

Metodický pokyn CHJ č. 11



Centrální harmonizační jednotka

Ministerstvo financí ČR



# VZOROVÁ SMĚRNICE O ŘÍZENÍ RIZIK VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Verze 1.0

Právní stav k 31. 3. 2020

## ÚVODEM

Před Vámi je metodická příručka, kterou vydává ministerstvo financí – odbor 47 Centrální harmonizační jednotka jako **doporučující vzor** vnitřní směrnice k nastavení systému řízení rizik u orgánu veřejné správy a vnitřní metodiky k této směrnici. Směrnice je určena pro orgány veřejné správy, které mají rozvětvenou organizační strukturu do více útvarů.

Cílem této metodické příručky je poskytnout pomoc při nastavení systému řízení rizik uvnitř orgánu veřejné správy. Vnitřní směrnici může orgán veřejné správy konkretizovat povinnosti a odpovědnosti svých zaměstnanců v procesu řízení rizik. Je nutno mít ale na paměti, že zavedení vnitřní směrnice je pouze prvním krokem k funkčnímu systému řízení rizik. Řízení rizik je soustavnou činností a musí být integrální součástí každého rozhodování v organizaci.

Pro lepší pochopení je vzorová směrnice o řízení rizik doplněna vnitřní metodikou, která přibližuje zaměstnancům orgánu veřejné správy na konkrétních příkladech jak dle směrnice postupovat.

Centrální harmonizační jednotka vydala také metodickou příručku, která konkrétně a prakticky vysvětluje, co to riziko je a jak by mělo jeho řízení probíhat. Metodický pokyn CHJ č. 2 – Metodiku řízení rizik ve veřejné správě naleznete na [internetových stránkách](#) ministerstva financí.

## JAK S METODICKOU PŘÍRUČKOU PRACOVAT?

V úvodu metodické příručky naleznete stručné shrnutí legislativních požadavků k nastavení systému řízení rizik, které vyplývají ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o finanční kontrole“) a prováděcí vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb., ve znění vyhlášky č. 274/2018 a vyhlášky č. 24/2020 Sb. (dále jen „vyhláška č. 416/2004 Sb.).

Dále naleznete v metodické příručce 3 dokumenty:

- vzorovou směrnici o řízení rizik,
- přílohu – karta rizika a
- metodickou příručku ke vzorové směrnici o řízení rizik.

**Vzorovou směrnici o řízení rizik** se můžete inspirovat při přípravě vlastní vnitřní směrnice. Systém řízení rizik je zde nastaven podle tzv. decentralizovaného modelu, v němž je řízení rizik integrální součástí každého rozhodnutí orgánu veřejné správy. Pokud se rozhodnete využít vzorovou směrnici k nastavení systému řízení rizik u Vašeho orgánu veřejné správy, je nutné ji přizpůsobit. Vzorová směrnice používá obecné pojmy jako orgán veřejné správy, vedoucí orgánu veřejné správy, odpovědný útvar, auditní stopa apod. Doporučujeme ve směrnici používat termíny, které budou pro zaměstnance jednoznačné, jako například ředitel, název konkrétního útvaru či referátník. Obzvláště, když směrnice stanovuje konkrétní povinnosti a odpovědnosti, je potřebné přesně definovat jejich adresáta. Vzorová směrnice představuje dle našeho názoru příklad dobré praxe, to ale neznamená, že pro účely Vašeho orgánu veřejné správy nebude více vyhovovat nastavení jednodušší, náročnější nebo úplně jiné. Není tudíž vyloučeno některá ustanovení vyjmout nebo naopak stanovit další povinnosti nad rámec vzorové směrnice.

Součástí vzorové směrnice je doporučená auditní stopa k rizikům, která mají dopad na plnění zásadních úkolů – **Karta rizika**. Pokud již obdobnou auditní stopu k řízení rizik používáte, můžete ji ponechat. Důležité je prostřednictvím vzorové auditní stopy zajistit jednotnost postupu všech povinných osob.

Třetím dokumentem je **metodická příručka ke vzorové směrnici o řízení rizik**. Doporučujeme, aby metodická příručka doprovázela vnitřní směrnici. Jedná se o vzorovou vnitřní metodiku, která vysvětluje konkrétní postupy a smysl řízení rizik. Součástí metodiky jsou také příklady z praxe. Obdobně jako u vzorové směrnice je i v metodice nutné nahradit obecné pojmy konkrétními termíny, které se u Vašeho orgánu veřejné správy používají. Také doporučujeme doplnit příklady z praxe, které se vztahují k úkolům Vašich zaměstnanců.

# POVINNOSTI VYPLÝVAJÍCÍ ZE ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE

## § 4 Odst. 1 ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE

### CÍL FINANČNÍ KONTROLY

Mezi hlavní cíle systému finanční kontroly je zařazeno zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, neekonomickým, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností. Systém řízení rizik je součástí vnitřního kontrolního systému. Tento řídicí a kontrolní mechanismus má orgán veřejné správy povinnost zavést k ošetření rizik, která ohrožují plnění jeho úkolů, a k poskytnutí přiměřeného ujištění, že je s veřejnými prostředky nakládáno účelně, hospodárně a efektivně.

## § 25 Odst. 1 ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE

### ODPOVĚDNOST VEDOUcíHO ORGÁNU VEŘEJNÉ SPRÁVY

Vedoucí orgánu veřejné správy je v rámci své odpovědnosti povinen v tomto orgánu zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy. Odpovědnost za zavedení systému řízení rizik ukládá zákon o finanční kontrole vedoucímu orgánu veřejné správy. V rámci své odpovědnosti vedoucí orgánu veřejné správy zajistí stanovení odpovídajících pravomocí a odpovědností vedoucích a ostatních zaměstnanců, například prostřednictvím vnitřní směrnice o řízení rizik. V případě nefunkčnosti systému řízení rizik je vedoucí orgánu veřejné správy povinen přijmout nezbytná nápravná opatření.

