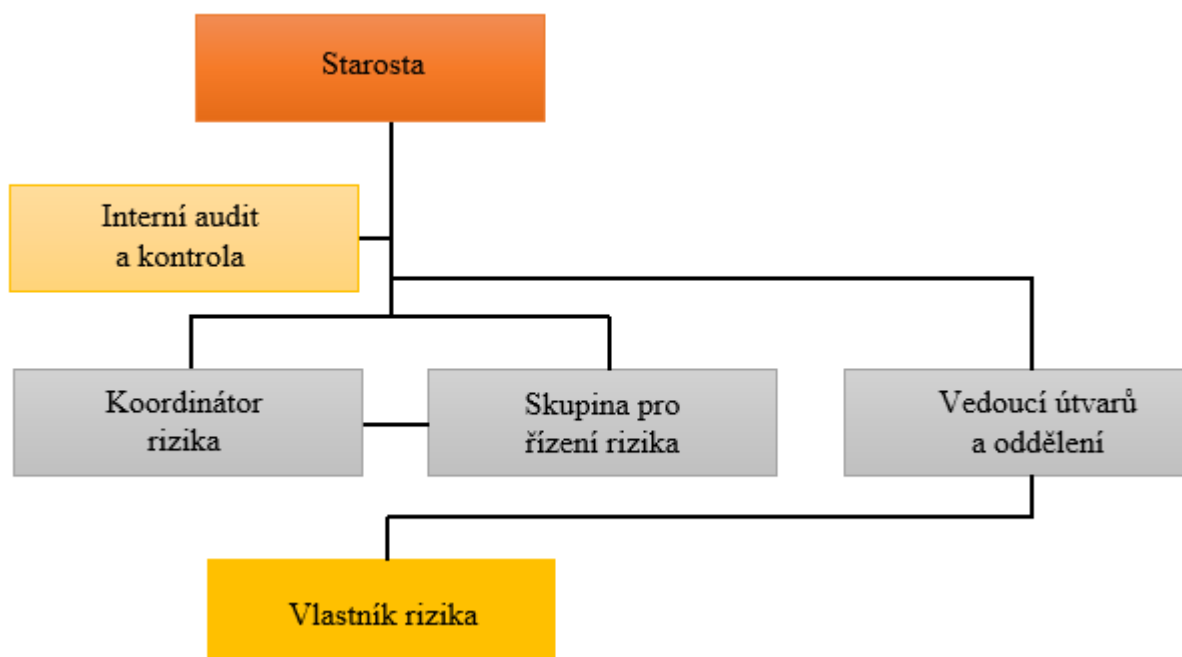
- legislativní rizika,
- rizika vznikající při nedodržení interních směrnic,
- informační rizika,
- provozní rizika,
- rizika plynoucí ze selhání lidského faktoru,
- majetková rizika,
- vnější rizika.

Dále pokyn obsahuje plán řízení v krizových situacích, identifikaci potencionálních rizik a pro každé riziko je vytvořena mapa rizik. Pokyn je zpracováván jedním vybraným jednatelem odboru interního auditu a kontroly. Dokument byl naposledy aktualizován v roce 2017. Od tohoto roku nebyla vyhotovena nová verze, protože pracovní pozice není obsazena vhodným zaměstnancem. Dokument je vyhotoven v elektronické i listinné podobě. Elektronická podoba se nachází pouze na interním serveru úřadu a listinnou podobu má uloženou ve své kanceláři vedoucí odboru interního auditu a kontroly.

Podle názoru vedoucí odboru interního auditu a kontroly, se městský úřad snaží především o praktické využití řízení rizik než o teoretické zpracování dokumentů zabývající se touto problematikou. Pravidelně jsou pořádány schůze, kde jsou rizika probírána a řeší se jejich významnost. Na základě výsledků, vyplývajících z těchto schůzí, probíhá diskuze vedoucích pracovníků jednotlivých odborů, jakým způsobem mohou být tato rizika řešena a volí se vhodná opatření. Podle slov vedoucí odboru interního auditu a kontroly přebírá městský úřad inspiraci při řízení rizik i ze soukromého sektoru.

### 3.2.2 Organizace řízení rizik Městského úřadu Šumperk

Řízení rizik je v kompetenci vedoucích zaměstnanců městského úřadu. Vedoucí zaměstnanci řízení rizik vykonávají jako integrální součást schválených cílů a záměrů městského úřadu. Organizace řízení rizik Městského úřadu Šumperk je vyjádřena následovně na obrázku 5:



Obrázek 5 – Organizace řízení rizik Městského úřadu Šumperk

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jednotlivé části z obrázku 5 jsou vysvětleny následovně:

- **starosta** města, vedoucí orgánu veřejné správy, je především odpovědný za fungování systému řízení rizik jako celku; v jeho kompetencích je projednávání a schvalování komunikace o systému řízení rizik a rovněž schvaluje zprávu o řízení rizik,
- **interní audit a kontrola** úzce spolupracuje s řízením rizik; zejména tím, že v rámci své působnosti kontroluje funkčnost a efektivnost systému řízení rizik; činnost interního auditu a kontroly je zejména orientována na kritické rizikové oblasti; dále podává návrhy významných rizik skupině pro řízení rizik a spolupracuje při zavádění opatření proti rizikům,
- **koordinátor rizika** má za úkol podávat informace skupině pro řízení rizik o významných rizicích a jejich vývoji; dohlíží na realizaci schválených akcí a zajišťuje funkčnost systému řízení rizik,
- **skupina pro řízení rizik** má za úkol projednávat, kontrolovat a schvalovat celkovou strategii a politiku řízení rizik; skupina je tvořena starostou, místostarostou, tajemníkem,

vedoucími jednotlivých útvarů, vedoucím interního auditu a kontroly a ředitelem městské policie,

- **vlastník rizika** periodicky aktualizuje data a ukazatele o rizicích a předkládá je koordinátorovi rizik; navrhuje opatření pro zvládnání rizik a snaží se vylepšit již stávající metody či postupy; vlastník rizika nenese žádnou odpovědnost za přidělené riziko a jeho zvládnání, tato odpovědnost zůstává na vedoucích pracovnících.