## § 28, Odst. 2 A 3 ZÁKONA Č. 320/2001 SB.

### ODPOVĚDNOST INTERNÍHO AUDITU

Útvar interního auditu nebo pověřený interní auditor provádí mimo jiné nezávislé a objektivní přezkoumávání, zda rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy jsou včas rozpoznávána a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění. Na základě svých zjištění předkládá útvar interního auditu vedoucímu orgánu veřejné správy doporučení k předcházení nebo ke zmírnění rizik.

Interní audit je nástrojem pro ověření funkčnosti systému řízení rizik. To znamená, že nemůže být aktivně zapojen do vytváření a nastavování systému řízení rizik. V opačném případě by jeho ověření nebylo nezávislé. Interní auditor vytváří vlastní mapu rizik orgánu veřejné správy, která slouží k vytváření plánu interního auditu.

## § 10 A NÁSL. VYHLÁŠKY Č. 416/2004 SB.

### ODPOVĚDNOST PŘÍKAZCE OPERACE, SPRÁVCE ROZPOČTU A HLAVNÍ ÚČETNÍ

Při schvalování výdajových a příjmových operací orgánu veřejné správy ověřuje související rizika příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní.

**Příkazce operace** v rámci své odpovědnosti ověřuje rizika, která se při uskutečňování připravované operace mohou vyskytnout. Navrhuje opatření ke zmírnění těchto rizik a upozorňuje na ně osobu nebo orgán, který o operaci rozhoduje.

**Správce rozpočtu** v rámci své odpovědnosti ověřuje rozpočtová rizika, která se při uskutečnění operace mohou vyskytnout.

**Hlavní účetní** v rámci své odpovědnosti ověřuje účetní rizika, která se při uskutečnění operace mohou vyskytnout.

### SHRNUTÍ

- Orgán veřejné správy má povinnost nastavit systém řízení rizik.
- Systém řízení rizik poskytuje orgánu veřejné správy ujištění o účelném, hospodárném a efektivním nakládání s veřejnými prostředky.
- Zákon nestanoví formální požadavky na fungování systému řízení rizik.
- Orgán veřejné správy přizpůsobí systém řízení rizik činnosti, kterou vykonává a své organizační struktuře.
- Odpovědnost za nastavení systému řízení rizik nese vedoucí orgánu veřejné správy.
- Vedoucí orgánu veřejné správy nastaví pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců při řízení rizik.
- Systém řízení rizik nesmí nastavovat interní auditor.
- Řízení rizik souvisejících s konkrétní operací se ověřuje v rámci schvalovacích procesů řídicí kontroly k této operaci.

# 1) VZOROVÁ SMĚRNICE O ŘÍZENÍ RIZIK

## Čl. 1

### Předmět úpravy

Tato směrnice, v souladu s požadavky zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb., ve znění vyhlášky č. 247/2018 Sb. a vyhlášky č. 24/2020 Sb., a v souladu s ustanovením § 101 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, stanoví postupy pro řízení rizik *orgánu veřejné správy*. Směrnice se použije na všechna rizika ohrožující naplňování úkolů *orgánu veřejné správy*, zejména na rizika provozní, finanční, personální, právní a korupční.

## Čl. 2

### Vymezení pojmů

Pro účely této směrnice se rozumí

- a) rizikem potenciální událost v budoucnosti, která může ohrozit nebo negativně ovlivnit plnění úkolů *orgánu veřejné správy*,
- b) pravděpodobností rizika míra pravděpodobnosti výskytu rizikové události v budoucnosti měřená na škále 1-5 (1 nejméně pravděpodobné, 5 nejvíce pravděpodobné),
- c) dopadem rizika rozsah negativního dopadu či ztráty, která může *orgánu veřejné správy* vzniknout v případě výskytu rizikové události; lze do něj zahrnout jak přímé finanční ztráty či dodatečné náklady, tak i dopady nefinančního charakteru, např. snížení kvality služeb pro občany atd.; dopad rizika se měří na škále 1-5 (1 nejmenší negativní dopad, 5 největší negativní dopad),
- d) významností rizika relativní důležitost rizika pro *orgán veřejné správy*, která je vyjádřena součinem pravděpodobnosti rizika a dopadu rizika (1-8 nízká míra významnosti rizika, 9-14 střední míra významnosti rizika, 15-25 vysoká míra významnosti rizika),
- e) řízením rizik soustavná činnost, jejímž cílem je omezit pravděpodobnost výskytu rizik nebo snížit jejich dopad; řízení rizik je nedílnou součástí každého rozhodování v *orgánu veřejné správy*.

## Čl. 3

### Úrovně řízení rizik

1. Vedoucí zaměstnanci podle čl. X *Organizačního řádu* (dále jen „vedoucí zaměstnanci“) mají povinnost identifikovat a vyhodnocovat rizika související s úkoly, které jsou jim svěřeny, a přijímat opatření k jejich zmírnění nebo vyloučení (dále jen „opatření“).