Městský úřad Šumperk má stanoveny čtyři postupy pro zvládnání rizik a jejich nežádoucích dopadů. Prvním postupem je **vyvarování se riziku**. V tomto případě je riziko nepřiměřeně vysoké a již není možné riziko odstranit, zmírnit či mu předejít. Opatřením je zákaz vybraných rizikových aktivit a procesů. Druhý postup je **redukce rizika**. V této situaci je riziko rovněž nepřiměřeně vysoké, ale s tím rozdílem, že je zde možnost riziko zmírnit. Zmírnění může nastat zavedením dalších kontrol. Předposledním třetím postupem je **přenos rizika**, kde je možné snížit velikost dopadu například pojištěním rizika. Poslední postup je **udržení stávající míry určitého rizika**. Jedná se o akceptování rizika na stávající úrovni bez jakýkoliv dalších aktivit a tato rizika jsou pouze monitorována.

## 4 ANALÝZA RIZIK A APLIKACE VYBRANÝCH METOD PRO POSOUZENÍ RIZIKA

Byl proveden řízený rozhovor s paní Ing. Jaroslavou Kopovou, vedoucí odboru interního auditu a kontroly, ohledně rizik vyskytujících se v organizaci a jejich řízení. Řízený rozhovor proběhl osobně na městském úřadě. Otázky byly zaměřeny na rizika ovlivňující městský úřad (viz Příloha A). Dále byli dotazováni i jiní vedoucí pracovníci jednotlivých odborů. Zde se jednalo o otázky ohledně stanovení skóre pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika u Skórovací metody s mapou rizik (viz Příloha B). Následně byli tito pracovníci dotazováni i na stanovení pravděpodobnosti výskytu scénáře u metody RIPRAN (viz Příloha C). Kromě osobního setkání na městském úřadě Šumperk, probíhala komunikace elektronickou formou, konkrétně prostřednictvím e-mailové komunikace. Na základě řízeného rozhovoru a za pomoci interního pokynu byla provedena identifikace rizik a vypracována tabulka obsahující vybraná jednotlivá rizika působící na Městský úřad Šumperk. Analýza obsahuje identifikaci rizik a jejich zhodnocení. Dále byly vybrány a aplikovány dvě metody analýzy pro posouzení rizik. Těmito metodami, které jsou využívány při analýze rizik, jsou Skórovací metoda s mapou rizik a metoda RIPRAN.

### 4.1 Analýza rizik v organizaci

V první části analýzy rizik je provedena jejich identifikace. Při osobním setkání na městském úřadě s paní Ing. Jaroslavou Kopovou, vedoucí interního auditu a kontroly, byl proveden řízený rozhovor (viz Příloha A). Městský úřad Šumperk má také zpracovaný katalog rizik, kde jsou vypsána rizika vyskytující se v organizaci. Pomocí řízeného rozhovoru a katalogu rizik byla provedena identifikace rizik a následně byla vypracována tabulka 8. V této tabulce se nachází příklad vybraných rizik, která na městský úřad působí. Konkrétně je uveden výčet šesti jednotlivých vnitřních i vnějších rizik, který vyplynul z rozhovoru s vedoucí odboru.

**Tabulka 8** – Výčet identifikovaných rizik Městského úřadu Šumperk na základě řízeného rozhovoru

Riziko	Charakteristika rizika
<b>Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• jedná se o nedostatečné zabezpečení informací a zálohování dat,</li><li>• datům, která jsou v elektronické podobě hrozí nebezpečí zneužití ze strany hackerů či jiných útočníků,</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elektronickým datům hrozí rovněž nebezpečí neoprávněné manipulace za použití určitého počítačového šifrovacího systému,</li> <li>• u dat, která jsou v listinné podobě hrozí riziko poškození, krádeže či zničení.</li> </ul>
<b>Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• technickým vybavením se rozumí veškeré přístroje, stroje, zařízení i rozvody,</li> <li>• riziko nastává v případě, kdy dochází k selhání jakéhokoliv z uvedeného vybavení,</li> <li>• selhání může nastat únavou vybavení, mechanickým poškozením, neadekvátní či nesprávnou údržbou, není dodržena bezpečnost, nedovolené používání vybavení, které je v rozporu s předpisy nebo dojde k dlouhodobému výpadku energie.</li> </ul>
<b>Riziko selhání lidského faktoru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selháním lidského faktoru se rozumí určité jednání, při kterém dojde k takové události, která je výhradně způsobena nedostatky v jednání nebo ve schopnostech konkrétní osoby,</li> <li>• selhání může nastat například při chybovosti zaměstnanců, nedostatku odborné kvalifikace či praktických zkušeností zaměstnanců nebo při nesprávných postupech zaměstnanců.</li> </ul>
<b>Riziko plynoucí ze živelní pohromy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• živelní pohromou se rozumí určitá mimořádně nečekaná událost, která způsobuje nežádoucí stav při působení přírodních sil, mezi které se například řadí povodně, přívalové deště, krupobití, silná bouřka, vichřice či extrémní teploty,</li> <li>• živelní pohroma není způsobena lidským zásahem,</li> <li>• postihuje jak společnost, tak i přírodu.</li> </ul>
<b>Riziko vysoké agrese ze strany klientů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agrese se rozumí určité napadení, omezování či útočné jednání, které je způsobeno osobám či věcem,</li> <li>• agrese může mít podobu fyzickou i verbální, jako jsou různé urážky nebo pomluvy,</li> <li>• takové jednání může vzniknout od klientů na adresu zaměstnanců nebo je jeho vznik možný i mezi jednotlivými klienty.</li> </ul>

<b>Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• k elektrickému zkratu dochází v situacích, kdy v elektrickém obvodu prochází proud přímo od jednoho pólu ke druhému,</li> <li>• může dojít k poškození zapojených zařízení, ohrožení života či zdraví zaměstnanců, vznik požáru.</li> </ul>
---	--

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Druhým krokem analýzy rizik je jejich předběžné hodnocení závažnosti pro městský úřad, které bylo provedeno na základě rozhovoru s paní Ing. Jaroslavou Kopovou. V této části je provedeno jejich bodové a slovní hodnocení, tedy za pomoci kvalitativní metody. Rizika jsou ohodnocena pomocí bodovací stupnice <1 až 5>, kde jednotlivé hodnoty představují následující slovní vyjádření, stejně jak je uvedeno v tabulce 1:

- 1 – velice malé riziko,
- 2 – malé riziko,
- 3 – střední riziko,
- 4 – vysoké riziko,
- 5 – zvláště vysoké riziko.

Bodové i slovní předběžné hodnocení závažnosti šesti identifikovaných rizik je vyjádřeno v následující tabulce 9.

**Tabulka 9** – Bodové i slovní hodnocení identifikovaných rizik

<b>Riziko</b>	<b>Bodové hodnocení rizika</b>	<b>Slovní hodnocení rizika</b>
Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat	3	Střední riziko
Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu	3	Střední riziko
Riziko selhání lidského faktoru	3	Střední riziko
Riziko plynoucí ze živelní pohromy	3	Střední riziko
Riziko vysoké agrese ze strany klientů	2	Malé riziko
Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy	3	Střední riziko

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na základě tohoto ohodnocení je následně určena riziková kapacita a riziková tolerance. Na Městském úřadě Šumperk platí základní pravidlo. Pokud rizika spadají maximálně do hodnoty 2 a nižší v bodovací stupnici, tedy představují maximálně malé riziko, znamená to, že nijak výrazně neovlivňují existenci městského úřadu a úřad je zároveň ochoten tato rizika tolerovat. V případě, že se objeví výskyt rizik, která jsou na stupnici hodnocena číslem 3 a vyšší, úřad už tato rizika není ochoten ani schopen tolerovat. Následuje projednávání těchto rizik vedoucími pracovníky úřadu, samotným vedením městského úřadu a rovněž se snaží proti těmto rizikům zavést opatření a snížit nežádoucí negativní dopad. Z tabulky je patrné, že jedno riziko představuje pouze malé riziko a zbylých pět rizik představují střední riziko.

## 4.2 Praktická aplikace vybraných metod pro posouzení rizika

V práci jsou využity dvě metody analýzy pro posouzení rizika. Údaje použité v obou metodách vychází z předchozí identifikace rizik v organizaci.

### 4.2.1 Skórovací metoda s mapou rizik

První použitou metodu představuje Skórovací metoda s mapou rizik, která obsahuje postup skládající se ze tří částí:

#### 1) Identifikace rizik Městského úřadu Šumperk

**Tabulka 10** – Tabulka rizikových faktorů Městského úřadu Šumperk

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor
1.	Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat
2.	Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu
3.	Riziko selhání lidského faktoru
4.	Riziko plynoucí ze živelní pohromy
5.	Riziko vysoké agrese ze strany klientů
6.	Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 2) Ohodnocení rizik Městského úřadu Šumperk

V druhé fázi dochází k ohodnocení rizik. Byli osloveni tři vedoucí pracovníci Městského úřadu Šumperk, kteří samostatně vyplnili tabulky pro stanovení skóre pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika (viz Příloha B). Možnost bodové škály hodnocení je v rozmezí <1 až 10>.



kdy hodnota 1 představuje nejnižší pravděpodobnost výskytu a dopad, naopak hodnota 10 představuje nejvyšší pravděpodobnost výskytu a dopad. Vyhodnocené hodnoty rizikových faktorů jsou uvedeny v následujících tabulkách 11 až 16.

**Tabulka 11** – Ohodnocení rizika pro faktor č. 1

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (pravděpodobnost) (1 min. až 10 max.)	2	3	2	2,3
Dopad (1 min. až 10 max.)	8	9	9	8,6
<b>Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu</b>				19,78

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 12** – Ohodnocení rizika pro faktor č. 2

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (pravděpodobnost) (1 min. až 10 max.)	7	7	6	6,6
Dopad (1 min. až 10 max.)	6	5	7	6
<b>Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu</b>				39,6

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 13** – Ohodnocení rizika pro faktor č. 3

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (pravděpodobnost) (1 min. až 10 max.)	4	5	4	4,3
Dopad (1 min. až 10 max.)	9	8	8	8,3
<b>Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu</b>				35,7

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 14** – Ohodnocení rizika pro faktor č. 4

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (pravděpodobnost) (1 min. až 10 max.)	5	4	4	4,3
Dopad (1 min. až 10 max.)	6	8	7	7
<b>Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti skóre × dopadu</b>				30,1

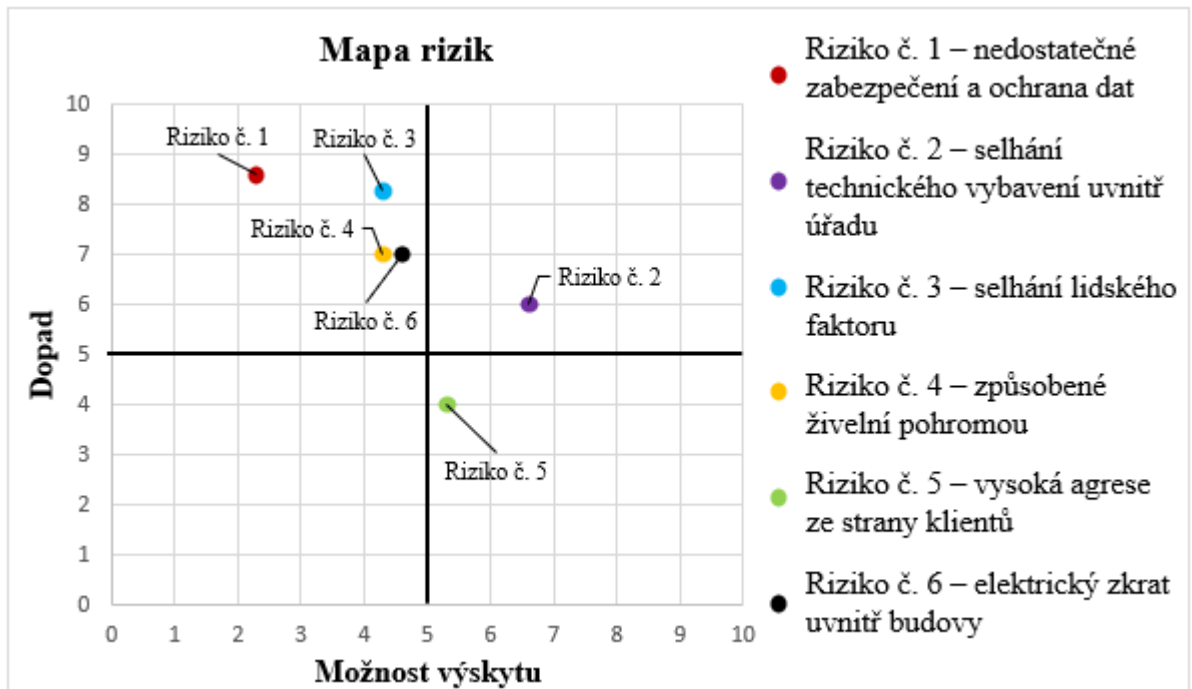
*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 15** – Ohodnocení rizika pro faktor č. 5