2. V případě, že vedoucí zaměstnanec na příslušném stupni řízení nedisponuje nástroji a pravomocemi, které jsou nezbytné pro přijetí opatření, je příslušný vedoucí zaměstnanec povinen o tom prokazatelně informovat svého přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance a navrhnout mu vhodná opatření.
3. *Vrcholové vedení orgánu veřejné správy v přímé řídicí působnosti vedoucího orgánu veřejné správy má povinnost neprodleně*
  - a) informovat *vedoucího orgánu veřejné správy* o rizicích, která mají dopad na plnění zásadních úkolů *orgánu veřejné správy* a u nichž musí být přijímána opatření na úrovni *vedoucího orgánu veřejné správy* (dále jen „nejvýznamnější rizika“),
  - b) navrhnout vhodná opatření a
  - c) informovat *vedoucího orgánu veřejné správy* o každé změně, která má zásadní vliv na významnost těchto rizik.
4. *Vrcholové vedení orgánu veřejné správy v přímé řídicí působnosti vedoucího orgánu veřejné správy předává vedoucímu orgánu veřejné správy informace podle odstavce 3 ve formě karty rizika, jejíž kopii předává útvaru odpovědnému za koordinaci řízení rizik (dále jen „odpovědný útvar“). Vzor karty rizika je uveden v příloze k této směrnici.*
5. *Odpovědný útvar vede na základě vyplněných karet rizik evidenci nejvýznamnějších rizik podle odstavce 3.*
6. *Odpovědný útvar předkládá poradě vedení/vedoucímu orgánu veřejné správy vždy k 30. 6. a 31. 12. příslušného kalendářního roku souhrnnou informaci o nejvýznamnějších rizicích podle odstavce 3. Souhrnnou informaci pro poradě vedení/vedoucího orgánu veřejné správy připraví odpovědný útvar na základě aktualizovaných karet rizik zaslaných vrcholovým vedením orgánu veřejné správy v přímé řídicí působnosti vedoucího orgánu veřejné správy na základě žádosti odpovědného útvaru.*
7. *Odpovědný útvar zajistí identifikaci a hodnocení rizik, které vyplývají ze společných činností útvarů orgánu veřejné správy vymezených v Organizačním řádu<sup>1</sup>, a vede jejich evidenci. Tím není dotčena povinnost vedoucích zaměstnanců přijmout opatření k jejich zmírnění nebo vyloučení.*

#### **Čl. 4**

##### **Auditní stopa**

1. U zásadních úkolů *orgánu veřejné správy* a u úkolů s vysokou mírou významnosti rizika mají vedoucí zaměstnanci povinnost zaznamenávat o identifikaci a hodnocení rizik a o přijímaných opatřeních přiměřenou auditní stopu. O tom, zda a v jaké formě bude auditní stopa zaznamenána, rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec.

---

<sup>1</sup> odkaz na konkrétní ustanovení organizačního řádu



2. Auditní stopa podle odstavce 1 může být součástí materiálů, které se vytváří v souvislosti s plněním úkolů. U srovnatelných a opakujících se úkolů a materiálů lze auditní stopu zaznamenat jedním společným souhrnným záznamem.
3. V případě, že vedoucí zaměstnanec identifikuje riziko, jehož pravděpodobným následkem je významné zvýšení nákladů *orgánu veřejné správy* v budoucích účetních obdobích, nad rámec výše uvedených povinností, informuje vedoucí zaměstnanec *ekonomický útvar*.

## **Čl. 6**

### **Závěrečná ustanovení**

Řízení rizik dle zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášky č. 82/2018 Sb., o bezpečnostních opatřeních, kybernetických bezpečnostních incidentech, reaktivních opatřeních, náležitostech podání v oblasti kybernetické bezpečnosti a likvidaci dat (vyhláška o kybernetické bezpečnosti) a řízení rizik dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, zůstává touto směrnicí nedotčeno.

## **Čl. 7**

### **Přílohy**

Součástí této směrnice je příloha Karta rizika.

## **Čl. 8**

### **Kontrola**

Kontrolu dodržování této směrnice provádí *útvar kontroly/ pověření zaměstnanci*.

## **Čl. 9**

### **Účinnost**

Tato směrnice nabývá účinnosti dnem

## 2) PŘÍLOHA – KARTA RIZIKA

## KARTA RIZIKA

Útvar, v jehož činnosti se riziko vyskytuje:	
Projekt/agenda:	
Název rizika:	
Popis rizika:	
Dopad rizika:	
Pravděpodobnost výskytu rizika:	
Významnost rizika:	

Opatření	Termín realizace opatření	Interval pro informování <i>porady vedení/vedoucího orgánu veřejné správy</i>	Odpovědný vedoucí zaměstnanec

### Závažnost rizika po implementaci opatření

Dopad rizika:	
Pravděpodobnost výskytu rizika:	
Významnost rizika:	

.....  
datum

.....  
podpis odpovědného zaměstnance

### 3) METODIKA KE VZOROVÉ SMĚRNICI O ŘÍZENÍ RIZIK

## OBSAH

1 Cíl metodiky.....	13
2 Identifikace rizik.....	14
3 Hodnocení (analýza) rizik.....	16
4 Přijímání opatření (řízení rizik).....	19
5 Karta rizika.....	23
6 Monitoring a vedení evidence .....	24

# 1. CÍL METODIKY

Cílem metodiky je poskytnout zaměstnancům *orgánu veřejné správy* příručku, která jim pomůže identifikovat, analyzovat a řídit rizika (přijímat opatření) na různých úrovních v *orgánu veřejné správy*. Pro potřeby *orgánu veřejné správy* byl zvolen tzv. decentralizovaný model řízení rizik. Jedná se o model, ve kterém řízení rizik vychází z principu, že je integrální součástí každého rozhodnutí v *orgánu veřejné správy*.