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (pravděpodobnost) (1 min. až 10 max.)	5	6	5	5,3
Dopad (1 min. až 10 max.)	5	3	4	4
<b>Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu</b>				21,2

*Zdroj: Vlastní zpracování***Tabulka 16** – Ohodnocení rizika pro faktor č. 6

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	1.	2.	3.	Skóre (průměrné hodnoty)
Možnost výskytu (pravděpodobnost) (1 min. až 10 max.)	5	5	4	4,6
Dopad (1 min. až 10 max.)	6	8	7	7
<b>Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti × skóre dopadu</b>				32,2

*Zdroj: Vlastní zpracování*



**Obrázek 6** – Mapa rizik skórovací metody

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Po zpracování šesti tabulek hodnotících jednotlivé rizikové faktory, byly výsledné hodnoty zaneseny do mapy rizik, která je vyobrazena na obrázku 6. Z obrázku je jasně patrné, do kterého kvadrantu rizikové faktory spadají:

- kvadrant bezvýznamných hodnot rizik – žádný rizikový faktor,
- kvadrant běžných hodnot rizik – rizikový faktor č. 5,
- kvadrant významných hodnot rizik – rizikový faktor č. 1, 3, 4, 6,
- kvadrant kritických hodnot rizik – rizikový faktor č. 2.

### 3) Návrh na opatření směřující ke snížení rizikových faktorů Městského úřadu Šumperk

Poslední fází Skórovací metody s mapou rizik je vytvoření návrhů možných opatření ke snížení rizik. Tyto návrhy jsou zpracovány do následující tabulky 17.

**Tabulka 17 – Návrh na opatření směřující ke snížení rizikových faktorů**

Pořadové číslo rizikového faktoru	Návrh opatření	Termín zajištění
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pro zabezpečení a ochranu informací a dat v elektronické podobě by bylo vhodné pořízení efektivnějšího bezpečnostního počítačového programu, aby se minimalizovali útoky osob, které chtějí získat data k jejich zneužití,</li> <li>• pro zabezpečení a ochranu informací a dat v listinné podobě by bylo vhodné pořídit efektivnější bezpečnostní zařízení v celé budově městského úřadu, zvláště u archivů (doplnění kamerového systému).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nákup nového programu po skončení platnosti stávajícího programu,</li> <li>• nákup nových kamer v nejbližší možné době.</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodržování správné manipulace s technickým vybavením,</li> <li>• včasné oznamování servisnímu oddělení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• okamžité dodržování a oznamování.</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpečení odborných školení zaměstnancům,</li> <li>• zabezpečení odborných kurzů pro zaměstnance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelně.</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• po vyslyšení výstražného upozornění, na jakoukoliv živelní událost, okamžitě zahájit protipatření jako je zajištění oken a dveří, evakuace osob z budovy, upevnění předmětů či jejich úschova.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v momentě, kdy dojde k upozornění na živelní pohromu.</li> </ul>

5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění bezpečnostní agentury, která by mohla v případě této události zasáhnout a chránit budovu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění v nejbližší možné době.</li> </ul>
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v případě elektrického zkratu uvědomit příslušného pracovníka, aby přerušil elektrický obvod, a tak zastavil procházející elektrický proud,</li> <li>• zahájit úkony k znovuobnovení elektrického obvodu v budově úřadu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• okamžité uvědomění příslušného pracovníka a zahájení příslušných úkonů.</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.2.2 Metoda RIPRAN

Druhou použitou metodou je metoda RIPRAN, která má následující čtyři části:

##### 1) Identifikace nebezpečí Městského úřadu Šumperk

Identifikace nebezpečí byla provedena do nadcházející tabulky 18, kde je uvedeno pořadové číslo, hrozba a možný scénář.

**Tabulka 18** – Identifikace nebezpečí Městského úřadu Šumperk

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář
1.	<b>Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat.</b>	Napadení elektronických dat ze strany hackerů či poškození listinných dokumentů.
2.	<b>Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu.</b>	Nevhodná manipulace s technickým vybavením, mechanické poškození či dlouhodobá odstávka elektrické energie.
3.	<b>Riziko selhání lidského faktoru</b>	Chybovost zaměstnanců, nedostatek odborné kvalifikace či praktických zkušeností zaměstnanců nebo nesprávný postup zaměstnanců.
4.	<b>Riziko plynoucích ze živelní pohromy.</b>	Při povodních je možné zatopení budovy, zničení budovy či vybavení uvnitř a případné zničení dokumentů uložených v archivech.

5.	<b>Riziko vysoké agrese ze strany klientů.</b>	Možné fyzické či verbální napadení zaměstnanců nebo ostatních klientů.
6.	<b>Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy</b>	Poškození zapojených zařízení, vznik požáru či ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců.

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 2) Kvantifikace rizik Městského úřadu Šumperk

Druhým krokem je kvantifikace rizik. Jedná se o rozšíření tabulky 18 z prvního kroku o pravděpodobnost výskytu scénáře, dopad a hodnotu rizika. Pravděpodobnost výskytu scénáře byla stanovena třemi oslovenými vedoucími pracovníky městského úřadu na základě aritmetického průměru hodnot (viz Příloha C). Výsledná hodnota rizika je vyjádřena za pomoci verbální kvantifikace. Vše je zapsáno do následující rozšířené tabulky 19.