Řízení rizik je proces, který obsahuje čtyři fáze:

- identifikace,
- hodnocení (analýza),
- přijímání opatření,
- monitoring.

Cílem identifikace je odhalit všechna rizika, která mohou ohrozit plnění úkolů *orgánu veřejné správy*, bez ohledu na jejich významnost. Prvotní fáze identifikace rizik přechází v hodnocení, resp. analýzu rizik. Cílem je za pomoci hodnocení určit rizika, která mají zásadní význam na plnění úkolů *orgánu veřejné správy* a která je nutné řídit, aby nedošlo k ohrožení plnění úkolů *orgánu veřejné správy*. Po analytickém zhodnocení rizik následuje fáze přijímání opatření. Přijímání vhodných a přiměřených opatření je podstatou celého řízení rizik. Vše uzavírá monitoring, tedy sledování vývoje identifikovaných rizik (zda nedochází ke změně významnosti, tj. změně pravděpodobnosti nebo dopadu, a vyhodnocování účinnosti přijatých opatření) společně s jejich evidencí.

Cílem metodiky není stanovit podrobný návod, co mají zaměstnanci *orgánu veřejné správy* udělat, aby zaručeně identifikovali a řídili všechna rizika.

Jedná se vždy o konkrétní úvahu zaměstnance, kterému je svěřen konkrétní úkol. Přesto však lze stanovit základní postupy, které mu mohou pomoci. Tyto postupy jsou přímo v textu doplněny konkrétními příklady dobré a špatné praxe.

Řada otázek zůstane nevyhnutelně na úsudku příslušného zaměstnance, který by však svá rozhodnutí měl vždy činit se znalostí základních principů a pravidel dobré praxe a s vědomím, že hlavním smyslem jeho úsilí není naplnění dílčích předepsaných postupů, ale racionální a pragmatický postup vedoucí ke splnění stanovených úkolů při optimálním vynaložení veřejných prostředků a při dodržení zákony stanovených povinností.

## 2. IDENTIFIKACE RIZIK

Základním předpokladem řízení každého jednotlivého rizika je schopnost útvaru (*orgánu veřejné správy*) takové riziko identifikovat (uvědomit si, že existuje) a přiměřeně jej označit či definovat. Riziko vždy souvisí s určitou konkrétní operací, na jejíž realizaci se váže. Proto by vždy mělo být vždy formulováno konkrétně a ve vazbě na rozhodování o dané operaci. Příliš obecně definované riziko či riziko bez jasně identifikované vazby na konkrétní operaci či rozhodnutí účinně řídit nelze. Dobře formulované riziko se dá v praxi poznat tak, že k němu lze definovat konkrétní nápravné opatření. Ke špatně formulovanému riziku konkrétní nápravné opatření ani teoreticky definovat nelze.

Výsledkem (výstupem) fáze identifikace rizik je seznam všech možných rizik, která ohrožují plnění daného úkolu, a to bez ohledu na jejich míru významnosti (v případě, že nastanou, nebude možné úkol splnit včas, v požadované kvalitě nebo nebude možné splnit úkol vůbec).

### ► Příklad špatné praxe - příklady nesprávně formulovaných rizik

Místo rizik jsou v dokumentech vztahujících se k řízení rizik popsány oblasti, které musí být zabezpečeny a ke kterým se vážou jednotlivá rizika. Konkrétní identifikovaná rizika však již v daném výčtu nenásledují. Rizika, která s uvedenými činnostmi souvisí, nejsou dostatečně zřejmá, nelze je tudíž dále hodnotit a zejména není možné přijímat účinná opatření k jejich zmírnění nebo vyloučení.

- Plánování a rozpočtování
- Financování
- Činnosti pokladní služby
- Čerpání prostředků EU
- Nepřiměřené náklady
- Správa a ochrana majetku
- Přístupová práva
- Fyzické zabezpečení dat a jejich ochrana
- Dostupnost informačních systémů

V níže uvedených případech se jedná o reálné a opakující se zkušenosti zaměstnanců z praxe, které pro *orgán veřejné správy* skutečně znamenají významná rizika. Pokud jsou však rizika formulována takto obecně a bez vztahu ke konkrétní operaci či rozhodnutí, nelze k nim definovat jakákoliv konkrétní nápravná opatření. **Níže popsaný typ rizik je potřeba vztahovat vždy ke konkrétnímu rozhodnutí, operaci nebo materiálu.**

- Nestabilita a složitost právních norem, různé iniciativy, lobbying

## ► Příklad špatné praxe - příklady nesprávně formulovaných rizik

- Únik informací nebo jejich neoprávněné poskytnutí
- Úmyslně zkreslené či zamlčené informace, které mohou neobjektivně ovlivnit rozhodování
- Ovlivňování plánů a výsledků kontrol
- Svévolné zvýhodnění jednoho dodavatele oproti ostatním
- Možnost porušení rozpočtové kázně z důvodu nesouladu legislativy v oblasti účetnictví
- Nepozornost při dodržování postupu v rámci stanovené metodické činnosti
- Nedostatek personálních kapacit

### JAK IDENTIFIKOVAT RIZIKA?

Identifikace rizika je především myšlenkový proces, jehož podstatou je zamyšlení se nad konkrétními situacemi, které mohou v budoucnosti nastat a negativně ovlivnit plnění stanoveného úkolu. Identifikace se musí vždy vztahovat ke konkrétnímu úkolu. V případě složitějších úkolů lze využít i jiné způsoby identifikace rizik, např. brainstorming (zjednodušeně jde o zamyšlení se ve skupině)<sup>2</sup>, srovnání s obdobnými situacemi, které se řešily v minulosti, srovnání s jinými útvary nebo (zjistit, jaké problémy se vyskytly a jak byly řešeny).