**Tabulka 19** – Kvantifikace rizik Městského úřadu Šumperk

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost (%)	Dopad	Hodnota rizika
1.	<b>Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat</b>	Napadení elektronických dat ze strany hackerů či poškození listinných dokumentů.	40 %	Dopad na zaměstnance i klienty (zneužití cenných údajů).	<b>Střední</b>
2.	<b>Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu</b>	Nevhodná manipulace s technickým vybavením, mechanické poškození či dlouhodobá odstávka elektrické energie.	50 %	Dopad na zaměstnance i klienty (přerušování pracovní činnosti, neposkytnutí služeb klientům).	<b>Střední</b>

3.	<b>Riziko selhání lidského faktoru</b>	Chybovost zaměstnanců, nedostatek odborné kvalifikace či praktických zkušeností zaměstnanců nebo nesprávný postup zaměstnanců.	40 %	Dopad na zaměstnance i klienty městského úřadu.	<b>Střední</b>
4.	<b>Riziko plynoucí ze živelní pohromy</b>	Při povodních je možné zatopení budovy, zničení budovy či vybavení uvnitř a případné zničení dokumentů uložených v archivech.	40 %	Dopad na budovu a majetek městského úřadu.	<b>Střední</b>
5.	<b>Riziko vysoké agrese ze strany klientů</b>	Možné fyzické či verbální napadení zaměstnanců nebo ostatních klientů.	10 %	Dopad na zaměstnance i klienty (přerušeni či zdržení pracovní činnosti).	<b>Nízká</b>
6.	<b>Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy</b>	Poškození zapojených zařízení, vznik požáru či ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců.	40 %	Dopad na zaměstnance i klienty. (přerušeni či zdržení pracovní činnosti).	<b>Střední</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V tabulce 19 je využita verbální kvantifikace za využití slovního hodnocení. Procentuální hodnoty pravděpodobnosti jsou slovně vyjádřeny následovně v tabulce 20.

**Tabulka 20** – Slovní hodnocení procentuálních hodnot pravděpodobnosti výskytu scénáře

1–39 %	Nízká pravděpodobnost
40–69 %	Střední pravděpodobnost
70–100 %	Vysoká pravděpodobnost

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3) Reakce na rizika Městského úřadu Šumperk

Třetím krokem metody je sestavení návrhu na opatření, která mají vést ke snížení hodnoty rizika. Návrhy na opatření jsou sestaveny do tabulky 21.

**Tabulka 21** – Reakce na rizika Městského úřadu Šumperk

Poř. číslo rizika	Návrh opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předpokládané náklady</li> <li>• Termín realizace opatření</li> </ul>	Nová hodnota sníženého rizika
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pro zabezpečení a ochranu informací a dat v elektronické podobě by bylo vhodné pořízení efektivnějšího bezpečnostního počítačového programu, aby se minimalizovali útoky osob, které chtějí získat data k jejich zneužití,</li> <li>• pro zabezpečení a ochranu informací a dat v listinné podobě by bylo vhodné pořídit efektivnější</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cca 250 000 Kč ochranný počítačový program pro 260 zařízení na jeden rok,</li> <li>• nákup nového programu po skončení platnosti stávajícího programu.</li> <li>• cca 80 000 Kč doplnění</li> </ul>	Zamezení kybernetickým útokům a zajištění zařízení snižující krádeže z městského úřadu a celková větší bezpečnost objektu.



	bezpečnostní zařízení v celé budově městského úřadu, zvláště u archivů (doplnění kamerového systému).	kamerového systému, <ul style="list-style-type: none"> <li>• nákup nových kamer v nejbližší možné době.</li> </ul>	
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dodržování správné manipulace s technickým vybavením,</li> <li>• včasné oznamování servisnímu oddělení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• –,</li> <li>• okamžité dodržování a oznamování.</li> </ul>	Zabezpečení funkčního chodu městského úřadu.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpečení odborných školení zaměstnancům,</li> <li>• zabezpečení odborných kurzů pro zaměstnance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cca 2 000 Kč za jeden kurz či školení pro jednoho zaměstnance,</li> <li>• pravidelně.</li> </ul>	Zabezpečení větších odborných znalostí zaměstnanců.
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• po vyslyšení výstražného upozornění, na jakoukoliv živelní událost, okamžitě zahájit protipatření jako je zajištění oken a dveří, evakuace osob z budovy, upevnění předmětů či jejich úschova.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• –,</li> <li>• v momentě, kdy dojde k upozornění na živelní pohromu.</li> </ul>	Zamezení či alespoň zmírnění nepříznivých následků na městský úřad.
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění bezpečnostní agentury, která by mohla v případě této události zasáhnout a chránit budovu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agentura obdrží od městského úřadu odměnu, která se skládá ze mzdových nákladů spojených</li> </ul>	Větší zabezpečení městského úřadu.

		<p>s poskytnutím pracovníka – cca 130 Kč/h pro jednoho pracovníka bezpečnostní agentury, dále se skládá z nákladů samotné agentury a případné ziskové marže,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění v nejbližší možné době.</li> </ul>	
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v případě elektrického zkratu uvědomit příslušného pracovníka, aby přerušil elektrický obvod, a tak zastavil procházející elektrický proud,</li> <li>• zahájit úkony k znovuoobnovení elektrického obvodu v budově úřadu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• –,</li> <li>• okamžité uvědomění příslušného pracovníka a zahájení příslušných úkonů.</li> </ul>	<p>Zamezení či alespoň omezení případného poškození zařízení, ohrožení života či zdraví zaměstnanců nebo vzniku požáru.</p>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4) Posouzení celkové hodnoty rizika

Z analýzy vyplývá, že každé z rizik má na chod městského úřadu určitý dopad. Z tabulky 19 je patrné, že nejmenší hodnota rizika se vyskytuje u rizika č. 5, riziko vysoké agrese ze strany klientů, zde je hodnota rizika nízká a pravděpodobnost výskytu je 10 %. Do střední hodnoty rizika spadají rizika č. 1, 2, 3, 4 a 6. Riziko č. 1, nedostatečné zabezpečení a ochrana dat,

má pravděpodobnost výskytu 40 %. Riziko č. 2, selhání technického vybavení uvnitř úřadu, má pravděpodobnost výskytu 50 % a podle tabulky tak představuje největší pravděpodobnost výskytu scénáře. Riziko č. 3, selhání lidského faktoru, má pravděpodobnost výskytu 40 %. Riziko č. 4, které plyne ze živelní pohromy, má pravděpodobnost výskytu 40 %. Poslední riziko č. 6, elektrický zkrat uvnitř budovy, má také pravděpodobnost výskytu 40 %.