### KDY PROVÁDĚT IDENTIFIKACI RIZIK?

Identifikace rizik, jakož i celé řízení rizik, je kontinuální proces, tj. probíhá neustále. Rizika jsou tedy identifikována průběžně při plnění konkrétních úkolů (např. při zpracovávání materiálu).

### AUDITNÍ STOPA Z IDENTIFIKACE RIZIK

Výstupem identifikace rizik je přiměřená auditní stopa (věrohodný a srozumitelný záznam, jehož podstatou je správně formulované riziko). Riziko je zaznamenáváno primárně do dokumentů, které plnění konkrétního úkolu doprovází.

Auditní stopou je i výstup z brainstormingu v případě, že byl k identifikaci využit.

---

<sup>2</sup> Aby byla tato technika úspěšná, má brainstorming svá pravidla. Na úvod se problém, který má být řešen, zopakuje („Cílem je definovat všechna rizika, která mohou vzniknout v souvislosti s ... např. s přípravou nového vnitřního předpisu“). Následně se každý zamyslí nad možným řešením položené otázky a svůj nápad vysloví nahlas. Vždy mluví jen jeden. Všechny nápady se zapisují tak, aby je všichni účastníci viděli. V průběhu brainstormingu se jednotlivé nápady nehodnotí a nekritizují. I nápad, který vypadá na první pohled nepoužitelný, může inspirovat.



### ► Příklad použití v praxi

Úkolem je připravit vyjádření *vedoucího orgánu veřejné správy* do konce pracovní doby. Odpověď bude zpracovávána formou dopisu *vedoucího orgánu veřejné správy*. Podstatou úkolu je poskytnout úplnou a věcně správnou odpověď. Zaměstnanec, kterému je daný úkol svěřen, by měl v rámci přípravy konkrétní odpovědi provést úvahu, s čím může být *vedoucí orgánu veřejné správy* následně konfrontován ze strany adresáta odpovědi, politických reprezentantů nebo médií. Riziko v tomto případě spočívá v tom, že pokud dojde ke konfrontaci (událost v budoucnu, která může a nemusí nastat), *vedoucí orgánu veřejné správy* nebude mít dostatek podkladů pro adekvátní a včasnou reakci (pokud nastane potenciální událost, bude mít negativní dopad na plnění úkolu – úkolem je poskytnutou úplnou a věcně správnou odpověď). Takto identifikované riziko odpovědný zaměstnanec zhodnotí, tj. zhodnotí, jaká je pravděpodobnost, že může nastat a jak závažný dopad bude mít. Pokud odpovědný zaměstnanec vyhodnotí, že pravděpodobnost je vysoká a dopad zásadní, musí přijmout přiměřená opatření – tzn., že výsledek své úvahy promítne do textu dopisu, případně vypracuje doplňující podklad jen pro potřeby *vedoucího orgánu veřejné správy*, kde uvede informaci o relevantních souvislostech nebo přímo dotazy, které mohou být následně vzneseny.

## 3. HODNOCENÍ (ANALÝZA) RIZIK

Cílem je za pomoci hodnocení určit rizika, která mají zásadní význam na plnění úkolů *orgánu veřejné správy* a která je nutné řídit, aby nedošlo k ohrožení plnění úkolů *orgánu veřejné správy*. Vzhledem k množství rizik, která lze v souvislosti s činností každého *orgánu veřejné správy* vnímat, je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu (s ohledem na skutečnost, že nelze řídit všechna rizika, která mohou negativně ovlivnit plnění daného úkolu).

Základní hodnoty, které analýza rizik zohledňuje, jsou míra významnosti rizika, dopad rizika a jeho pravděpodobnost. Míra významnosti je součin hodnot dopadu a pravděpodobnosti, které se měří na škále 1 – 5 (1 nejnižší a 5 nejvyšší).

Hodnocení rizik je subjektivní, vychází zejména ze znalostí a zkušeností osoby, která hodnocení provádí. Pro zaměstnance může mít určité riziko míru významnosti 2 (výskyt nepravděpodobný 1 a dopad málo významný 2), pro *vedoucího* zaměstnance však už 3, jelikož na základě zkušeností vyhodnotí dopad jako střední (3). Odchytky ve vnímání rizik v rámci jednotlivých útvarů a napříč organizací by však neměly být příliš velké a v čase by mělo docházet k jejich sblížování (i to je jednou z rolí *vedoucích* zaměstnanců v systému řízení rizik)

## JAK HODNOTIT RIZIKA?

Hodnocení rizik probíhá tak, že se ke každému identifikovanému riziku přiřadí dvě hodnoty – pravděpodobnost a dopad a následně se spočítá míra významnosti (pravděpodobnost x dopad).

Pravděpodobnost a dopad se měří na škále 1 – 5, přičemž:

- 1 – výskyt nepravděpodobný a dopad zanedbatelný
- 2 – výskyt málo pravděpodobný a dopad málo významný
- 3 – výskyt pravděpodobný a dopad střední
- 4 – výskyt velmi pravděpodobný a dopad významný
- 5 – výskyt téměř jistý a dopad kritický.

### ► Příklad použití v praxi (1)

#### **Identifikace rizika:**

Riziko: Nedostatek personálních kapacit

Nízký počet zaměstnanců na jednotlivých útvarech bude negativně ovlivňovat chod oddělení, může zapříčinit neplnění úkolů útvaru resp. *orgánu veřejné správy*.