## **5 ZHODNOCENÍ VYBRANÝCH RIZIK**

Při zpracování analýzy rizik byly využity dvě metody, a to Skórovací metoda s mapou rizik a následně metoda RIPRAN. Na základě provedené analýzy a využitých metod je možné provést hodnocení jednotlivě analyzovaných rizik.

### **5.1 Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat**

U rizika č. 1, nedostatečné zabezpečení a ochrana dat, by bylo vhodné pro zvládnutí rizika a jeho dopadů zaujmout postup pro redukci rizika. Návrhem opatření, u elektronické podoby informací a dat, je pořízení efektivnějšího bezpečnostního počítačového programu. Cena těchto programů se odvíjí od konkrétních požadavků na daný program, na kolika zařízeních bude program fungovat a po jak dlouhou dobu bude funkční. Cena pro 260 zařízení, které se nacházejí na Městském úřadě Šumperk, s funkčností jeden rok by se pohybovala kolem 250 000 Kč (ESET, ©2021). Na základě funkčnějšího bezpečnostního programu by mohlo dojít k zamezení či alespoň snížení kybernetických útoků, což by bylo určitě vítáno. Cena bezpečnostního programu je sice vyšší, ale v porovnání s možnými následky při zneužití důležitých údajů je úměrná. Ohledně informací a dat, která jsou v listinné podobě je návrhem opatření pořízení efektivnějšího bezpečnostního zařízení v celé budově, zejména u archivů. Tímto bezpečnostním zařízením se rozumí především doplnění kamerového systému. Cena při nákupu 20 kusů nových kamer by se pohybovala kolem 80 000 Kč (Conrad Electronic, ©2021). Po nainstalování nových kamer by se zvýšila bezpečnost v objektu a bylo by možné předcházet krádežím či by bylo možné rychlejší dopadení pachatelů při případných krádežích.

### **5.2 Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu**

Pro riziko č. 2, selhání technického vybavení uvnitř úřadu, by také bylo vhodné pro jeho zvládnutí zaujmout postup pro redukci rizika. Návrhem opatření je především správná manipulace s technickým vybavením a také včasné oznamování při potížích servisnímu oddělení. U tohoto rizika by mohly vzniknout náklady při zajišťování školení zaměstnancům, ohledně správné manipulace s technickým vybavením. Pokud bude dodržována správná manipulace a včasné ohlašování, dojde k zabezpečení funkčního chodu městského úřadu.

### **5.3 Riziko selhání lidského faktoru**

U rizika č. 3, selhání lidského faktoru, by bylo vhodné zaujmout postup pro redukci rizika. Návrhem opatření je zejména zajištění odborných školení či kurzů pro zaměstnance městského úřadu. Podle internetových stránek vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR se ceny kurzů a školení pohybují kolem 2 000 pro jednoho zaměstnance, záleží na daném typu (VCVSCR,

© 2021). Z velmi široké nabídky je možné vybrat požadované kurzy či školení. Pro městský úřad by bylo žádoucí rozvíjet odborné znalosti svých zaměstnanců pro lepší, a především správné fungování správy. Také aby se předcházelo chybovosti zaměstnanců či jejich nesprávnému postupu při výkonu své práce.

#### **5. 4 Riziko plynoucí ze živelní pohromy**

V případě rizika č. 4, živelní pohroma, je návrh opatření takový, že po vyslyšení výstražného upozornění na živelní událost by zaměstnanci městského úřadu měli neprodleně zahájit protipatření, kterými se rozumí zajištění oken a dveří, evakuace osob z budovy nebo upevnění předmětů či jejich úschova. Na základě tohoto návrhu opatření by mohlo dojít k zamezení či alespoň zmírnění nepříznivých následků.

#### **5. 5 Riziko vysoké agrese ze strany klientů**

Výskyt rizika č. 5, vysoká agrese ze strany klientů, představuje nízkou pravděpodobnost. Je možné zaujmout postup udržení stávající míry rizika či redukce rizika. Návrhem opatření je zajištění pracovníků bezpečnostní agentury, kteří by v takových případech zasáhli. Agentura obdrží od městského úřadu odměnu, která se skládá ze mzdových nákladů spojených s poskytnutím pracovníka, cca 130 Kč/h pro jednoho pracovníka bezpečnostní agentury (Bezpečnostní divize, ©2020). Dále se odměna skládá z nákladů samotné agentury a případné ziskové marže. Při zajištění bezpečnostních pracovníků by došlo k většímu zabezpečení celého objektu městského úřadu.

#### **5. 6 Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy**

Návrhem opatření u rizika č. 6, elektrický zkrat uvnitř budovy, je při zaregistrování elektrického zkratu neprodleně informovat příslušného pracovníka městského úřadu. Tento pracovník dále provede nezbytné úkony, především přeruší elektrický obvod, a tak zastaví procházející elektrický proud. Následně zahájí úkony k znovuobnovení elektrického obvodu v budově úřadu. Na základě včasného informování příslušného pracovníka se může předejít poškození zařízení, vzniku požáru či ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců.

## 6 ZHODNOCENÍ DOPADŮ VYBRANÉHO ZPŮSOBU ŘÍZENÍ RIZIK

Při řízení rizik je klíčovým procesem jejich analýza, která je zároveň prvním krokem při snižování rizik. V práci byly využity dvě metody analýzy rizik. Na základě obou metod bylo možné definovat vybraná rizika, pravděpodobnost výskytu těchto rizik, dopad a hodnotu rizik.

### 6.1 Srovnání výsledků plynoucích z vybraných metod pro posouzení rizika

Při aplikaci obou vybraných metod bylo zpracováno šest shodných rizik, která působí na organizaci a vyplynuly z řízeného rozhovoru. Každé z rizik má své pořadové číslo, to je vyjádřeno následovně:

- riziko číslo 1 – riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat,
- riziko číslo 2 – riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu,
- riziko číslo 3 – riziko selhání lidského faktoru,
- riziko číslo 4 – riziko plynoucí ze živelní pohromy,
- riziko číslo 5 – riziko vysoké agrese ze strany klientů,
- riziko číslo 6 – riziko elektrického zkratu uvnitř budovy.