#### **Hodnocení rizika:**

Pravděpodobnost rizika: 4 – S ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců útvaru lze důvodně předpokládat, že část z nich v horizontu 2 let odejde do důchodu a část nastoupí na mateřskou / rodičovskou dovolenou. Vzhledem k situaci na trhu práce se obecně veřejný sektor potýká s nedostatkem kapacit a výhledově se tato situace nebude měnit.

Dopad rizika: 4 – Jedná se o riziko s vysokým dopadem, které přinese snížení kvality služeb pro občany a v extrémním případě povede až k pozastavení spravovaných agend *orgánu veřejné správy*.

Míra významnosti rizika: 16 – **Vysoký význam** - Relativní důležitost rizika je v tomto případě vysoká, jelikož nízký počet zaměstnanců ohrozí plnění úkolů *orgánu veřejné správy*, stejně tak jako neúměrně zatíží současné zaměstnance a sníží jejich pracovní výkonost. Vysoká míra významnosti rizika znamená, že je potřeba přijmout adekvátní opatření k řízení rizik nedostatku personálních kapacit.

## CO JE VÝSTUPEM HODNOCENÍ RIZIK?

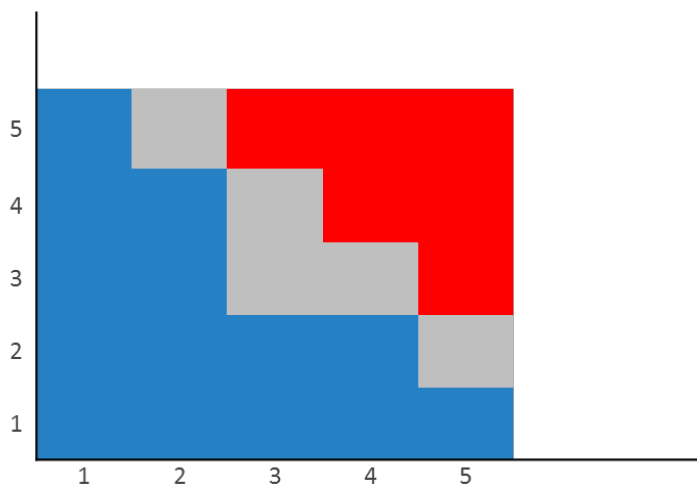
Výstupem hodnocení rizik je informace o tom, jaká je míra významnosti jednotlivých rizik, a tedy i informace o tom, která rizika mají zásadní dopad na plnění daného úkolu,

a musí k nim být přijata konkrétní opatření. Je nezbytné se soustředit na řízení rizik s vysokou mírou významnosti, rizika s nízkou mírou lze udržovat a sledovat:

- 1-8 nízká míra významnosti rizika
- 9-14 střední míra významnosti rizika
- 15-25 vysoká míra významnosti rizika

K určení nejvýznamnějších rizik nemusí být vždy zpracovávána tabulka a prováděn výpočet míry významnosti prostřednictvím výše uvedeného vzorce. **Pokud odpovědný zaměstnanec umí zhodnotit míru významnosti rizika na základě svého odborného úsudku (např. na základě svých zkušeností s obdobnými případy), nemusí míru významnosti počítat.**

Výsledkem analýzy rizik může být i mapa rizik. Mapu rizik je možné v rámci řízení rizik používat, pokud to uzná útvar za vhodné a pomůže mu s rozpoznáním závažnějších rizik. Mapa rizik je grafické znázornění identifikovaných rizik s uvedením údaje o hodnotě pravděpodobnosti a dopadu (graf, na jehož svislé ose je uvedena hodnota dopadu a na vodorovné ose hodnota pravděpodobnosti):



### KDY PROVÁDĚT HODNOCENÍ RIZIK?

Hodnocení rizik musí vždy navazovat na identifikaci rizik.

### AUDITNÍ STOPA Z HODNOCENÍ RIZIK

Auditní stopa z hodnocení rizik je nedílně spojena s auditní stopou z identifikace rizik. Riziko včetně své míry významnosti je zaznamenáváno primárně do dokumentů, které plnění konkrétního úkolu doprovází (např. předkládací zpráva).

Auditní stopou z hodnocení rizik může být i katalog rizik (seznam rizik včetně stanovení konkrétní hodnoty pravděpodobnosti, dopadu a z toho vyplývající míru významnosti) nebo mapa rizik.

## 4. PŘIJÍMÁNÍ OPATŘENÍ (ŘÍZENÍ RIZIK)

*Orgán veřejné správy* by se měl prostřednictvím svých vedoucích zaměstnanců soustředit primárně na řízení rizik s vysokou, příp. střední mírou významnosti. U rizik s nízkou mírou významnosti lze doporučit taktiku udržování rizika. Primárně riziko řídí ten,

k jehož úkolu se vztahuje. Každé riziko by mělo být řízeno subsidiárně na té úrovni řízení, která je k tomu vybavena potřebnými znalostmi a kompetencemi. V opačném případě je potřeba riziko dobře popsat, pokusit se definovat vhodná opatření a včas předat informaci o něm na vyšší úroveň řízení.

### ► Příklad použití v praxi (2)

#### **Identifikace rizika:**

Riziko: Nedostatek personálních kapacit

Nízký počet zaměstnanců na jednotlivých útvarech bude negativně ovlivňovat chod oddělení, může zapříčinit neplnění úkolů útvaru resp. *orgánu veřejné správy*.

#### **Hodnocení rizika:**

Pravděpodobnost rizika: 4 – S ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců útvaru lze důvodně předpokládat, že část z nich v horizontu 2 let odejde do důchodu a část nastoupí na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Vzhledem k situaci na trhu práce se obecně veřejný sektor potýká s nedostatkem kapacit a výhledově se tato situace nebude měnit.

Dopad rizika: 4 – Jedná se o riziko s vysokým dopadem, které přinese snížení kvality služeb pro občany a v extrémním případě povede až k pozastavení spravovaných agend *orgánu veřejné správy*.

Míra významnosti rizika: 16 – **Vysoký význam** - Relativní důležitost rizika je v tomto případě vysoká, jelikož nízký počet zaměstnanců ohrozí plnění úkolů *orgánu veřejné správy*, stejně tak jako neúměrně zatíží současné zaměstnance a sníží jejich pracovní výkonost. Vysoká míra významnosti rizika znamená, že je potřeba přijmout adekvátní opatření k řízení rizik nedostatku personálních kapacit.

#### **Opatření:**

Ve výše uvedeném případě, nelze ovlivnit pravděpodobnost odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Pravděpodobnost odchodu do důchodu lze snížit jen částečně – např. motivací zaměstnance, aby zůstal pracovat navzdory důchodovému věku (v případě, že mu to zdravotní a rodinné poměry umožní).

- Opatření na nižší úrovni vedení:

- Dbát na spokojenost zaměstnanců, pružně reagovat na jejich pracovní úspěchy, umožnit osobní růst a nabídnout adekvátní finanční

## ► Příklad použití v praxi (2)

ohodnocení;

- Zajistit postupné předávání agendy měsíc před plánovaným odchodem;
  - Vývoj rizika průběžně sledovat a v případě zvýšení jeho míry významnosti navzdory realizovaným opatřením předat na vyšší úroveň řízení tzv. eskalovat na vyšší úroveň.
- Opatření na vyšší úrovni vedení:
- Podat žádost o vypsání výběrového řízení;
  - Zvážit možnost využití dočasného zajištění agendy dle § 178 odst. 2 zákona o státní službě v případě, že se jedná o služební místo;
  - Podat žádost o navýšení počtu systemizovaných nebo pracovních míst.

K řízení určitého rizika lze zvolit jeden z následujících přístupů:

- Vyvarování se rizika (např. neschválit rizikovou operaci, zákaz vykonávání rizikové aktivity);
- Udržování rizika na stávající míře významnosti, tj. akceptace rizika a sledování jeho vývoje bez dalších opatření k jeho eliminaci;
- Redukce rizika přijetím opatření vedoucích ke snížení pravděpodobnosti a/nebo dopadu na přijatelnou mez;
- Přenos/sdílení rizika (např. přenos rizika na dodavatele v rámci smluvního vztahu, pojištění).

Při rozhodování o dalším postupu při řízení daného rizika je však nutné zohlednit rovněž:

- Schopnost dané riziko řídit (tj. ovlivnit jeho další vývoj), a to nikoliv pouze zaměstnanec osobně jako jedinec, ale zaměstnanec jako součást *orgánu veřejné správy* prostřednictvím všech kroků a nástrojů, které má jako součást této *organizace* k dispozici (mohu např. požádat někoho dalšího o součinnost, informovat nadřízené atd.);
- Náklady spojené s řízením rizika – cílem jednoznačně je, aby náklady na řízení rizik nepřevyšovaly úspory plynoucí z jeho eliminace.

Tyto faktory není nutné nijak formalizovaně vyčíslovat či umisťovat na škálu, stačí je pouze přiměřeně zohlednit v úvaze o dalším postupu při řízení daného rizika.

### ► Příklad dobré praxe

*Orgánu veřejné správy dorazila žádost o stanovisko. Zaměstnanci byl zadán od vedoucího zaměstnance úkol vypracovat toto stanovisko s termínem do konce pracovního týdne. Po prostudování všech podkladů dojde k závěru, že je nutné získat stanovisko útvaru právního, aby bylo možné stanovisko zpracovat. Dle interních směrnic má útvary právní na zpracování stanoviska lhůtu 15 dní. Zaměstnanec se obrátí telefonicky na odbor právní s dotazem, zda nebude možné stanovisko zpracovat téhož dne nebo alespoň ve lhůtě kratší než 15 dnů. Odbor právní vypracování stanoviska v dřívějším termínu nemůže slíbit. Zaměstnanec tudíž nemůže stihnout zpracovat stanovisko do termínu stanoveného vedoucím zaměstnancem.*

Tuto skutečnost sdělí bez zbytečného prodlení vedoucímu zaměstnanci jako riziko a navrhne mu jako opatření posunutí termínu pro zpracování stanoviska o pět pracovních dnů. Žádost na útvary právní včetně e-mailové komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím zaměstnancem bude sloužit jako dostatečná auditní stopa (není nutné zpracovávat speciální záznam nebo zápis).

### ► Příklad špatné praxe

Zaměstnanec věří, že termín zpracování dokumentu stihne. Nicméně tři dny před termínem vzhledem k jiným urgentním úkolům stále nezačal stanovisko zpracovávat a je tedy vzhledem ke všem okolnostem zřejmé, že do stanoveného termínu dokument nezpracuje. Nikomu o vzniklém riziku nesplnění lhůty pro odeslání dokumentu nepodá zprávu. Vedoucí zaměstnanec se tak o riziku dozvídá teprve ve chvíli, kdy uplynula lhůta pro plnění úkolu, a kdy již není možné příslušné riziko nijak řídit (např. delegací úkolu nebo jiných urgentních úkolů na jiné zaměstnance, žádostí o prodloužení termínu apod.).