První zpracovaná metoda, Skórovací metoda s mapou rizik, má tři části. V první části je provedena identifikace rizik. Ve druhé části již následuje hodnocení rizik, které bylo vyčísleno dle skóre pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika. Údaje byly získány od třech vedoucích pracovníků městského úřadu. Následně byla zpracována mapa rizik, do které byla zanesena identifikovaná rizika. Poslední částí je návrh na opatření směřující ke snížení rizikových faktorů.

Druhá zpracovaná metoda RIPRAN má čtyři části. V první části je zpracována identifikace nebezpečí, zde je navíc ke každé hrozbě doplněn i možný scénář. V druhé části je provedena kvantifikace rizik. Procentuální hodnoty byly získány od vedoucích pracovníků městského úřadu a k nim bylo přiřazeno slovní hodnocení. V této části je rovněž uveden možný dopad, který plyne z jednotlivých rizik. Třetí částí metody je reakce na rizika. Zde je vytvořen návrh opatření, předpokládané náklady, termín realizace opatření a nová hodnota rizika. Poslední část metody představuje posouzení celkové hodnoty rizika.

Podle obou vybraných metod, výsledné hodnoty udávají, že nejmenší hodnotu rizika má riziko č. 5. Podle Skórovací metody s mapou rizik spadá toto riziko do kvadrantu běžných hodnot a podle metody RIPRAN má pouze malou hodnotu rizika. Rizika č. 1, 3, 4, a 6 spadají podle

Skórovací metody s mapou rizik do kvadrantu významných hodnot rizik a podle metody RIPRAN mají střední hodnotu rizika. Poslední riziko č. 2 je podle Skórovací metody s mapou rizik nejzávažnější, spadá do kvadrantu kritických hodnot. Podle metody RIPRAN má riziko č. 2 střední hodnotu rizika, ale zároveň má nejvyšší procentuální hodnotu pravděpodobnosti.

Na základě obou provedených metod tedy vyplývá, že nejmenší hodnotu rizika představuje riziko č. 5, riziko vysoké agrese ze strany klientů. Naopak největší hodnotu rizika představuje riziko č. 2, riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu. Vše je jasně patrné z vytvořené mapy rizik na obrázku 6 a z tabulky 19.

## 6.2 Zhodnocení přínosů vybraných metod a návrhy doporučení

Při zpracování obou metod byla závažnost jednotlivých rizik stanovena třemi stejnými vedoucími pracovníky. U **Skórovací metody s mapou rizik** tito pracovníci, nezávisle na sobě, určili hodnoty možnosti výskytu rizika a hodnoty jeho dopadu. K tomuto určení měli k dispozici bodovou stupnici <1 až 10>, kde 1 představuje nejmenší hodnotu, naopak 10 představuje největší hodnotu. U této metody se jednalo zejména o **kvantitativní vyjádření** ocenění rizika. Přínosem Skórovací metody s mapou rizik je roztřídění rizik do jednotlivých kvadrantů podle jejich závažnosti. Na základě výsledků bylo následně vytvořeno grafické zpracování, tedy mapa rizik. Dalším přínosem je vytvoření návrhů opatření. U **metody RIPRAN** vedoucí pracovníci stanovili procentuální hodnotu pravděpodobnosti výskytu scénáře a pro určení hodnoty rizika bylo využito **slovní hodnocení**. Pracovníci měli k dispozici tabulku s procentuálními hodnotami pravděpodobnosti výskytu scénáře, kde se k určitým hodnotám vázalo odpovídající slovní ohodnocení. Přínosem metody RIPRAN je také roztřídění jednotlivých rizik podle jejich závažnosti. Není zde vytvořeno žádné grafické zpracování, ale metoda zahrnuje nejen návrh na opatření, ale také předpokládané náklady, termín realizace a novou hodnotu sníženého rizika.

Pro kvantitativní vyjádření a grafické zpracování je vhodnější využít Skórovací metodu s mapou rizik. Naopak u metody RIPRAN je možné i slovní určení hodnoty rizika, určení předpokládaných nákladů a stanovení nové hodnoty sníženého rizika.

U obou metod je klíčovým přínosem roztřídění rizik podle jejich závažnosti. Na základě roztřídění rizik podle jejich závažnosti, je možné začít s procesem snižování těchto rizik podle příslušných návrhů opatření.

Na základě provedených analýz vyplývá, že riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu představuje nejpravděpodobnější riziko výskytu. Doporučuji častější revize tohoto technického vybavení, aby bylo možné tomuto riziku a jeho následkům předcházet.

Městský úřad Šumperk již dlouhodobě nemá obsazenou pracovní pozici, kde je problematika rizik a jejich řízení zpracovávána (koordinátor rizik). V této souvislosti nebyl Interní pokyn pro řízení rizik od roku 2017 aktualizován. Ohledně celkového řízení rizik na Městském úřadě Šumperk navrhuji vyhlásit výběrové řízení na tuto pracovní pozici a obsadit ji vhodným kandidátem či kandidátkou. V případě obsazení pozice vhodným pracovníkem by mohla být rizika pravidelně monitorována a mohl by být uplatňován proaktivní přístup, kdy by byly vyhledávány možné budoucí události, kterým by se dalo včas předejít. Na rozdíl od nynějšího reaktivního přístupu, kdy jsou rizika řešena až v momentě, kdy nastanou. Včasné objevení a řízení rizik je nesmírně důležité pro celý chod městského úřadu a může být velkým pozitivním přínosem.



## ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytipovat hlavní rizika dopadající na organizace veřejné správy, zhodnotit jejich významnost a na základě provedené analýzy navrhnout vhodné strategie pro jejich zvládnutí s ohledem na náklady jejich řízení a potenciální dopady na danou organizaci.

V práci byl charakterizován systém veřejné správy v České republice. Byla tedy vymezena veřejná správa, popsána struktura veřejné správy, charakterizovány subjekty a vykonavatelé veřejné správy a také byly popsány organizace veřejné správy.

Následně v práci došlo k charakteristice rizik a jejich řízení ve veřejné správě. V této části byly detailně popsány dvě metody využívané při analýze rizik, a to Skórovací metoda s mapou rizik a metoda RIPRAN. Tyto metody se vyznačují svojí jednoduchostí v aplikaci a lze je využít v jakékoliv organizaci. Tím jsou využitelné i v institucích veřejného sektoru.

V další části práce byla charakterizována organizace veřejné správy, touto organizací byl Městský úřad Šumperk. Podrobně byl i popsán odbor interního auditu a kontroly. Tento odbor se právě zabývá riziky a jejich řízení na městském úřadě.

Byl proveden řízený rozhovor s vedoucí odboru interního auditu a kontroly. Z tohoto rozhovoru vyplynul příkladný výčet šesti konkrétních rizik působících na vybranou organizaci.

Následně na základě zpracovaných metod bylo šest identifikovaných rizik vyhodnoceno a k nim byly navrženy příslušné strategie pro jejich zvládnutí. U vybraných rizik byl rovněž brán ohled na náklady, které plynou z návrhů opatření proti rizikům. Z obou provedených analýz bylo patrné, že z vybraných šesti rizik má největší pravděpodobnost výskytu a největší dopad, riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu.

Na závěr práce bylo zhodnoceno všech šest vybraných rizik. Dále byly zhodnoceny dopady vybraného způsobu řízení rizik a navržena doporučení.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Bezpečnostní divize* [online]. ©2020 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://ibsa-czech.cz/services/bezpecnostni-divize/>
- [2] *Conrad Electronic* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.conrad.cz/>
- [3] ČESKO. Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). In: Sběrka zákonů České republiky. 2000, částka 38. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128/zneni-20200101>.
- [4] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [5] ESET – *Bezpečnostní technologie* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.eset.com/cz/firmy/firemni-reseni/>
- [6] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [7] CHJ. *Metodický pokyn CHJ č. 2 – Metodika řízení rizik* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2016 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-2--metodika-řízení-24501>
- [8] JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti.* Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.
- [9] KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4.
- [10] KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy: [vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol a maturitní témata k ústní maturitní zkoušce z předmětu Veřejná správa]. 2., dopl., přeprac. vyd.* Ostrava: Montanex, 2007. Varia. ISBN 978-80-7225-244-2.
- [11] KRBOVÁ, Jana. *Moderní management ve veřejné správě: nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: výzvy a možnosti.* Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-744-8.

- [12] LACKO, B. RIPRAN – *Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. ©2018 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>
- [13] MERNA, Tony, Faisal F. AL-THANI a Jiří PENC. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [14] MVČR. RIZIKO – *Obecné pojmy* [online]. ©2003 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/riziko.aspx>.
- [15] NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.
- [16] PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.
- [17] PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-5608-0.
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [19] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5
- [20] VCVSCR. *Kurzy a školení – nabídka kurzů a školení* [online]. 2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: [https://www.vcvscr.cz/homepage/kurzy?hlavni\\_zamereni=62](https://www.vcvscr.cz/homepage/kurzy?hlavni_zamereni=62)
- [21] VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Otázky ohledně rizik ovlivňujících Městský úřad Šumperk

Příloha B – Stanovení skóre pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika u Skórovací metody s mapou rizik

Příloha C – stanovení pravděpodobnosti výskytu scénáře a slovní vyjádření hodnoty rizika u metody RIPRAN

## **PŘÍLOHA A – OTÁZKY OHLEDNĚ RIZIK OVLIVŇUJÍCÍCH MĚSTSKÝ ÚŘAD ŠUMPERK**

1. Kdo má na Městském úřadě Šumperk kompetence k výkonu řízení rizik?
2. Je na Městském úřadě Šumperk zpracován konkrétní předpis pro řízení rizik?
3. Má Městský úřad Šumperk vytvořen katalog rizik? Pokud ano, jaká konkrétní rizika jsou v katalogu zpracována?
4. Jaké konkrétní postupy jsou na Městském úřadě Šumperk stanoveny pro řízení rizik?
5. Která vnitřní a vnější rizika (6) působí na Městský úřad Šumperk?
6. Mohli byste uvést bodové a slovní hodnocení identifikovaných rizik z předchozí otázky č. 5?

(1 – velice malé riziko, 2 – malé riziko, 3 – střední riziko, 4 – vysoké riziko, 5 – zvláště vysoké riziko)

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**PŘÍLOHA B – STANOVENÍ SKÓRE PRAVDĚPODOBNOTI VÝSKYTU  
A DOPADU RIZIKA U SKÓROVACÍ METODY S MAPOU RIZIK**

<b>Číslo rizikového faktoru</b>	<b>Rizikový faktor</b>	<b>Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)</b>	<b>Dopad (1 min. až 10 max.)</b>
1.	Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat		
2.	Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu		
3.	Riziko selhání lidského faktoru		
4.	Riziko plynoucí ze živelní pohromy		
5.	Riziko vysoké agrese ze strany klientů		
6.	Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy		

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA C – STANOVENÍ PRAVDĚPODOBNOTI VÝSKYTU SCÉNÁŘE A SLOVNÍ VYJÁDŘENÍ HODNOTY RIZIKA U METODY RIPRAN

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost výskytu scénáře (%)	Hodnota rizika
1.	Riziko nedostatečného zabezpečení a ochrany dat	Napadení elektronických dat ze strany hackerů či poškození listinných dokumentů.		
2.	Riziko selhání technického vybavení uvnitř úřadu	Nevhodná manipulace s technickým vybavením, mechanické poškození či dlouhodobá odstávka elektrické energie.		
3.	Riziko selhání lidského faktoru	Chybovost zaměstnanců, nedostatek odborné kvalifikace či praktických zkušeností zaměstnanců nebo nesprávný postup zaměstnanců.		
4.	Riziko plynoucí ze živelní pohromy	Při povodních je možné zatopení budovy, zničení budovy či vybavení uvnitř a případné zničení dokumentů uložených v archivech.		
5.	Riziko vysoké agrese ze strany klientů	Možné fyzické či verbální napadení zaměstnanců nebo ostatních klientů.		
6.	Riziko elektrického zkratu uvnitř budovy	Poškození zapojených zařízení, vznik požáru či ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců.		

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Slovní hodnocení procentuálních hodnot pravděpodobnosti výskytu scénáře:

1–39 %	Nízká pravděpodobnost
40–69 %	Střední pravděpodobnost
70–100 %	Vysoká pravděpodobnost

*Zdroj: Vlastní zpracování*