## AUDITNÍ STOPA K PŘIJÍMÁNÍ OPATŘENÍ

Optimálním a přirozeným nosičem informací potřebných k řízení rizik je referátník/košilka k materiálu, podklady pro poradu vedení, podklady připravované ke schválení veřejné zakázky, studie proveditelnosti, projektový záměr, investiční záměr, zhodnocení dopadů regulace, atd. Pro účely řízení rizik není nutné vytvářet nové samostatné dokumenty, stačí úplné a v maximální možné míře objektivní informace o rizicích v přehledné podobě (včetně návrhu souvisejících opatření k řízení rizik) zahrnout do podkladů, na základě kterých příslušná osoba o té které operaci rozhoduje. Dobrou praxí je, že součástí podkladu je i informace o termínu, ve kterém má být opatření splněno (v případě, že opatření ještě splněno nebylo).

► Příklad dobré praxe

**„Úkolovník“ jako nástroj řízení rizik**

Nesplnění termínu pro odeslání dokumentu je riziko, které lze účinně řídit používáním tzv. úkolovníku, kde budou přehledně vyobrazeny úkoly, včetně termínu splnění a případně i průběžných kontrolních dnů, rizik a osobní odpovědnosti. Úkolovník lze jednoduše spravovat například na sdíleném disku v Excelu, aby byl přístupným všem zaměstnancům v útvaru.

Úkolovník útvaru								
ID	Úkol	Odpovědná osoba	Termín zadání	Původní termín splnění	Nový termín splnění	Rizika	Splněno	Poznámka
stanovisko	stanovisko k veřejné zakázce	T.V.	15.3.2020	30.3.2020		nedodržení termínu	ANO	žádost o stanovisko odesláno 16.3.
metodika	zprovoznění sharepointu pro metodickou podporu	T.V.	4.1.2020	28.2.2020	30.3.2020	aplikace nebude využívána		sběr dat; kontaktování útvaru IT
vnitřní směrnice	aktualizace vnitřní směrnice	B.T	1.3.2020	15.4.2020		nesoučinnost dotčených útvarů		rozeslána pozánka k jednání

## 5. KARTA RIZIKA

Karta rizika se zpracovává pouze u rizik, která mají dopad na plnění zásadních úkolů *orgánu veřejné správy* a u nichž musí být přijímána opatření na úrovni *vedoucího orgánu veřejné správy*. Příklad vyplněné karty rizika je uveden níže.

### KARTA RIZIKA

Útvar, v jehož činnosti se riziko vyskytuje:	Útvar hospodářské správy, Útvar veřejných zakázek
Projekt/agenda:	Nákup energii
Název rizika:	Nákup elektrické energie za vyšší cenu
Popis rizika:	Nákup elektrické energie během roku za vyšší cenu z důvodu kolísavosti nákupních cen
Dopad rizika:	5
Pravděpodobnost výskytu rizika:	3
Významnost rizika:	15

Opatření	Termín realizace opatření	Interval pro informování <i>porady vedení/vedoucího orgánu veřejné správy</i>	Odpovědný vedoucí zaměstnanec
Analýza vývoje cen trhu s energiemi	Průběžně	Jednou za 6 měsíců	Ředitel útvaru hospodářské správy

### Závažnost rizika po implementaci opatření

Dopad rizika:	5
Pravděpodobnost výskytu rizika:	1
Významnost rizika:	5

.....  
datum

.....  
podpis odpovědného zaměstnance



## 6. MONITORING A VEDENÍ EVIDENCE

### MONITORING

Monitoring probíhá spojitě v čase a je založen na pravidelném operativním sledování daného rizika. Monitoring spočívá ve sledování, zda dochází ke změně míry významnosti rizika (pravděpodobnosti nebo dopadu) a ve vyhodnocování účinnosti přijatých opatření. Monitoringem se rovněž identifikují případná nová rizika. Monitoring probíhá v rámci běžné činnosti na útvaru.

### EVIDENCE

Na centrální úrovni je dle směrnice vedena evidence o nejvýznamnějších rizicích, tj. rizicích, která mají dopad na plnění zásadních úkolů *orgánu veřejné správy* a u nichž musí být přijímána opatření na úrovni *vedoucího orgánu veřejné správy*. K těmto rizikům věcně příslušný útvar sestavuje kartu rizika (viz předchozí kapitola). Evidenci vede *odpovědný útvar* na základě vyplněných karet. Další informace nad rámec karty nebudou *odpovědným útvarem* vyžadovány. Souhrnná informace o všech nejvýznamnějších rizicích bude *vedoucím zaměstnancem odpovědného útvaru* předložena *poradě vedení/vedoucímu orgánu veřejné správy* jednou za 6 měsíců. Pro tyto účely budou útvary *orgánu veřejné správy* jednou za 6 měsíců obeslány *odpovědným útvarem* s lhůtou 10 pracovních dní k zaslání aktualizované karty rizik. *Odpovědný útvar* zpracuje přijaté karty a přenesení rizika do katalogu rizik (seznam), ze kterého se bude vytvářet materiál pro *poradu vedení/vedoucího orgánu veřejné správy*. V případě, že dojde ke změně míry významnosti nejvýznamnějšího rizika nebo k okolnostem, které budou mít významný dopad na účinnost opatření přijímaných k řízení rizika, příslušný vedoucí zaměstnanec v přímé řídicí působnosti *vedoucího orgánu veřejné správy* informuje *vedoucího orgánu veřejné správy* o této skutečnosti neprodleně (nečeká na periodickou aktualizaci).

O způsobu vedení evidence ostatních rizik, tedy rizik, ke kterým jsou přijímána opatření na úrovni příslušného vedoucího zaměstnance, rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec.