

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

Rizika a způsoby jejich řízení ve veřejné správě

Kristýna Exnerová

**Bakalářská práce**

**2020**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Kristýna Exnerová**  
Osobní číslo: **E16276**  
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**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

### Zásady pro vypracování

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 potenciální dopady na danou organizaci.

Osnova:

- Charakteristika hlavních rizik dotýkající se organizací veřejné správy.
- Představení hlavních přístupů pro řízení rizik v oblasti veřejné správy.
- Charakteristika vybrané organizace veřejné správy.
- Analýza hlavních rizik vybrané organizace a ohodnocení těchto rizik.
- Návrh systému pro řízení rizik vybrané organizace veřejné správy.

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

#### Seznam doporučené literatury:

KRÁLÍČEK, V., MOLÍN, J. Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-557-3.  
PROVAZNÍKOVÁ, R. Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.  
PŮČEK, M. J. Udržitelné finanční řízení obcí a regionů. Praha: NSZM, 2015. ISBN 978-80-906033-1-8.  
PŮČEK, M., OCHRANA, F. a kol. Chytrá veřejná správa. Kohezní politika. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009. ISBN 978-80-866616-27-4.  
SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

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

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.**  
děkanka

---

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

Prohlašuji:

Tuto práci 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 10.8.2020

Kristýna Exnerová

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Lucii Sobotkové Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté konzultace a materiály, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla moc poděkovat celé své rodině a příteli Ing. Janu Bergovi za pomoc a velkou podporu nejen při psaní této práce, ale také po celou dobu mého studia. Děkuji rovněž vedoucím odborů pro správu rizik, kteří mi poskytli data do analytické části a za vstřícnou konzultaci jednomu z nich, který mi zodpověděl řízený rozhovor a vysvětlil mi systém řízení rizik jejich organizací. Poděkování si zaslouží i přátelé, které jsem měla možnost v průběhu studia poznat.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku rizik dopadajících na vybranou instituci veřejné správy. Teoretická část zahrnuje charakteristiku veřejné správy a její organizaci, obecnou definici rizik, výčet hlavních rizik dotýkajících se orgánů státní správy a samosprávy, možnosti jejich identifikace, vhodné metody analýzy a právní úpravu. Praktická část obsahuje obecnou charakteristiku Krajského úřadu XYZ a jeho odborů, analýzy rizik této organizace provedené vhodnými metodami a v závěru této práce je navržen systém řízení rizik, který má pomoci Krajskému úřadu XYZ minimalizovat rizika a potenciální negativní dopady.

## **Klíčová slova**

Riziko, řízení rizik, veřejná správa, KÚ XYZ, významnost rizik, opatření proti rizikům

## **Title**

Risks and ways of managing them in a public administration

## **Anotation**

This bachelor thesis focuses on the issue of risk impacts on selected institution of public administration. Theoretical part includes characteristics of public administration and its organization, general definition of risks, list of important risks affecting bodies of a state administration and self-government, options of their identification, suitable methods of analysis and legal restrictions. Practical part contains general characteristics of the Regional authority XYZ and its departments, risk analysis of this organization performed through suitable methods and there is a risk management system designed in the end of the thesis in order to help the Regional authority XYZ minimize risks and potential negative impacts.

## **Keywords**

Risk, Risk Management, public administration, KÚ XYZ, risk significance, measures against risks

# OBSAH

ÚVOD.....	12
1 Veřejná správa.....	13
1.1 Státní správa.....	14
1.1.1 Ústřední státní správa.....	15
1.1.2 Územní státní správa.....	16
1.2 Samospráva.....	17
1.2.1 Zájmová samospráva.....	17
1.2.2 Územní samospráva.....	18
2 Řízení rizik ve veřejné správě.....	20
2.1 Pojem riziko.....	20
2.1.1 Členění rizik v orgánech veřejné správy.....	20
2.1.2 Právní předpisy zabývající se riziky ve veřejné správě ČR.....	21
2.2 Řízení rizik.....	23
2.2.1 Analýza rizik.....	23
2.2.2 Metody identifikace rizik.....	24
2.2.3 Hodnocení rizik.....	27
2.2.4 Metody zvládnání rizik.....	31
2.3 Kontrola ve veřejné správě.....	32
2.3.1 Finanční kontrola krajů.....	32
2.3.2 Systém finančních kontrol dle zákona č. 320/2001 Sb.....	33
3 Charakteristika vybrané organizace.....	35
3.1 Krajský úřad XYZ.....	35
3.1.1 Organizační struktura krajského úřadu XYZ.....	35
4 Řízení rizik Krajského úřadu XYZ.....	39
4.1 Řízený rozhovor.....	39

4.2	Postup řízení rizik podle interní směrnice .....	40
4.3	Aplikace vlastního metodického postupu .....	42
4.4	Analýza rizik odboru dopravy .....	47
4.4.1	Mapa rizik odboru dopravy .....	49
4.4.2	Analýza citlivosti .....	56
4.4.3	Analýza metodou scénářů .....	62
4.4.4	Návrh opatření.....	67
5	Návrh systému řízení rizik KÚ XYZ .....	71
5.1	Návrh vlastního systému řízení rizik .....	71
	Závěr .....	76
	Seznam literatury .....	78
	Příloha A .....	84
	Příloha B .....	104
	Příloha C .....	105



## Seznam obrázků

Obr. 1 – Schéma veřejné správy .....	14
Obr. 2 – Mapa rizik.....	28
Obr. 3 – Mapa rizik.....	31
Obr. 4 – Metodika řízení rizik vybraného odboru Krajského úřadu XYZ.....	43
Obr. 5 – Členění rizik odboru dopravy Krajského úřadu XYZ dle jednotlivých skupin rizik v roce 2019.....	48
Obr. 6 – Členění rizik odboru dopravy Krajského úřadu XYZ dle jednotlivých druhů rizik v roce 2019 .....	49
Obr. 7 – Mapa rizik odboru dopravy Krajského úřadu XYZ za rok 2019 (Krajský úřad XYZ).....	54
Obr. 8 – Analýza metodou scénářů pro kritérium A.....	62
Obr. 9 – Analýza metodou scénářů pro kritérium B.....	64
Obr. 10 – Mapa rizik včetně rizik A a B.....	66
Obr. 11 – Analýza dopadů a opatření klíčového rizika nedostatku finančních prostředků na zajištění dopravní obslužnosti zjednodušenou metodou What-if	67
Obr. 12 – Analýza dopadů a opatření klíčového rizika nedostatku finančních prostředků na údržbu silnic zjednodušenou metodou What-if .....	69
Obr. 13 – Návrh rozšířené mapy rizik .....	73

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Charakteristiky jednotlivých úrovní rizika .....	29
Tabulka 2 – Registr rizik .....	30
Tabulka 3 – Pravděpodobnost nastoupení rizika .....	41
Tabulka 4 – Dopad rizika.....	41
Tabulka 5 – Stupeň významnosti rizika.....	41
Tabulka 6 – Postup řízení rizik .....	42
Tabulka 7 – Návrh vlastního rozmezí dopadu .....	44
Tabulka 8 – Průměrné příjmy kraje XYZ za roky 2016-2019.....	51
Tabulka 9 – Přehled značení a hodnocení rizik odboru dopravy.....	53
Tabulka 10 – Skutečný rozpočet výdajů odboru dopravy na rok 2019 .....	55
Tabulka 11 – Analýza citlivosti kritéria A.....	59
Tabulka 12 – Analýza citlivosti kritéria B.....	60
Tabulka 13 – Střední hodnoty vybraných faktorů kritéria A.....	60
Tabulka 14 – Střední hodnoty vybraných faktorů kritéria B Zdroj: vlastní zpracování.....	61
Tabulka 15 – Přehled scénářů kritéria A .....	63
Tabulka 16 – Přehled scénářů kritéria B.....	64
Tabulka 17 – Shrnutí hodnot zvýšení výdajů faktoru A.....	65
Tabulka 18 – Shrnutí hodnot zvýšení výdajů faktoru B .....	65
Tabulka 20 – Návrh stupnice pravděpodobnosti a dopadu.....	72
Tabulka 21 – Návrh rozdělení skupin rizik.....	73
Tabulka 22 – Návrh tabulky opatření .....	75
Tabulka 23 – Katalog rizik Krajského úřadu XYZ z roku 2019 .....	84
Tabulka 24 – Skutečné čerpání rozpočtu výdajů jednotlivých odborů KÚ XYZ na rok 2019 .....	104
Tabulka 25 – Výdaje odboru dopravy pro rok 2019.....	105

## Seznam zkratek

D	dopad
EIB	Evropská investiční banka
KÚ	krajský úřad
CHJ	Centrální harmonizační jednotka
OD	odbor dopravy
P	pravděpodobnost
PO	příspěvková organizace
RA	rizikový apetit
RC	riziková kapacita
SÚS	Správa a údržba silnic
SV	stupeň významnosti
ÚIA	útvár interního auditu
V	významnost
VO	vedoucí odboru

## ÚVOD

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 potenciální dopady na danou organizaci.

Obecně lze pojem riziko chápat jako možnou událost, která může mít nežádoucí dopady rozdílné od očekávaného výsledku. Rizika se vyskytují nejen v okolním světě a ve firmách, ale také v různých organizacích veřejné správy. Výskyt rizik ve státní nebo samosprávné sféře se může projevit formou určitého nedostatku nebo problému v agendě dané organizace, která se s ním sama nebo s pomocí státu musí rovněž vypořádat. Hlavním úkolem je identifikovat všechna rizika, která se veřejné instituce dotýkají, vhodným způsobem ohodnotit jejich významnost rizik a aplikovat na ně příslušná opatření.

První dvě kapitoly jsou obecné povahy a zabývají se charakteristikami veřejné správy, právních předpisů a popisem rizik, které se týkají veřejných institucí. První kapitola charakterizuje veřejnou správu, její strukturu a kompetence jednotlivých orgánů. Druhá kapitola popisuje obecně pojem riziko a jednotlivé typy rizik vyskytujících se v agendě a činnostech veřejné správy. Dále jsou zde popsány metody identifikace a snižování rizik, které by bylo vhodné použít do této práce a právní úprava.

Následně se práce zaměřuje na popis a analýzu rizik vybrané organizace. Vyhledat instituci, která by byla ochotna spolupracovat, bylo obtížné. Jediná ochotná organizace, která nabídla spolupráci a poskytla data, musela být z důvodu utajení informací v celé práci označena pod fiktivním označením Krajský úřad XYZ. Na základě navržené vlastní metodiky je provedena analýza rizik této organizace pomocí posloupnosti zvolených metod. Na základě provedené analýzy jsou stanoveny dopady rizik a na ně navržena příslušná opatření.

V závěru práce je vyvozeno doporučení a navržen vlastní systém pro řízení rizik vybrané organizace, který má pomoci efektivněji pracovat s riziky.

# 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Pojem veřejná správa představuje základní a nedílnou instanci správního práva. Vzhledem k multilaterálnosti správních činností, jimiž se zabývá, nelze veřejnou správu jednoznačně definovat v žádné právní normě (Horzinková a Novotný, 2013). Ústava České republiky i Listina základních práv a svobod se její charakteristikou nezabývají, avšak obsahují zmínky o veřejné správě v některých svých ustanoveních.

Jedná se o správu různých veřejných záležitostí spravovaných prostřednictvím státních orgánů. Hlavní úlohou veřejné správy je zabezpečování a řízení věcí veřejných a služeb občanům (Horzinková a Novotný, 2013). Průcha (2012) definuje veřejnou správu jako „*správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu a subjekty, které ji vykonávají, realizují ji jako právem uloženou povinnost, a to z titulu svého postavení jako veřejnoprávních subjektů.*“ Mezi další její pravomoci se řadí zásah do právních poměrů fyzických nebo právnických osob.

## Organizační vymezení veřejné správy

V materiálním pojetí lze veřejnou správu chápat jako popis správních činností. Při těchto úkonech se subjekty správních orgánů musí řídit správními a jinými příslušnými právními předpisy. Pomahač (2013, s. 55) v materiálním smyslu označuje veřejnou správu jako „*souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb.*“

Ve formálním smyslu se jedná o soubor organizací a subjektů, které jsou kompetentní k výkonu správních činností a úkolů. Patří sem zejména správní úřady a úřední osoby. Pomahač (2013, s. 55) definuje „*činnost organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buďto správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy, anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.*“

Obecně řečeno jsou v materiálním pojetí zásadními faktory druhy činností, které jsou jednotlivé subjekty oprávněny vykonávat. Naopak ve formálním pojetí jsou determinující instituce a jejich činnosti, které jí jsou v rámci dané působnosti přiděleny a má povinnost je plnit.

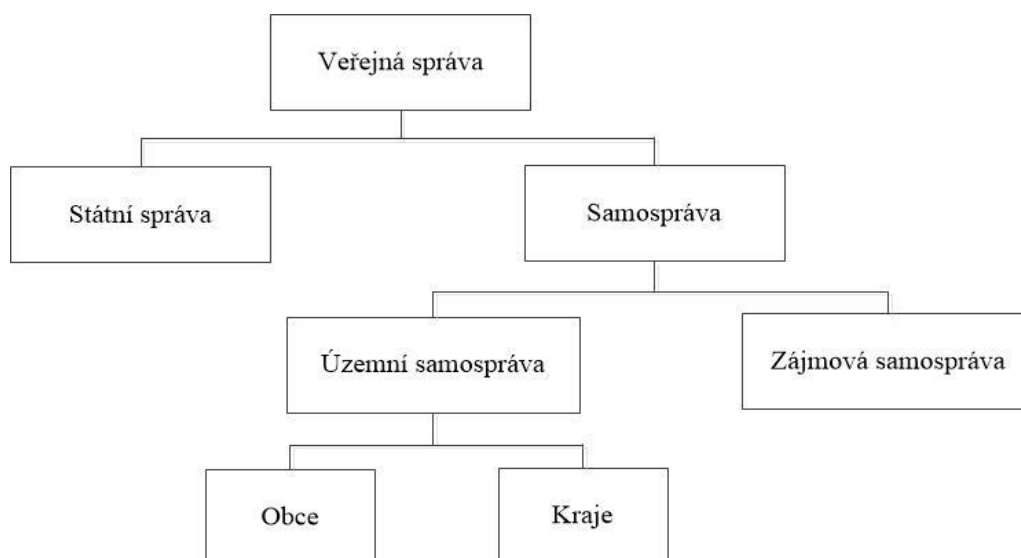
V systému veřejné správy jsou uplatňovány různé organizační zásady. Jednou z nich je zásada **centralizace**, která spočívá v pravomoci zásahu nadřízených orgánů do činnosti orgánů nižších. Opakem je zásada **decentralizace**, jež spočívá v delegaci činností samostatným nestátním orgánům samosprávy. Většinou se však v praxi využívá kombinace obou principů

(Horzinková a Novotný, 2013). Kvůli rozmanitosti správních činností nemůže každý orgán řešit každou záležitost. Z tohoto důvodu je tento organizovaný celek rozdělen na subjekty a instituce, které vykonávají specifické činnosti odpovídající jejich povaze působení.

### **Organizace veřejné správy**

Veřejná správa zabezpečuje záležitosti lidské společnosti, které jsou vykonávány prostřednictvím státu, resp. státních orgánů a samosprávných celků. Veřejná správa jako systém je rozdělena na dva subsystemy, kterými jsou státní správa a samospráva. Jedná se o systém, který se podílí na tvorbě vztahů a lze jej regulovat vzhledem k měnícím se poměrům ve společnosti. Jeho hlavním úkolem je zabezpečit efektivní provádění všech funkcí veřejné správy. Schéma veřejné správy je uvedeno na obr. 1 (Horzinková a Novotný, 2013).

*Obr. 1 – Schéma veřejné správy*



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **1.1 Státní správa**

Státní správa je základním subsystemem veřejné správy, který je ve státě zodpovědný za uskutečňování výkonné moci (ovšem není jejím jediným vykonavatelem). Jak je již z názvu patrné, její realizaci zabezpečuje stát, tím pádem činnost státní správy je vykonávána prostřednictvím správních úřadů. Z hlediska výkonu subjektů se dělí na přímou a nepřímou. Mezi přímé vykonavatele státní správy patří správní úřady a na nepřímé vykonavatele (veřejnoprávní korporace a soukromoprávní subjekty) je výkon státní moci delegován (Pomahač, 2013). Správní úřad je souhrnné označení pro instituci, která využívá veřejné právo

pro plnění veřejných úkolů a dle článku č. 79 Ústavy České republiky je orgánem výkonné moci ve státě.

Dělení orgánů státní správy:

**I. Ústřední státní správa** má celostátní působnost a pravomoc na celém území státu.

Spadají sem tyto orgány:

- vláda ČR,
- ministerstva ČR,
- ostatní ústřední správní úřady,
- nezávislé správní úřady.

**II. Územní státní správa** jsou dekoncentrované orgány, které se soustředí na určitou oblast nebo pouze na její část, mají místní působnost (regionální státní správa, krajská státní správa, okresní státní správa a místní státní správa).

### 1.1.1 Ústřední státní správa

Tento pojem označuje přímé vykonavatele státní správy (správní úřady). Tyto organizační jednotky státu mají celostátní pravomoci a působnost, které jim zajišťuje Ústava ČR a tzv. „kompetenční zákon“, tedy zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy. Orgány jsou povinny řídit se zákony ČR a Ústavou a plnit úkoly, které jim plynou jak ze zákonů ČR, tak z členství ČR v Evropské unii. Specifická je pro státní správu její hierarchická struktura, kde platí vztah nadřízenosti a podřízenosti (vertikální vztahy). Způsob jejího rozhodování je monokratický. Její základní činnost spočívá v uskutečňování výkonné moci ve státě prostřednictvím svých institucí. Mezi její základní funkce patří realizační a mocensko-ochranná činnost a zároveň má nařizovací pravomoc, která plyne z kompetenčního zákona č. 2/1969 Sb. (Horzinková a Novotný, 2013).

#### Vláda a Úřad vlády ČR

Vrcholným orgánem v rámci státní správy je vláda, která je hlavním představitelem výkonné moci ve státě. Činnost vlády je autonomní, řídí se platnými zákony a mezinárodními smlouvami a stará se o ochranu a zajišťování státních zájmů. Mezi její pravomoci také patří řízení a kontrola činnosti ministerstev. Zákonem č. 219/2002 Sb., kterým se provádějí změny v soustavě ústředních orgánů státní správy České republiky a mění se zákon č. 2/1969 Sb., byl zřízen Úřad vlády České republiky jakožto další z ústředních správních úřadů. Tento úřad technicky a organizačně zabezpečuje fungování vlády ČR (Vláda ČR, 2020).

## **Ministerstva**

Ministerstva jsou orgány státní správy, jimž je přidělena celostátní působnost. Z hlediska věcné působnosti mají jednotlivá ministerstva dílčí působnost, kdy se jednotlivá ministerstva zaměřují na jednotlivé oblasti státní správy. Ministerstva řídí a kontrolují činnost nižších správních úřadů a subjektů a vydávají vnitřní předpisy. Jejich pravomocí je také kontrola činnosti krajských úřadů v rámci plnění úkolů státní správy.

## **Ostatní ústřední správní úřady**

Existují také další ústřední správní úřady v České republice, které se podílejí na uskutečňování státní správy. Vedoucí jednotlivých úřadů jsou předsedové, které jmenuje buď prezident, nebo vláda a jsou voleni na časově neomezené období. Stejně jako u ministerstev jsou z územního hlediska kompetence těchto úřadů celostátní a z věcného hlediska specializované, nicméně se zabývají užší odbornou problematikou konkrétních oblastí (např. Český statistický úřad, Národní bezpečnostní úřad a další). Některé správní úřady nejsou definované jako ústřední, ale přesto mají celostátní územní působnost a zabezpečují přímý výkon státní správy (např. Český metrologický institut).

## **Nezávislé správní úřady**

Nezávislé správní úřady nejsou podřízeny ani vládě, ani ministerstvům. Jejich právní forma se může mezi jednotlivými případy lišit a není pevně stanovena. Příkladem může být Úřad pro ochranu osobních údajů, jako nezávislý orgán Nejvyšší kontrolní úřad nebo ombudsman, jejichž existence vyplývá přímo z Ústavy.

Státní správu vykonávají i další státní orgány. Mezi představitele výkonné moci ve státě se řadí prezident, dále například Česká národní banka (ČNB), zpravodajské služby (BIS) či bezpečnostní sbory (Horzinková a Novotný, 2013).

### **1.1.2 Územní státní správa**

O nepřímý výkon státní správy na základě přenesené působnosti se starají tzv. veřejnoprávní korporace a soukromoprávní subjekty. Ve veřejnoprávních korporacích, tedy krajích a obcích, se výkon státní správy setkává také s jejich vlastní samosprávou. Bližší definice a popis těchto územně samosprávných jednotek následuje v kapitole Územní samospráva. Velmi častý a efektivní způsob přenesení státní moci je propůjčení autorizace k různým úkonům zejména podnikatelským subjektům. Jako příklad lze uvést stanice technické kontroly a stanice měření emisí pro motorová vozidla, kde soukromé firmy pověřené a akreditované příslušným správním úřadem zabezpečují provádění státní správy (Horzinková a Novotný, 2013).



## 1.2 Samospráva

Samospráva je poměrně samostatně řízený celek, který je součástí veřejné správy a dělí se na územní a zájmovou. Je vykonávána prostřednictvím nestátních subjektů (veřejnoprávních korporací) nezávisle na státu. Jedná se o autonomní správu obcí a krajů, což představuje místní úroveň veřejné správy.

Stát sice nad ní má dozor, ale do jejího působení může interferovat jen na základě zákona. Spravuje jak své vlastní záležitosti, tak záležitosti veřejnosti. Vytváří vnitřní vztahy, které se řídí správním řádem a zároveň buduje vztahy vnější, jež jsou řízeny státními zákony, právními předpisy a vyhláškami. Samospráva má pravomoc vytvářet vlastní právní normy – zpravodaj krajů, obecní vyhlášky, vnitřní předpisy a řády. Je kompetentní k tvorbě a řízení činností samosprávných celků a jejich jednotlivých orgánů. Jedná vlastním jménem, hospodaří se svými prostředky a o finančních prostředcích, které získává od státu, rozhoduje sama (Průcha, 2012).

Narozdíl od státní správy u samosprávy neplatí poměr mezi nižší a vyšší správou nadřízenosti a podřízenosti, tzn. mají mezi sebou horizontální vztahy. Další odlišností je způsob volby do orgánů. Využívá se kolegiální forma volby nikoliv jmenování do funkcí.

### 1.2.1 Zájmová samospráva

Pro zájmovou samosprávu je charakteristická její personální podstata. Jedná se o spojování občanů, kteří mají společné zájmy a cíle. K tomu, aby uchazeč mohl být zařazen do členství v příslušné zájmové skupině, musí splňovat určité požadavky. V porovnání s územní samosprávou nepramení z Ústavy, nýbrž je stanovena příslušným zákonem. Rozlišuje se profesní a zájmové sdružení občanů.

**Profesní sdružení** spojuje občany, kteří se orientují na totožnou profesi a mají společné cíle, poslání a kvalifikaci. Sdružení těchto členů s odborností v konkrétní oblasti jsou povinni se participovat do relevantní komory (např. advokátní komora, lékařská komora, veterinární komora aj.).

**Zájmové sdružení** spojuje občany se stejnými zájmy na základě dobrovolnosti. Přestože od roku 2004 nevznikají nová, sdružení založená před tímto rokem existují stále. Např. politické strany, svazy, zájmové organizace, sportovní a tělovýchovné organizace, odborové organizace, zájmové kluby aj. (Horzinková a Novotný, 2013).

### **1.2.2 Územní samospráva**

Územní samospráva je teritoriálně ohraničený celek, který má pravomoc vykonávat správu veřejných záležitostí. Tento výkon uskutečňuje pouze na vymezeném území na rozdíl od státu, který má celostátní působnost. Jednotlivé celky mají své geografické znázornění, obývá je určitý počet občanů a spravují záležitosti dané společnosti na určitém území (Provazníková, 2015). Samostatně hospodaří s finančními prostředky a účelně nakládají s majetkem, za což nesou zodpovědnost. Mimo jiné jsou oprávněny vydávat právní normy, jimiž jsou například vyhlášky obcí a krajů.

V současné době je v České republice platný dvoustupňový systém, který představuje uspořádání územní samosprávy. Jedná se o členění na nižší územní samosprávné celky a na vyšší územní samosprávné celky. Dle ústavního zákona č. 1/1993 hlavy VII. čl. 99 je základním nižším útvarem obec. Druhým stupněm jsou vyšší územní samosprávné celky neboli kraje (Provazníková, 2015). Důvodem vytvoření a rozdělení územních celků jsou požadavky veřejnosti a s tím spojené řízení potřeb občanů.

#### **Obec**

Obec je elementární součástí územní samosprávy neboli základním samosprávným celkem. Jedná se o právnickou osobu, která sdružuje občany. Podle zákona č. 128/2000 Sb., je obec „základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.“ Tento zákon dále upravuje i jednotlivé činnosti a pravomoci obce. Mezi základní znaky obce patří území, název, počet občanů a funkce obce. Obec je oprávněna vykonávat funkci samosprávné (sama prostřednictvím svých orgánů spravuje záležitosti vlastní a občanů) a státní (výkon státní správy v rámci přenesené působnosti).

#### **Kraj**

Kraje jsou vyššími územně samosprávnými celky, rozlišuje se 14 krajů včetně hlavního města Prahy. Jsou zřízeny zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích a zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze. Zásadní prvky, jimiž jsou občané, území a pravomoci vykonávat samosprávu, jsou totožné s prvky obce. Kraje mají také pravomoc autonomně hospodařit se svými finančními prostředky a nakládat se svým movitým i nemovitým majetkem. Jejich příjmy tvoří dotace státu, sdílené daně, poplatky, pokuty uložené krajem a návratné úvěrové příjmy (Provazníková, 2015). Dohled nad činnostmi krajů v rámci jejich samostatné působnosti vykonávají ministerstva a další ústřední správní orgány, kdežto u přenesené působnosti jsou kraje povinny řídit se zákony, zejm. zákonem o krajích. Kraj je

dále nucen řídit se správním řádem, pokud byla na jeho orgány delegována pravomoc správního řízení (Průcha, 2012). Stejně jako obce i kraje mají své orgány, jimiž jsou: **zastupitelstvo kraje, rada kraje, výbory, komise, hejtman, krajský úřad a ředitel krajského úřadu** (Provazníková, 2015).

### **Krajský úřad**

Podle Cogana (2004, s. 236) je „*krajský úřad výkonným a správním orgánem kraje*“, který z hlediska organizace zabezpečuje každodenní činnosti kraje. Vykonává přenesenou působnost i samostatnou působnost. Přenesenou působnost zajišťuje ve všech oblastech, pokud zákon nestanoví jinak a dále realizuje činnosti v samostatné působnosti, které mu byly uloženy zastupitelstvem, radou a hejtmanem. Kromě uskutečňování správní působnosti zajišťuje i kontrolu nad výkonem přenesené působnosti obcí. Krajský úřad poskytuje výborům, komisím a obcím případnou odbornou pomoc. Mezi další kompetence krajského úřadu patří například uzavírání smluv, které mu může svěřit rada kraje, ukládání sankcí na základě zákona nebo přezkum rozhodnutí vydaných orgány obce. Obecně jsou **kompetence krajského úřadu** obsaženy v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích. Podle § 67 odst. 1 je krajský úřad oprávněn vykonávat v přenesené působnosti veškeré záležitosti, které nejsou zákonem výslovně svěřeny radě nebo zastupitelstvu. Dále zřizuje veřejně přístupnou úřední desku, která je k dispozici jak ve fyzické podobě, tak v elektronické podobě na webových stránkách. Mimo jiné spravuje Věstník právních předpisů kraje, do kterého mohou občané nahlížet po dobu úředních hodin.

### **Samostatná a přenesená působnost**

Pokud obce nebo kraje vykonávají samosprávu autonomním způsobem, jedná se o samostatnou působnost, do které stát může zasahovat jen v mezích zákona. Orgány, které ji vykonávají, musí být regulovány příslušnými právními předpisy a dodržovat zákony. Opakem je přenesená působnost, ve které se orgány řídí směrnicemi ministerstev a správních úřadů. V České republice se využívá smíšený model, který je kombinací samostatné a přenesené působnosti. To znamená, že samosprávné celky vykonávají i část státní správy.

Rozdíl mezi samostatnou a přenesenou působností je dle Provazníkové (2015, s. 27) v tom, že „*samostatná působnost představuje decentralizaci veřejné správy, u přenesené působnosti jde o výraz dekoncentrace.*“ Závazná novela zákona č. 234/2006 Sb., upravuje dohled nad výkonem obcí v samostatné nebo přenesené působnosti. Činnosti hlavního města Prahy a obcí v samostatné působnosti jsou podrobeny kontrole Ministerstva vnitra, dohled nad činnostmi obcí v přenesené působnosti vykonávají krajské úřady.

## 2 ŘÍZENÍ RIZIK VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Ve veřejné správě se rizika vyskytují v průběhu výkonu orgánů veřejné správy. Může docházet k nežádoucím situacím nebo stavům, jež jsou v rozporu s danými cíli orgánů. Jedná se například o neefektivní, neúčelné a nevhodné vynakládání finančních prostředků, neprovádění nebo nedodržení časových termínů úkolů a povinností či přijímání zvýhodnění ve prospěch úřední pozice. Důsledkem takových rizik může být ohrožena nejen činnost, ale také práva státu a územních samosprávných celků. Postihy za jejich přehlížení nebo neřízení jsou vyšší a vyskytují se ve stále větší míře (Smejkal a Rais, 2013).

### 2.1 Pojem riziko

Pojem riziko znamená potenciální událost, kdy s určitou pravděpodobností dojde k výsledku, který je odlišný od očekávaného. Půček (2015, s. 97) definuje riziko jako „*nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů.*“ Souvisí s variabilitou sledovaného jevu a určuje jak pravděpodobnost nastoupení neočekávaného výsledku, tak jeho četnost a rozsah. O riziku hovoříme tehdy, pokud existují minimálně dvě varianty, jak daný proces může skončit (Smejkal a Rais, 2013). Znamená to, že nepříznivá událost v důsledku rizika může, ale také nemusí nastat. Pokud dojde k situaci, že se riziko vyskytne, pak má tato situace většinou negativní následek. Protikladem rizika je příležitost, jež má pozitivní význam a dopady (Půček, 2015).

S rizikem souvisí i pojem zdroj rizik, který představuje veškeré jevy, objekty, fakta a příčiny vzniku možných nedopatření. Působí negativně, neboť zvyšují nebezpečí nežádoucích dopadů.

#### 2.1.1 Členění rizik v orgánech veřejné správy

Vzhledem k velkému objemu, specifikaci a lokalizaci výskytu rizik v orgánech veřejné správy se zdroje rizik člení na vnitřní a vnější rizika. Smejkal a Rais (2013, s. 421) definují **vnitřní rizika** jako „*inherentní součást kontrolního prostředí (kvalita lidských zdrojů z hlediska bezúhonnosti, a vztahu k etickým hodnotám, odborné způsobilosti, postojů a stylu jednání vedoucích zaměstnanců, organizační struktura), uplatňovaného systému řízení rizik, zavedených kontrol činností a uskutečňovaných operací, v komunikaci a toku informací, průběžného sledování (monitorování).*“ **Vnější rizika** naopak působí v okolí orgánů veřejné správy nikoli uvnitř jejich působnosti. Nejsou tedy ani součástí přímého výkonu kontrolního systému. Do vnějších rizik spadají například demografická, finanční a rozpočtová, legislativní a právní, kulturní, globalizační či vojenská rizika.

V některých případech může také jít o vázanost zdrojů rizik jak vně, tak uvnitř orgánů, a proto nelze určit, do které skupiny se zařadí (Smejkal a Rais, 2013).

Půček (2015) rozlišuje **5 základních druhů rizik**, jimiž jsou:

- **finanční rizika** – týkají se financování, investic, vývoje ekonomiky, inflace, pojištění, měnového kurzu, dotací a zadluženosti; je definováno jako možná ztráta finančních prostředků určitých subjektů na daném trhu; souvisí s aktivitami finančního charakteru,
- **organizační rizika** – spočívají v chování jednotlivých subjektů a v sestavení organizační a komunikační struktury; jedná se například o řízení a spolupráci obcí a krajů, komunikaci mezi orgány, nekompetentní zaměstnanci a spolupráci s partnery,
- **právní rizika** – podstatou jsou právní předpisy; jsou založena na právních vztazích od vzniku, přes změny až po jejich zánik; patří sem například nevhodné interní právní normy, nedostatečná ochrana majetku a osobních údajů, porušování úředního tajemství a právních předpisů, nesprávné zákonné postupy orgánů a úředních osob,
- **technická rizika** – týkají se bezpečnosti, spolehlivosti, funkčnosti a výkonnosti moderních technologií a systémů; v případě jejich poruch nebo selhání by mohly být ohroženy životy a zdraví lidí, majetku a životního prostředí; důraz je kladen například na kvalitu a bezpečí různých zařízení, informačních technologií, technické infrastruktury a stav budov,
- **věcná rizika** – jsou spojena s rozvojem obcí a s tím související i životní prostředí a společenská a hospodářská situace; například nepřiměřené požadavky občanů na obec, časové a místní nedodržování plánů, nedostatek pracovníků, migrace apod.

### 2.1.2 Právní předpisy zabývající se riziky ve veřejné správě ČR

Nutnost zabývat se riziky existuje ve veřejném sektoru kratší dobu než v sektoru soukromém. Přestože výhody plynoucí z řízení rizik v rámci jak soukromé firmy, tak veřejné instituce, jsou nesporné, veřejný sektor se začal riziky zabývat později než soukromý a v mnohém se od něj nechal inspirovat. Dochází tak k hospodárnějšímu a efektivnějšímu nakládání s finančními prostředky, citlivé informace jsou lépe chráněny a redukuje se možné dopady rizik.

Mezi první impulsy patří vstup České republiky do Evropské unie a tím i závazek, že bude stát využívat moderní metody k efektivnímu a hospodárnému nakládání s finančními

prostředky. Toto se týká na jedné straně státního rozpočtu, na druhé straně vstupem ČR do EU vznikla možnost čerpání dotací z fondů EU, které s sebou přinesly mnoho výhod, ale také nových a vážných rizik. Proto vstoupil v platnost zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě prováděný vyhláškou č. 416/2004 Sb. Dalším zákonem zabývajícím se finančními kontrolami ve veřejném sektoru je zákon č. 420/2004 Sb., který rozšiřuje zákon č. 320/2001 Sb., zejména o další předměty přezkoumávání, které také blíže specifikuje, věnuje se také problematice přezkoumání atd. Spolu s ním vešel v účinnost zákon č. 421/2004 Sb., o změně zákonů souvisejících s přijetím zákona o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí, který doprovází předchozí zákon a implementuje jej do příslušných právních předpisů. Dále byly publikovány četné metodiky Ministerstvem financí, které mají za úkol pomoci vedoucím a zaměstnancům veřejné správy analyzovat a řídit rizika spojená s jejich činností.

**Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě** definuje rozsah, pravomoci a působnost finančních kontrol v rámci orgánů veřejné správy a státních podniků a dále také formu a náležitosti, jakou mají kontroly dodržovat. Hlavními cíli finančních kontrol je dle § 4 „*zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností*“, dále také ověření, zda se orgány veřejné správy řídí platnými právními předpisy, zvýšení informovanosti vedoucích úrovní apod. Z tohoto zákona je tedy patrné, že orgány veřejné správy mají povinnost zabývat se převážně finančními riziky.

Povinnost provádět finanční kontroly je svěřena vedoucím pracovníkům orgánů veřejné správy, kteří musí dbát na účelnost a hospodárnost daných kontrol, dostatečnou kvalifikovanost zaměstnanců, kteří tyto kontroly provádějí, aby nedocházelo ke střetu zájmů, zajistit objektivitu a určit přesné cíle, jaké má finanční kontrola mít, a v neposlední řadě aktivně a pohotově přijímat doporučená opatření pro snížení dopadu nebo úplné vyloučení rizik, jež jsou výsledkem těchto kontrol.

Dle § 22 a § 23 zákona č. 320/2001 Sb., jsou všechny orgány veřejné správy povinny spolupracovat za účelem zefektivnění finančních kontrol a dostatečné informovanosti. Vrchním orgánem starajícím se o zajišťování finančních kontrol a jejich kontrolu je Ministerstvo financí. Orgány územní samosprávy provádějí finanční kontroly v rámci své působnosti individuálně.

Ministerstvo financí podává jednou ročně výsledky provedených kontrol vládě ČR a Nejvyššímu kontrolnímu úřadu.

## 2.2 Řízení rizik

Řízení rizik je souhrn systematických a korektivních postupů, při nichž se využívají různé metody k řešení problémů rizik. Tyto činnosti jsou prováděny prostřednictvím vedoucích pracovníků orgánů veřejné správy, kteří využívají vnitřní kontrolní systém, v rámci něhož má dojít ke včasné identifikaci, měření, vyhodnocení a vydání návrhu opatření, jež by měly pomoci eliminovat rizika a jejich nežádoucí dopady. Jednou ze základních součástí procesu řízení rizik je analýza rizik, ze které plyne rozhodnutí o následujících postupech při řešení rizik. Je třeba nejprve zvážit oblasti, které souvisí s riziky (např. ekonomické, sociální, politické, technické aj.). Následně by se měly porovnat a zvolit vhodná ochranná a regulativní opatření. Hlavní úlohou procesu řízení rizik je správná volba optimálního řešení (Smejkal a Rais, 2013).

Jedná se o tyto postupné kroky:

- stanovit stupeň rizika,
- vyměřit náklady vynaložené na minimalizaci rizik,
- vyhodnotit dopady a přínosy,
- zjistit vliv okolí v důsledku přijatého rozhodnutí,
- zvážit provedení opatření za účelem snížení rizika,
- kontrolovat stupeň nejistoty spojený s neschopností minimalizovat riziko.

Jak už bylo výše uvedeno, řízení rizik je součástí kompetence vedoucích pracovníků veřejné správy. Pokud by se však jednalo o složitější problematiku rizik, která by vyžadovala z hlediska bezpečnosti důkladnější postup, mohou vedoucí pracovníci delegovat proces řízení buď na jiné útvary veřejné správy, speciální koordinátory nebo svěří činnost svým zaměstnancům. Jedná se především o problematiku se zvýšenou pravděpodobností rizika při nakládání s veřejnými prostředky. V případě, že by proces řízení byl svěřen specialistovi, který by se zabýval analýzou a koordinací rizik, vyrozuměl by vedoucí orgánů veřejné správy a poskytl jim doporučení a pomoc při stanovování strategií řízení rizik.

### 2.2.1 Analýza rizik

K tomu, aby mohlo dojít ke snižování rizik, je třeba nejprve provést analýzu příslušných rizik. Díky tomuto procesu jsou rizika **identifikována** a je zjištěna jejich závažnost na základě pravděpodobnosti a dopadu na daná aktiva (Smejkal a Rais, 2013). Jedná se v podstatě

o kontrolní mechanismus, pomocí kterého jsou rizika vyskytující se v orgánech veřejné správy odhalena, **vyhodnocována** a následně je vydáno rozhodnutí o tom, jak tato rizika minimalizovat nebo jak se jich zbavit úplně.

Analýza rizik obsahuje tento následující postup:

- souhrn činností, procesů, operací, plánů, projektů a programů orgánu veřejné správy, který souvisí s obstaráváním cílů orgánů veřejné správy,
- vytvoření seznamu potenciálních rizik v činnostech, operacích, projektech a programech, jenž by byl založen na základě osobní nebo společenské percepce v souvislosti s identifikací rizik a jejich možné řešení,
- z pohledu odpovědnosti vedoucích zaměstnanců a vedoucích orgánů veřejné správy zvolit adekvátní množinu rizik,
- za pomoci účastníků stanovit úroveň významnosti rizik, která je založena na výměře rizikových faktorů,
- podle priorit rizik vytvořit posloupnost podle úrovně jejich významnosti.

### **2.2.2 Metody identifikace rizik**

Proces identifikace rizik je nezbytný pro zjištění relevantních rizik, které ohrožují v různé míře cíle dané instituce. Existuje mnoho metod, kterými je možné jednotlivá rizika odhalit, a mnohé z nich jsou dokonce prověřené úspěšným použitím v soukromém sektoru. Metody se zabývají zjištěním jednotlivých problémů, jejich příčin a důsledků a také vztahy mezi nimi a jejich následnou kategorizací. Níže jsou uvedeny a popsány pouze ty metody, které budou v této práci aplikovány (srov. Půček, 2009, Smejkal a Rais 2013).

#### **Brainstorming**

Brainstorming je jednou z nejpoužívanějších a nejefektivnějších metod identifikace rizik. Účastní se jej obvykle vedoucí diskuze a dalších 6-12 účastníků. Na počátku se stanoví pravidla diskuze, jako například zákaz negativní kritiky, rovnost všech účastníků, neomezování ani nestanovování počtu prezentovaných myšlenek atd. Problém se účastníkům nedává vědět dopředu, neboť by k diskusi přicházeli s již promyšlenými řešeními a v diskuzi by chyběla spontánnost. Během diskuze se vedoucí ptá jednotlivých účastníků na nápady a zapisuje je na tabuli. Vyhodnocení se obvykle neprovádí hned, ale s určitým časovým odstupem.



## **Brainwriting**

Tato analýza je obdobou té předchozí, jen se provádí v psané formě. Na rozdíl od brainstormingu jsou účastníci seznámeni s daným problémem předem, nesmějí spolu komunikovat a své nápady řešení problému vepisují do tabulky. Tabulky kolují mezi účastníky a ti se mohou také pomocí konstruktivní kritiky vyjadřovat z řešení svých kolegů. Jedná se o velmi efektivní metodu, jejímž výstupem je obsáhlá databanka řešení.

## **Analýza citlivosti**

Analýza citlivosti neboli jednofaktorová analýza je jedním z přístupů, které slouží k určení významnosti faktorů rizik. Lze ji využít u kvantifikovatelných rizik pro stanovení vztahu finančních kritérií a jeho faktorů. Hlavním úkolem této analýzy je zjistit citlivost vybraného finančního kritéria na změny jednotlivých faktorů, které se individuálně mění v předem stanovených mezích. Její velkou předností je názornost a jednoduchost. Snaží se najít dopady izolovaných změn dílčích faktorů rizika na vybrané finanční kritérium, přičemž u ostatních faktorů se hodnoty nemění. Rozlišují se optimistické a pesimistické změny hodnot rizikových faktorů od těch původních nebo odchylka změn, která se standardně pohybuje v rozmezí  $\pm 10\%$ . Pokud dojde ke značným změnám určených kritérií, jsou takové faktory rizik, které tyto změny způsobily, významné. Naopak jsou-li změny poměrně malé, faktory nejsou tolik podstatné. Vedle analýzy citlivosti se používá i expertní hodnocení, což je složitější způsob analýzy založený na principu matice hodnocení rizik (Hnilica a Fotr, 2009).

## **Analýza What-if**

Jedná se o užitečnou analytickou metodu řízení rizik, která má ovšem v jednotlivých zdrojích různá pojetí.

První pojetí se zakládá na stanovení prvotního problému, který se zakreslí na vrchol. Dále se pomocí např. metody brainstormingu provádí rozbor tohoto problému položením základní otázky „Co se stane, když...?“ (What-if). Po dostatečném rozvinutí dopadů základního problému se do pomyslného „stromu“ zapíše protiopatření, která se váží k jednotlivým dopadům. Hlavní úlohou této analýzy je tak zhodnotit daný problém, zjistit možné dopady a navrhnout vhodná protiopatření (*Výkladový terminologický slovník některých pojmů používaných v analýze a hodnocení rizik pro účely zákona o prevenci závažných havárií, 2005*). Toto pojetí je v práci použito v provedené analýze, kdy se pomocí něj hledají dopady klíčových rizik a navrhuje vhodná opatření.

Druhé pojetí dle Hnilica, Fotr (2009) definuje tuto metodu jako rozšířenou analýzu citlivosti. Její podoba již není rozvětvený strom, který rozvíjí základní problém a hledá dopady a opatření, jako u prvního pojetí, nýbrž se provádí pomocí tabulky. Do té se zapíše jednotlivé významné faktory ovlivňující dané kritérium, které plyne ze zkoumaného rizika, a mění se postupně jejich hodnoty v předem stanovených mezích. Rozdílem oproti analýze citlivosti je způsob, jakým se tyto hodnoty mění. V analýze What-if se totiž jednotlivé faktory nemění izolovaně, ale v různých vzájemných kombinacích současně. Jednotlivé kombinace pak vytvářejí obdobu scénářů a vyhodnocuje se hodnota zkoumaného kritéria pro každý scénář. Výhodou tohoto pojetí je možnost kvantitativně postihnout jednotlivé varianty změn faktorů a odhalit případnou závislost mezi nimi. Naopak nevýhodou je nutnost určitého zjednodušení situace z důvodu velkého množství scénářů.

### **Scénáře**

Obecně lze scénáře chápat jako tvorbu vzorů, představ či pohledů do budoucnosti pomocí faktorů a jejich vzájemných vazeb založených na určitých předpokladech. Tato metoda napomáhá lépe porozumět rozvoji významných faktorů a jejich vazeb. Rozlišují se dva typy scénářů: kvantitativní a kvalitativní.

Kvalitativní scénář je nejčastěji popisován slovně a využívá se pro představy dlouhodobého charakteru. Účelem tohoto scénáře je zejména pomoci vedoucím pracovníkům hlouběji rozmýšlet nad představami významnějších faktorů, které by mohly zásadně ovlivnit budoucnost. Díky této formě scénáře pak mohou inovace a změny týkající se vývoje faktorů lépe prokonzultovat s dalšími zaměstnanci a rozšířit své znalosti v rámci těchto dialogů.

Kvantitativní scénáře (Hnilica a Fotr, 2009) číselně určují pravděpodobnost a výsledný efekt jednotlivých scénářů. Obecně se pracuje se dvěma, maximálně třemi nejvýznamnějšími faktory a to zejména z toho důvodu, aby analýza byla přehledná a efektivní (počet scénářů při větším počtu zkoumaných faktorů by byl příliš vysoký). Faktory s nejvyšší významností se vyberou např. na základě analýzy citlivosti. Jejich vzájemné kombinace se zakreslují do tzv. pravděpodobnostních stromů, kam se zakreslují uzly v podobě rizikových faktorů a na hrany, které je propojují, se zapisuje pravděpodobnost dané varianty spolu s výší dopadu. Je zřejmé, že hodnoty, kterých mohou jednotlivé faktory nabývat, musí být pro tuto metodu diskrétního charakteru a pokud jsou spojitě, musí se převést do vhodných diskrétních úrovní. Výsledné scénáře spolu s pravděpodobnostmi jejich výskytu a dopadem jednotlivých scénářů se poté mohou zapsat do přehledné tabulky.

Tvorba scénářů může sloužit k předcházení negativním situacím a ke zmírnění dopadů, pokud negativní situace nastanou, neboť je na ně instituce díky analýze scénářů

### **Kontingenční plán**

Představuje metodu řízení rizik, nikoli metodu snižování rizik. Jedná se o nápravný prostředek, který by měla mít organizace připravený pro případ, že by došlo k nepříznivé situaci a bylo třeba určitým způsobem zakročit. Aplikuje se pro snížení výskytu nežádoucích dopadů významných rizik, u nichž nelze provést opatření nebo jejich zavedení jsou příliš nákladná na zmenšení či vyloučení pravděpodobnosti. Je třeba monitorovat významné rizikové faktory, určit okolnosti, za kterých by měly být použity a opatřit finanční rezervy pro efektivnější využití. Díky těmto plánům pak mohou organizace finančně výhodně a včas reagovat. Kontingenční plány se využívají nejen pro negativní, ale i pozitivní rizika (Hnilica a Fotr, 2009).

### **2.2.3 Hodnocení rizik**

Po nalezení všech relevantních rizik je potřeba prioritizovat jednotlivá rizika v závislosti na jejich významu vůči stanoveným cílům. Hodnocení úrovně významnosti rizik probíhá na základě předpokládané pravděpodobnosti odhalených rizik a jejich dopadu na konkrétní cíle. Informace získané zhodnocením rizik přispívají k výběru vhodných následujících postupů organizací a zvolení priorit pro stanovení opatření, které by měly zabránit výskytu rizik. V některých případech je třeba tento proces zopakovat za účelem komplexního pokrytí jednotlivých oddělení organizace a jejich činností. Proces hodnocení rizik probíhá především prostřednictvím skupinového hodnocení. Jedná se o diskusi respondentů, kteří posoudí a eventuelně provedou úpravu souboru potenciálních rizik a následně vyhodnotí rizika na základě jejich významnosti. Výsledkem je seznam potenciálních rizik neboli katalog rizik.

**Katalog rizik** je soubor, který zahrnuje identifikační údaje a hodnoty o potenciálních rizicích, kde jsou tato rizika tříděna podle jednotlivých hledisek. Obsahují předpokládanou pravděpodobnost, dopad, významnost rizik a opatření, u kterých je zároveň sledována jejich účinnost. Katalog rizik se vede v tabulkové podobě a slouží i pro další kroky jako je například řízení. **Mapa rizik** je nástroj, který graficky znázorňuje významnost rizika. Na horizontální osu se nanáší souřadnice pravděpodobnosti a na vertikální osu souřadnice dopadu rizika (Smejkal a Rais, 2013). Grafické znázornění mapy rizik zobrazuje obrázek č. 3 (CHJ MFČR, 2016).

Obr. 2 – Mapa rizik

DOPAD	VYSOKÝ			VYSOKÉ RIZIKO
	STŘEDNÍ		STŘEDNÍ RIZIKO	
	NÍZKÝ	NÍZKÉ RIZIKO		
		NÍZKÁ	STŘEDNÍ	VYSOKÁ
		PRAVDĚPODOBNOST		

Zdroj: vlastní zpracování podle CHJ MFČR, 2016

**Pravděpodobnost rizika** představuje stupeň pravděpodobnosti výskytu rizika. Hodnoty předpokládané pravděpodobnosti se pohybují v bodovém rozmezí od 1 do 5, kdy hodnota 1 zobrazuje úroveň nízké pravděpodobnosti a naopak hodnota 5 úroveň vysoké pravděpodobnosti:

- 1 – prakticky vyloučené,
- 2 – nepravděpodobné,
- 3 – možné,
- 4 – pravděpodobné,
- 5 – prakticky jisté.

**Dopad rizika** zobrazuje míru nežádoucího účinku, který vznikne v důsledku realizace rizika. Vlivem toho může dojít k poklesu kvality poskytovaných služeb občanům nebo k finančním nákladům. Hodnoty dopadu rizika jsou rovněž hodnoceny v bodové stupnici od 1 do 5, kdy hodnota 1 zobrazuje poměrně nízký dopad a naopak hodnota 5 poměrně vysoký dopad:

- 1 – téměř nepozorovatelný,
- 2 – nízký,
- 3 – středně závažný,
- 4 – velmi závažný,
- 5 – nepřijatelný.

Stupeň **významnosti rizik** se zjistí vynásobením hodnot předpokládané pravděpodobnosti a dopadu rizik. Výsledná hodnota se pohybuje v rozmezí od 1 do 25. Čím je číslo vyšší, tím je významnost rizika závažnější (Půček, 2015). Metodika řízení rizik ve veřejné správě (2016) uvádí další dvě okolnosti, které by měla instituce zvážit poté, co byla zjištěna významnost rizik. Jedná se o snahu organizace řídit riziko se zřetelem na budoucí vývoj a zohlednit výši nákladů vynaložených na řízení rizika s ohledem na to, aby nedošlo k převýšení výše potenciálních úspor, které by plynuly ze snížení nebo odstranění tohoto rizika.

*Tabulka 1 – Charakteristiky jednotlivých úrovní rizika*

SV	Popis rizika	Obecné opatření
1-5	velice malé riziko	Úroveň tohoto rizika je zanedbatelná, a proto není třeba aplikovat speciální opatření. Obecně je proto považováno za akceptovatelné. Nejčastější metodou opatření je retence (viz kapitola Metody zvládání rizik). Jedná se většinou o rizika pod úrovní rizikového apetitu.
5-10	malé riziko	Míra rizika je poměrně přijatelná. Pro jeho řešení je typická metoda retence, tedy udržení rizika na stávající úrovni, která spočívá v tom, že riziko je identifikováno, ale nepoužije se proti němu žádný nástroj.
10-15	střední riziko	Riziko vyžaduje zvýšenou pozornost oproti předešlým rizikům. Je proto potřeba riziko mít neustále pod kontrolou a sledovat jeho změny.
15-20	vysoké riziko	Úroveň rizika je nežádoucí a je třeba zvolit vhodný postup k odvrácení hrozícího nebezpečí. Vhodná je redukce rizika, kdy se volí příslušná opatření, aby došlo ke snížení na akceptovatelnou úroveň rizika.
20-25	zvlášť vysoké riziko	Jedná se o zvlášť závažný stupeň rizika, kdy je třeba odstranit co nejdříve příčiny vzniku rizika snížit tak nežádoucí důsledky. Tato rizika často překračují rizikovou kapacitu organizace. Avšak zvlášť vysoké riziko může být akceptovatelné, a to v případě, že by realizace opatření byla ekonomicky nereálná a je výhodnější se zabývat zmírněním dopadů takových rizik.

*Zdroj: vlastní zpracování podle Smejkal a Rais 2013 a Hnilica a Fotr 2009*

Půček (2015) vyhodnocuje potenciální rizika prostřednictvím tabulky registru rizik (viz tabulka č. 2), která obsahuje pořadové číslo, oblast rizik (finanční, organizační, právní, technická a věcná), hodnocení rizik (pravděpodobnost, dopad a významnost rizik), vlastník rizika a některé registry obsahují i návrh opatření. Pokud návrh opatření není součástí registru rizik, uvádí se v samostatné tabulce. Vlastníkem je organizace nebo její útvary, které nesou odpovědnost za sledování a řízení rizik.

Tabulka 2 – Registr rizik

Č.	Oblast rizik	Název rizika	Hodnocení rizika			Vlastník rizika
			(P)	(D)	(V=P*D)	
1						
2						
3						
4						
5						

Zdroj: Půček (2015)

Po identifikaci a vyhodnocení rizik (tj. kdy byl zjištěn stupeň významnosti rizik a byly stanoveny priority rizik, které je třeba neprodleně řešit) je vydáno rozhodnutí. To ukládá vedoucím pracovníkům veřejné správy povinnosti v rámci jejich pravomocí plynoucích ze zákona, jak mají dále postupovat. Rozhodnutí se týká způsobu řízení negativních důsledků a minimalizaci nebo odstraňování rizik.

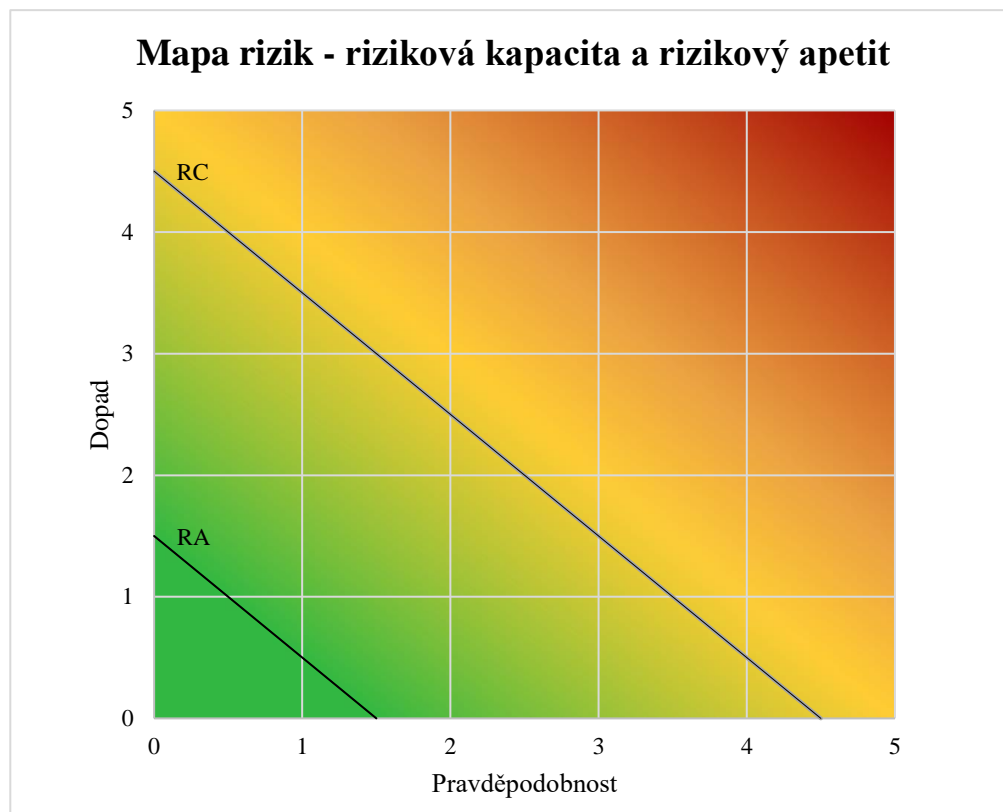
S mapou rizik dále souvisí i pojmy riziková kapacita a rizikový apetit:

**Riziková kapacita (RC)** představuje nejvyšší hodnotu ztráty, kterou je daná organizace ochotna snést (zobrazení na obrázku č. 3). Tato jednotka závisí na rozsahu a organizační struktuře instituce, na jejím rozpočtu a schopnosti opatřit si finanční prostředky. Potenciální dopady rizika nikdy nesmí překročit rizikovou kapacitu. Pokud však dojde překročení, je třeba aplikovat další kontrolní mechanismy.

**Rizikový apetit (RA)** znamená ochotu instituce riskovat v rámci rozsahu své rizikové kapacity. Nutné je zohlednit rozsah ztráty, který by daná organizace byla schopna snést, tak aby

riziko bylo relativně přijatelné. Jeho hranice musí být vždy nižší než hranice rizikové kapacity, jak je uvedeno na obrázku č. 3 (Hnilica a Fotr, 2009).

Obr. 3 – Mapa rizik



Zdroj: vlastní zpracování

#### 2.2.4 Metody zvládnání rizik

Jedná se o nástroje používané v procesu řízení rizik, které napomáhají snižovat, zmírňovat eliminovat nebo preventivně předcházet rizikům. Je třeba zvážit, jaké metody je vhodné použít v daných situacích a jak dále postupovat. Volba adekvátního nástroje řízení rizik závisí na charakteristikách jednotlivých rizik s ohledem na co nejsnazší, nejefektivnější a nejméně nákladnou taktiku. Smejkal a Rais (2013) rozlišují tyto metody, které lze v průběhu řízení mimo jiné kombinovat:

- **redukce** neboli zmírnění rizika spočívá v zavedení vnitřního opatření orgánem veřejné správy, které má snížit pravděpodobnost nebo dopad nežádoucích událostí na relativně přijatelnou úroveň; jedná se o jednu z nejvíce nákladných metod, která se týká implementace dalších kontrol dohlížejších na plnění účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti,

- **retence** rizika znamená udržení či zachování rizika na stávající úrovni; je jednou z nejčastějších metod, při níž se nezavádí žádné opatření pro snížení míry významnosti rizika; ta je pouze pod dohledem a opatření se zavádí až v situaci, kdy by došlo k jejímu fatálnímu zvýšení,
- **vyhnutí se riziku** je nezabranitelná situace, kdy riziko nelze snížit, vyloučit ani mu není možné předejít i pokud by došlo k dalším kontrolám; organizace by měla mít pod kontrolou, aby nedocházelo ke vzniku dalších rizik v důsledku zavedených opatření,
- **přenos rizika** souvisí se zmírněním intenzity nežádoucího dopadu; jedná se o způsob sdílení, kdy je riziko parciálně přeneseno na jiný subjekt; příkladem může být pojištění rizika, avšak je pro organizaci nezbytné tuto metodu dobře zvážit, zda se jí vůbec vyplatí za tyto služby platit.

## 2.3 Kontrola ve veřejné správě

Veřejná správa jako komplexní systém, který hospodaří s veřejnými prostředky a sleduje konkrétní cíle pro uspokojování jak svých potřeb, tak potřeb občanů a soukromého sektoru, musí mít vybudovaný funkční a efektivní systém monitorování a zpětné vazby, který informuje příslušné orgány. Tato povinnost je zakotvena v již dříve zmíněném zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a je prováděna vyhláškou č. 416/2004 Sb. Spolu s ním také tato povinnost pramení ze zákonů o obcích, o krajích, o přezkoumávání hospodaření územních samosprávních celků a dobrovolných svazků obcí atd. (Kralíček, Molín, 2014).

Úkolem finanční kontroly je identifikovat a zhodnotit rizika, která ohrožují veřejné prostředky a zároveň navrhnout příslušná opatření, jak tyto prostředky před riziky chránit. Mezi další neméně důležité cíle finanční kontroly patří například kontrola hospodaření s veřejnými prostředky v rámci úkolů, na které se používají, ověření, zdali se orgány veřejné správy řídí ve všech svých činnostech platnými právními předpisy a účelnost, hospodárnost a efektivita provádění veřejné správy (Kralíček a Molín, 2014, Zákon č. 320/2001 Sb. a další).

### 2.3.1 Finanční kontrola krajů

Hospodaření s majetkem a finančními prostředky krajů prověřuje, podobně jako u obcí, řada krajských orgánů. V zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích se píše o hospodaření s majetkem kraje: „*Majetek kraje musí být využíván účelně a hospodárně v souladu s jeho zájmy a úkoly vyplývajícími ze zákonem vymezené působnosti. Kraj je povinen pečovat o zachování a rozvoj svého majetku.*“ Přezkoumání hospodaření kraje a jeho hospodaření se státními dotacemi má



na starosti Ministerstvo financí, popř. příslušný finanční úřad, a to jednou ročně. Hospodaření kraje může přezkoumat na žádost Ministerstva financí případně Generální finanční ředitelství (Zákon č. 320/2001 Sb. a Zákon č. 129/2000 Sb.).

### **2.3.2 Systém finančních kontrol dle zákona č. 320/2001 Sb.**

Zajištění finanční kontroly mají povinnost provádět vedoucí orgánů veřejné správy, kteří zajišťují všechny náležitosti finančních kontrol plynoucí ze zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb. Mají za úkol jasně definovat cíle finančních kontrol, zajistit vytvoření takového vnitřního kontrolního systému, který je efektivní a zároveň hospodárný a dokáže včas identifikovat, vyhodnocovat a minimalizovat příslušná rizika, pověřit prováděním kontrol dostatečně kvalifikované pracovníky a zajistit, aby nedocházelo ke střetu zájmů a sestavit pravidelné zprávy o výsledcích těchto kontrol, které postoupí vyšším kontrolním úrovním. Dle zákona o finanční kontrole se jedná o systém kontrol, jehož jednotlivé složky jsou blíže popsány v následujících kapitolách (Zákon č. 320/2001 Sb. a Zákon č. 416/2004 Sb.).

#### **Veřejnosprávní kontrola**

Oblast působnosti veřejnosprávní kontroly se zaměřuje především na úlohy spojené s používáním veřejných prostředků. V období před schválením čerpání veřejných prostředků se kontroluje zejména soulad s právními předpisy a shoda úkolů veřejné správy a efektů, které připravovaná investice přinese. Po schválení a uzavření smluv se průběžně kontroluje zohlednění všech rizik v uskutečňovaných operacích a dodržování sjednaných podmínek a výsledků jednotlivých činností. Po celou dobu se všechny operace podrobně evidují a slouží na konci k přezkoumání celého procesu.

V rámci zajišťování finanční kontroly ve státě mají jednotlivé orgány povinnost mezi sebou spolupracovat. Orgány veřejné správy podávají zprávu Ministerstvu financí, které předkládá závěrečnou správu vládě a nezávislému správnímu úřadu NKÚ, a to jednou ročně (Zákon č. 320/2001 Sb.).

#### **Vnitřní kontrolní systém**

V rámci každého orgánu veřejné správy má jeho vedoucí povinnost vytvořit takový vnitřní kontrolní systém (tzv. *systém controllingu*), který umožňuje a zajišťuje hospodárný, efektivní a účelný (=3E) výkon veřejné správy. Zkratka „3E“ označuje tři kritéria (z angličtiny economy, effectiveness, efficiency – hospodárnost, účelnost, efektivnost), která musí orgány veřejné správy ve své činnosti splňovat. Úlohou takového systému je identifikovat, hodnotit a řídit jednotlivá rizika, která se pojí s výkonem veřejné správy daného orgánu. Vnitřní kontrolní

system dle Půčka (2015, s. 95) „by měl být provázaný se systémem oběhu účetních dokladů, se systémem podávání informací (reportingu – mít včas potřebné informace), manažerským účetnictvím (pokud jej obec má), se systémem rozpočtování a tvorby strategického plánu.“

### Řídící kontrola

Zahrnuje všechny operace a opatření, jejichž úkolem je minimalizovat a řídit rizika spojená s hospodařením s veřejnými rozpočty. Rozděluje se na tři části, a to na předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu. V rámci předběžné kontroly se ověřují a schvalují připravované operace. Průběžné kontroly spočívají v kontrole průběhu jednotlivých činností a v podávání průběžných zpráv a hlášení. Následná kontrola slouží ke zpětnému vyhodnocení jednotlivých operací, ověření, zdali se postupovalo podle platných právních předpisů a smluv a jestli jak časové, tak finanční výdaje jednotlivých operací odpovídají skutečnosti (MFČR, 2006).

### Interní audit

„Interní audit představuje organizačně oddělené a funkčně nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly včetně prověřování správnosti vybraných operací.“ (Provazníková, 2015, s. 259). Útvar interního auditu je nezávislou organizační součástí orgánů veřejné správy, která je podřízena pouze jeho vedoucímu. Je povinností vedoucího orgánu veřejné správy založit takovýto útvar, popř. pověřit zaměstnance, který bude činnost nezávislého přezkoumávání dané organizace vykonávat. Výjimkou jsou dle zákona o finanční kontrole pouze takové obce, dobrovolné svazky obcí a městské části hlavního města Prahy, které mají méně jak 16 tisíc obyvatel (Králíček a Molín, 2014).

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Vzhledem k tomu, že z důvodu utajovaných informací nebyla žádná z mnoha kontaktovaných institucí ochotna poskytnout data, tedy až na jednu, která nabídla spolupráci s podmínkou utajení názvu organizace, musela být tato instituce uvedena pod anonymním označením jako Krajský úřad XYZ. Data a jiné podklady, které byly do analytické části této práce poskytnuty, však odpovídají skutečnosti.

#### 3.1 Krajský úřad XYZ

Vzhledem k utajovaným informacím vybraného krajského úřadu nebylo možné uvést jeho podrobný popis. Nicméně charakteristika krajského úřadu z hlediska jeho povinností a kompetencí je téměř u všech stejná, liší se pouze organizační struktura každé instituce.

##### 3.1.1 Organizační struktura krajského úřadu XYZ

Strukturu krajského úřadu tvoří ředitel a zaměstnanci, kteří jsou začleněni do jednotlivých odborů či útvarů a ty se dále člení na oddělení, která mohou být zřízena nezávisle na odborech ředitelem krajského úřadu. Kraj zajišťuje zkoušku pro zaměstnance krajského úřadu, jejichž činnost je vázána zvláštní odbornou způsobilostí. Mezi odbory Krajského úřadu XYZ patří:

- **odbor kancelář hejtmána** – zajišťuje záležitosti vrcholným orgánům, zejm. krizový management a vnější komunikaci s dalšími samosprávnými celky,
- **odbor kancelář ředitele** – zabezpečuje široké spektrum služeb krajskému úřadu, obvykle se do něj řadí personální oddělení, organizační oddělení, hospodářský útvar a také samostatný kontrolní útvar,
- **odbor dopravy** – činnosti tohoto odboru jsou velmi specifické a jsou na určité výjimky neslučitelné s ostatními odbory; provádí činnost v několika oblastech; v dopravně-správní oblasti řeší záležitosti bezpečnosti silničního provozu (BESIP) a kvalifikace učitelů výuky autoškol; oblast, která zajišťuje dopravní obslužnost kraje, uděluje povolení jednotlivým dopravcům a spravuje integrovaný dopravní systém; oblast správy pozemních komunikací a provozu na nich řeší technický stav vozovek, rozvoj sítě pozemních komunikací a jejich údržby,
- **odbor ekonomický** – je jedním z hlavních odborů, který zajišťuje správu finančních prostředků; nejčastěji je členěn na oddělení rozpočtové, účetní oddělení a oddělení pro vztahy k obcím; rozpočtové oddělení se zabývá schvalováním rozpočtových opatření, koordinací peněžních toků a správou účtů, nese odpovědnost za návrh,

plnění a kontrolu rozpočtů; účetní oddělení se zabývá sestavováním závěrečného účtu, vykonává správu účetnictví o hospodaření kraje a zabezpečuje platební styk; oddělení pro vztahy k obcím dozoruje nad rozpočty obcí, nabízí obcím pomoc v oblasti účetnictví a kontroluje účetní výkazy obcí,

- **odbor informatiky** – obstarává provoz výpočetní techniky (hardware) a potřebného programového vybavení (software); dále je ze zákona jeho povinností náležitě zabezpečit data, aby nedošlo k úniku osobních údajů či jiných citlivých informací; zajišťuje správu geografického informačního systému (GIS); díky využití informačních technologií dochází ke snížení nákladů a zvýšení efektivity práce na úřadech,
- **odbor investic** – řeší opravy stávajících staveb a výstavby novostaveb; veškeré pohyby stavebních investic mohou být delegovány na různé odbory (školství, dopravy, ...); oddělení investic se zabývá přípravou a budováním dalšího majetku kraje, přípravou podkladů pro získání nového majetku a spolupracuje s ostatními odbory, zejm. s odborem majetkovým a regionálního rozvoje; oddělení veřejných zakázek nese zodpovědnost za dodržování právních předpisů, jež se týkají veřejných zakázek, napomáhá zadavatelům jednotlivých zakázek a vede databázi zájemců o veřejné zakázky,
- **odbor kontrolní** – hlavní úlohou tohoto odboru je opatřit údaje a na základě jejich vyhodnocení je zbavit případných vad; realizuje kontrolu uvnitř krajského úřadu, provádí a poskytuje pomoc v oblasti finanční kontroly, dohlíží nad přenesenou působností obcí a prověřuje žadatele o dotace z rozpočtu kraje,
- **odbor kultury** – je členěn na oddělení kultury a oddělení památkové péče; dále se dělí podle výkonu v samostatné či přenesené působnosti; jeho hlavní činností je řídit a kontrolovat dílčí příspěvkové organizace, spolupracovat s Ministerstvem kultury ČR v oblasti administrativy projektů, podávat návrhy pro obnovu či zachování kulturních památek nacházejících se na území kraje,
- **odbor majetkový** – je odpovědný za stav a nakládání s majetkem; oddělení pro správu majetku vede evidenci majetku kraje a uchazečů o pronájem nemovitostí, zajišťuje pojištění majetku, jeho údržbu a případné vyřazování; oddělení pro nakládání s majetkem určuje způsob nakládání s majetkem kraje, spravuje smlouvy o převodu a nájmu majetku, zajišťuje přiznání k dani z nemovitostí,

- **odbor právní** – jednou ze základních povinností úřadu je vyznat se v aktuálních právních předpisech; v rámci krajského úřadu se vyskytuje celá řada odborů zabývajících se různými oblastmi, z nichž každá je regulována relevantními právními předpisy; proto existuje snaha, aby právní agenda krajského úřadu zahrnovala jednotlivé funkčně specializované jednotky, které se vyznají v konkrétních oblastech; mezi hlavní úkoly právního odboru patří příprava a návrh právních předpisů, které jsou zveřejněny ve věstníku kraje, uděluje souhlas na základě rozhodnutí o uzavření veřejnoprávní smlouvy, vydává rozhodnutí o oddělení části obce a zabezpečuje orgánům kraje právní agendu,
- **odbor regionálního rozvoje** – jedná se o jednu z elementárních samosprávných činností; člení se na oddělení cestovního ruchu, evropských dotací, rozvojových programů, rozvoje venkova a zemědělství; zajišťuje propagaci kraje v rámci tuzemska i zahraničí, podílí se na realizaci investičních projektů výstavby cyklostezek a stará se o možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie,
- **odbor sociálních věcí** – zajišťuje poskytování sociálních služeb, sociálních dávek, právní ochrany dětí a seniorů; vede evidenci uchazečů o pěstounskou a adopční péči, které může z této evidence zařadit či vyřadit; řeší problém národnostních menšin,
- **odbor školství** – řeší záležitosti v oblasti fungování a chodu škol z pohledu věcného i finančního; vede statistiku počtu dětí, žáků a studentů škol a jiných školských ústavů; zajišťuje vzdělávací potřeby pro děti se speciálními poruchami učení a pro postižené; poskytuje informace o volných místech pro 1. ročníky a pro přijímací řízení na školách,
- **odbor územního plánování** – aplikuje nároky na územní plány v souladu se stavebním zákonem; má nadřazené postavení vůči obecním stavebním úřadům; přijímá podněty a vyřizuje petice a stížnosti podané občany,
- **odbor zdravotnictví** – tento odbor často spolupracuje s odborem sociálních věcí; provádí kontrolní a řídicí činnost zaměřenou na nemocnice, zdravotnické záchranné služby a jiné příspěvkové organizace v oblasti zdravotnictví na úseku kraje; může zřizovat odborné komise, které řeší závažné případy stížností,
- **odbor životního prostředí** – jedná se o orgán státní správy, který vykonává činnost v oblasti ochrany ovzduší, vodního a odpadového hospodářství, zemědělství, myslivosti, správy lesů a rybolovu, snaží se předcházet haváriím, realizuje

protipovodňovou ochranu a zajišťuje agendu na úseku veřejného provozu vodovodů a kanalizací,

- **útvár interního auditu** – je nezávislá organizační jednotka, která provádí přezkum a vyhodnocení adekvátnosti řídicí kontroly a efektivity organizace; provádí kontrolu správnosti zvolených operací a interního kontrolního systému uvnitř krajského úřadu; na základě těchto prověření podává řediteli návrh na zkvalitnění interního kontrolního systému, zamezení či zmírnění rizik a přijetí případných opatření v rámci zjištěných vad; mezi hlavní činnosti útvaru patří kontrola dodržování právních předpisů, poskytování metodické odborné pomoci auditorům zřízených příspěvkových organizacích, dohled nad poskytováním včasných a důvěryhodných informací řídicích kontrol a plnění záměrů finanční kontroly.

## 4 ŘÍZENÍ RIZIK KRAJSKÉHO ÚŘADU XYZ

Tato práce je zaměřena na analýzu a hodnocení rizik Krajského úřadu XYZ. Veškerá rizika, která se vyskytují v činnostech jednotlivých odborů, se analyzují určitým systematickým postupem, který je obsažen v interní směrnici této organizace. Hodnocení rizik probíhá každoročně na základě údajů seskupených za uplynulý rok. Data ke zpracování poskytl KÚ v podobě katalogu rizik (viz příloha A), který obsahuje rizika jeho jednotlivých odborů za rok 2019.

### 4.1 Řízený rozhovor

Pro získání potřebných dat a informací, byl proveden výzkum prostřednictvím řízeného rozhovoru. Podle publikace Reichel (2009) byl zvolen způsob získání informací pomocí dotazování. Tato forma byla rovněž vhodná pro případné doplňující otázky. Jednalo se o přímý kontakt mluvenou formou. Na základě tohoto stručného **řízeného rozhovoru** zodpověděl jeden z vedoucích pracovníků KÚ XYZ několik předem připravených otázek, jež se týkají rizik a mají přiblížit způsob jakým jsou v této organizaci řízena.

#### 1) Jakými typy rizik se Váš úřad zabývá?

Krajský úřad XYZ se zabývá všemi typy rizik, která jsou identifikována při činnostech odboru či oddělení. Jedná se o rizika finanční, provozní, organizační, korupční, právní a další. Dále se podle stupně významnosti rizik rozdělují do tří základních kategorií na hlavní, klíčová a běžná.

#### 2) V oblasti kterých činností se rizika vyskytují?

Téměř v každé činnosti se vyskytuje nějaké riziko.

#### 3) Jakým způsobem Váš úřad rizika eviduje?

Pro evidenci rizik Krajský úřad XYZ využívá podpůrný software KEVIS (krajský evidenční informační systém), který od roku 2005 využívaly téměř všechny krajské úřady v ČR. Tento systém obsahuje katalog rizik, do kterého se zaznamenává popis daného rizika, oblast (do které riziko spadá), identifikační označení, příslušný odbor (v němž se riziko vyskytuje), číselné hodnoty (pravděpodobnost, dopad a významnost) a opatření, která se na rizika aplikují. Katalog rizik lze vyexportovat do elektronické či tištěné podoby.

#### 4) Kdo je odpovědný za evidenci rizik?

Každý odbor provádí zápis a úpravy rizik vyskytujících se v jejich činnosti samostatně a zároveň do nich ostatní odbory nezasahují. Zkrátka si každý odbor zaznamená svá

rizika. Výjimku tvoří odbory oprávněné provádět kontroly a audit, které mají přístup k rizikům všech odborů.

**5) Jakou metodou jsou rizika identifikována?**

Nejčastěji jsou zjišťována metodou brainstorming.

**6) Které úřední osoby se zabývají řízením rizik?**

Řízením rizik se zabývá ta osoba, v jejíž činnosti je nějaké riziko identifikováno a odpovědnost nese přímý nadřízený.

**7) Jaká opatření jsou na rizika aplikována?**

Taková, která budou účinná, přiměřeně nákladná a budou působit preventivně nebo minimalizovat dopad rizika.

**8) Jaké kontrolní mechanismy k tomu používáte?**

Manažerská kontrola každého vedoucího odboru, vnitřní kontrola a interní audit.

**9) Jak jsou tato rizika řízena?**

Plněním stanovených opatření k řízení rizika.

**10) Rizikový apetit a riziková kapacita – jak vysokou míru je Váš úřad ochoten nést?**

V rámci možností co nejnižší, aby nedošlo k poškození dobrého jména úřadu, ztráty či poškození majetku apod.

## **4.2 Postup řízení rizik podle interní směrnice**

Na základě interní směrnice (Interní normativní akt KÚ XYZ, 2015) se Krajský úřad XYZ řídí předepsaným postupem v rámci procesu řízení rizik. Jedná se o každoročně opakující se cyklus, který spočívá v sedmi níže uvedených krocích (tabulka 6). Nejprve se učiní **vyhodnocení plnění opatření**, která byla na rizika v rámci analýzy aplikována v předchozím roce. Kontroluje se účinnost plnění opatření a provádí se klasifikace třemi stupni, jako opatření: splněno, splněno částečně nebo nesplněno. Výsledek se zaznamená do tabulky analýzy rizik z minulého roku, kde je opatření uvedeno. Pokud by došlo jen k částečnému splnění nebo k nesplnění, uvede se důvod. Vedoucí dílčích odborů pak o výsledcích plnění opatření informují útvar interního auditu. Tím je uzavřena analýza rizik pro předchozí rok.

Následně se provede **identifikace rizik** pro příslušný rok, která spočívá v činnostech a procesech jednotlivých odborů. Zásadní je rozpoznání rizik plynoucích z těchto činností a procesů. Pro identifikaci rizik se používá metoda brainstorming, která vychází z projednání a posouzení rizik více pracovníky na základě jejich odborných znalostí a zkušeností v daných oblastech. Pomocí toho se zjišťuje, k jakým negativním jevům by v budoucnu mohlo dojít.



**Hodnocení rizik** probíhá na základě dvou základních faktorů, které determinují stupeň významnosti rizika. Jedná se o součin pravděpodobnosti nastání rizika a jeho následného dopadu (viz kapitola Hodnocení rizik). Kvantifikace hodnocení rizika je důležitá pro následné analýzy a možnost porovnání rizik mezi sebou. Krajský úřad XYZ postupuje podle Metodického pokynu CHJ č. 2 MF ze 4. dubna 2016, kde hodnoty pravděpodobnosti a dopadu spadají do bodového rozmezí 1-5. Rozdělení do jednotlivých tříd se u pravděpodobnosti zapisuje v procentuálních jednotkách, kdežto dopad ve finančních jednotkách (viz tabulka 3 a 4). Z toho plyne, že bodové hodnoty stupně významnosti rizika se pohybují mezi 1-25, jak znázorňuje tabulka 5.

*Tabulka 3 – Pravděpodobnost nastoupení rizika*

<b>Pravděpodobnost nastoupení rizika</b>	<b>Stupnice</b>	<b>Rozmezí [%]</b>
Prakticky vyloučené	1	0-20
Nepravděpodobné	2	20-40
Možné	3	40-60
Pravděpodobné	4	60-80
Prakticky jisté	5	80-100

*Zdroj: Interní normativní akt KÚ XYZ (2015)*

*Tabulka 4 – Dopad rizika*

<b>Dopad rizika</b>	<b>Stupnice</b>	<b>Rozmezí [mil. Kč]</b>
Téměř nepozorovatelný	1	0-0,5
Nízký	2	0,5-2,0
Středně závažný	3	2,0-10,0
Velmi závažný	4	10,0-50,0
Nepřijatelný	5	50,0 a více

*Zdroj: Interní normativní akt KÚ XYZ (2015)*

*Tabulka 5 – Stupeň významnosti rizika*

<b>Skupina rizik</b>	<b>Stupeň významnosti rizik</b>
Běžná	1-8
Hlavní	9-17
Klíčová	18-25

*Zdroj: Interní normativní akt KÚ XYZ (2015)*

**Druh rizik** se určuje podle oblastí, do kterých daná rizika spadají. Jedná se o rizika finanční, provozní, právní, korupční a ostatní. Naopak skupina rizik se uvádí podle stupně významnosti rizik.

Důležitou součástí procesu řízení rizik Krajského úřadu XYZ je navrhnout **vhodná opatření**, která mají zabránit, zmírnit nebo vyhnout se hrozícím rizikům. Za stanovení žádoucích opatření jsou odpovědní vedoucí pracovníci jednotlivých odborů. V některých případech mohou tito vedoucí pracovníci riziko akceptovat, tzn. přijmout identifikované riziko a nebudou proti němu navrhovat příslušná opatření.

Útvar interního auditu (dále ÚIA) pořádá **porady k projednání rizik** pro každý odbor za účelem provedení analýzy a sestavení kompletní evidence rizik (definice rizik, významnost, druh a skupina rizik, opatření a vyhodnocení plnění opatření z předchozího roku). Tímto způsobem je zajištěna objektivita a odborná konzultace ze strany útvaru interního auditu.

Na závěr se provede **vyhodnocení analýzy rizik**, které zpracuje ÚIA na základě výsledků z konzultací k rizikům a schválených přehledů rizik jednotlivých odborů. Veškeré údaje se zpracují do katalogu rizik (např. viz příloha A).

*Tabulka 6 – Postup řízení rizik*

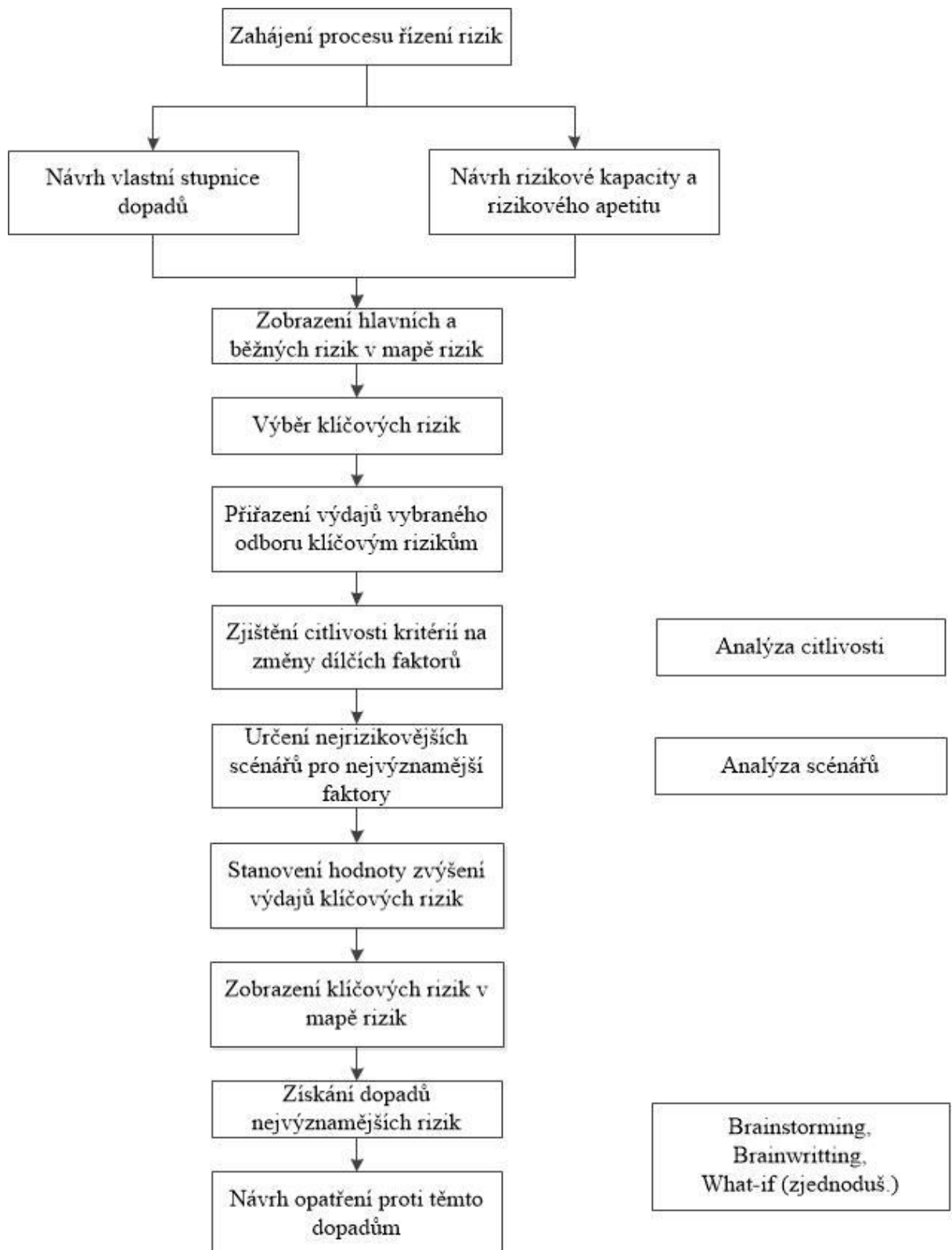
Č. postupu	Seznam jednotlivých kroků
1	Vyhodnocení plnění opatření v rámci řízení rizik z předchozího roku
2	Identifikace rizik
3	Hodnocení rizik
4	Druh rizik
5	Opatření v rámci procesu řízení rizik
6	Porady k projednání rizik
7	Vyhodnocení analýzy rizik

*Zdroj: Interní normativní akt KÚ XYZ (2015)*

### 4.3 Aplikace vlastního metodického postupu

Návrh vlastního systému řízení rizik spočívá ve výběru a kombinaci vhodných metod, v jejich systematickém uspořádání a efektivním využití. Pro danou problematiku byl zvolen postup s ohledem na typ dat, který pro tuto práci poskytl Krajský úřad XYZ v podobě katalogu rizik, viz příloha A. Na níže uvedeném obrázku č. 4 je posloupnost kroků navrženého systému.

Obr. 4 – Metodika řízení rizik vybraného odboru Krajského úřadu XYZ



Zdroj: Vlastní zpracování

**1. krok:** Nejprve bude zahájen celý proces řízení rizik. K tomu, aby mohl být spuštěn, je třeba mít data a na základě nich se rozhodnout o dalším postupu. Vzhledem k tomu, že Krajský úřad XYZ poskytl rizika, která obsahují hodnoty pravděpodobnosti a dopadu, tedy jejich významnosti, byly voleny vhodné metody, které pracují s poskytnutými daty.

**2. krok:** Vzhledem k neúměrnému rozsahu částek dopadů rizik odboru dopravy podle směrnice Krajského úřadu XYZ byla navržena vlastní stupnice dopadů (viz tabulka 7). Navržené rozmezí hodnot lépe charakterizuje velikost faktorů rizik a jejich možné změny.

*Tabulka 7 – Návrh vlastního rozmezí dopadu*

Dopad rizika	Stupnice	Rozmezí [mil. Kč]	Navržené rozmezí [mil. Kč]
Téměř nepozorovatelný	1	0-0,5	0-0,1
Nízký	2	0,5-2,0	0,1-2,0
Středně závažný	3	2,0-10,0	2,0-20,0
Velmi závažný	4	10,0-50,0	20,0-100,0
Nepříjatelny	5	50,0 a více	100,0-250,0 a více

*Zdroj: vlastní zpracování*

Byly stanoveny hodnoty rizikové kapacity a rizikového apetitu na základě diskuze několika možností.

**3. krok:** Dále je vhodné dle Metodiky CHJ č. 2 (CHJ MFČR, 2016) vytvořit mapu rizik, která graficky znázorňuje součin pravděpodobností a dopadů jednotlivých rizik. V ní budou vyznačeny oblasti skupin rizik za účelem snazšího rozlišení klíčových, hlavních a běžných rizik. Hranice rizikové kapacity a rizikového apetitu organizace se zakreslí do mapy rizik spolu s hlavními a běžnými riziky.

**4. krok:** Pro potřeby další analýzy budou vybrána klíčová rizika na základě jejich zobrazení v mapě rizik. Jelikož došlo v kroku č. 3 ke změně rozmezí dopadů rizik, je potřeba u rizik, která měla v katalogu rizik úroveň dopadu 5, stanovit novou úroveň dopadu podle vytvořeného rozmezí.

**5. krok:** Následně se zpracuje tabulka, ve které budou přiřazeny výdaje tohoto odboru ke klíčovým rizikům. Z těchto rizik vyplynou hlavní kritéria, na které mají vliv jednotlivé faktory (výdaje).

**6. krok:** V rámci analýzy citlivosti se budou měnit hodnoty jednotlivých faktorů o předem stanovenou velikost a bude se zkoumat vliv těchto změn na hlavní kritéria (analýza se provede

pro větší systematicčnost a přehlednost pro každé kritérium zvlášť). Výsledkem této analýzy budou sestupně seřazené faktory dle vlivů na jejich kritéria. Průměrná výše změny jednotlivých faktorů bude stanovena na hodnotu 10 % podle doporučení publikace Hnilica a Fotr (2009). Aby předepsané změny dostatečně respektovaly charakter faktorů a množství prvků, které je ovlivňují, budou pro účely této analýzy stanoveny změny jednotlivých faktorů buď o 5, o 10 nebo o 15 % na základě závažnosti některých rizik, u nichž by bylo vhodné provést podrobnější analýzu. Změna o 15 % bude stanovena u faktorů, na které působí obecně velké množství jevů, a tedy je u nich možný vyšší rozptyl hodnot výdajů. Velikost změny výdajů o 10 % bude průměrná a o 5 % bude stanovena u faktorů s nízkou variabilitou jevů, které je ovlivňují.

Pokud se vyskytnou faktory, jejichž výše výdajů bude jednoznačně nejvyšší, budou uvažovány změny výdajů o všechny tři úrovně (5, 10 i 15 %) a to s určitou předem definovanou pravděpodobností pro každý z těchto faktorů. Tato pravděpodobnost bude určena na základě metody relativních velikostí (Fotr a kol., 2006).

$P_{min}$ .....pravděpodobnost, že dojde ke zvýšení výdajů o 5 %,  
 $P_{stř}$  .....pravděpodobnost, že dojde ke zvýšení výdajů o 10 %,  
 $P_{max}$  .....pravděpodobnost, že dojde ke zvýšení výdajů o 15 %.

Dále se stanoví úvahou, která z variant dopadů nastane s nejvyšší pravděpodobností a k ní se relativně vztáhnou pravděpodobnosti ostatních variant. Na základě těchto předpisů se sestaví rovnice, která vychází z předpokladu, že:

$$P_{min} + P_{stř} + P_{max} = 100$$

Výpočet pravděpodobností zvýšení výdajů o dané úrovně bude uveden dále individuálně pro každý z převažujících faktorů kritérií A a B.

Následně se určí pesimistický scénář, kdy dojde ke zvýšení výdajů skutečného rozpočtu o stanovená procenta (5 %, 10 % a 15 %).

Za účelem snazší práce s daty a možnosti vzájemného srovnání budou hodnoty pesimistického rozpočtu a relativního nárůstu celkových výdajů těch faktorů, u kterých bude uvažován nárůst skutečného rozpočtu o všechny tři úrovně, nahrazeny středními hodnotami a vypočteny na základě váženého průměru.

Pro hodnoty rozdílu pesimistického a skutečného rozpočtu výdajů:

$$\bar{x}_R = \Delta R_1 \cdot P_{min} + \Delta R_2 \cdot P_{stř} + \Delta R_3 \cdot P_{max}$$

a pro relativní nárůst celkových výdajů odboru dopravy:

$$\bar{x}_V = \Delta V_{celk.1} \cdot P_{min} + \Delta V_{celk.2} \cdot P_{stř} + \Delta V_{celk.3} \cdot P_{max},$$

kde:

$\bar{x}_R$  ..... vážený průměr rozdílu pesimistického a skutečného rozpočtu,

$\bar{x}_V$  ..... vážený průměr relativního nárůstu celkových výdajů,

$\Delta R_{1,2,3}$  ..... rozdíl pesimistického a skutečného rozpočtu pro relativní zvýšení výdajů faktoru o 5 %, 10 % a 15 %,

$\Delta V_{celk.1,2,3}$  ..... relativní nárůst celkových výdajů pro relativní zvýšení výdajů faktoru o 5 %, 10 % a 15 %.

Na základě vypočtených hodnot se následně určí faktory, jejichž změny nejvýznamněji ovlivňují vybraná kritéria. Tyto faktory budou předmětem následujících analýz.

**7. krok:** Do analýzy scénářů by měly vstupovat 2, maximálně 3 faktory, jejichž diskrétní hodnoty se budou měnit a jednotlivé změny budou reprezentovány větvemi pravděpodobnostního stromu. Počet scénářů se určí jako součin zkoumaných faktorů a množství jejich změn.

Metoda scénářů se v této práci aplikuje na nejvýznamnější faktory obou kritérií a jejím výstupem budou vzájemné kombinace nejvýznamnějších faktorů v rámci obou kritérií, jejichž výdaje se budou měnit o předem stanovené hodnoty s definovanými pravděpodobnostmi. Výsledné scénáře se zapíší do tabulky spolu s celkovými hodnotami pravděpodobnosti a dopadu a budou vybrány pro každé kritérium tři nejnepříznivější scénáře pro účely další analýzy.

Celková pravděpodobnost jednotlivých scénářů se určí jako součin pravděpodobností nastoupení zvolené úrovně prvního a druhého faktoru. Celkové zvýšení výdajů vlivem kombinace určité změny obou faktorů se vypočítá jako součet zvýšení výdajů vlivem změny prvního faktoru o určitou úroveň odpovídající danému scénáři a nárůstu výdajů kvůli změně faktoru druhého. Pro zvolení, které tři scénáře mají na kritéria nejvíce negativní dopad, je zvoleno hodnotící kritérium v analogii s veličinou významnosti rizik, tedy jako součin pravděpodobnosti daného scénáře a jeho potenciálního negativního dopadu.

**8. krok:** Následně se zobrazí a kvantifikují všechny kombinace nejnepříznivějších scénářů, které byly výstupem předchozí analýzy, do přehledné kombinační tabulky. V této tabulce dojde

ke kombinaci vždy jednoho ze tří nejzávažnějších scénářů kritéria A s jedním ze tří z nejzávažnějších scénářů kritéria B. Opět se kvantifikuje celková pravděpodobnost a dopad každé kombinace, což pomůže nalézt nejkritičtější varianty. Tyto varianty se porovnají s hodnotou rizikové kapacity.

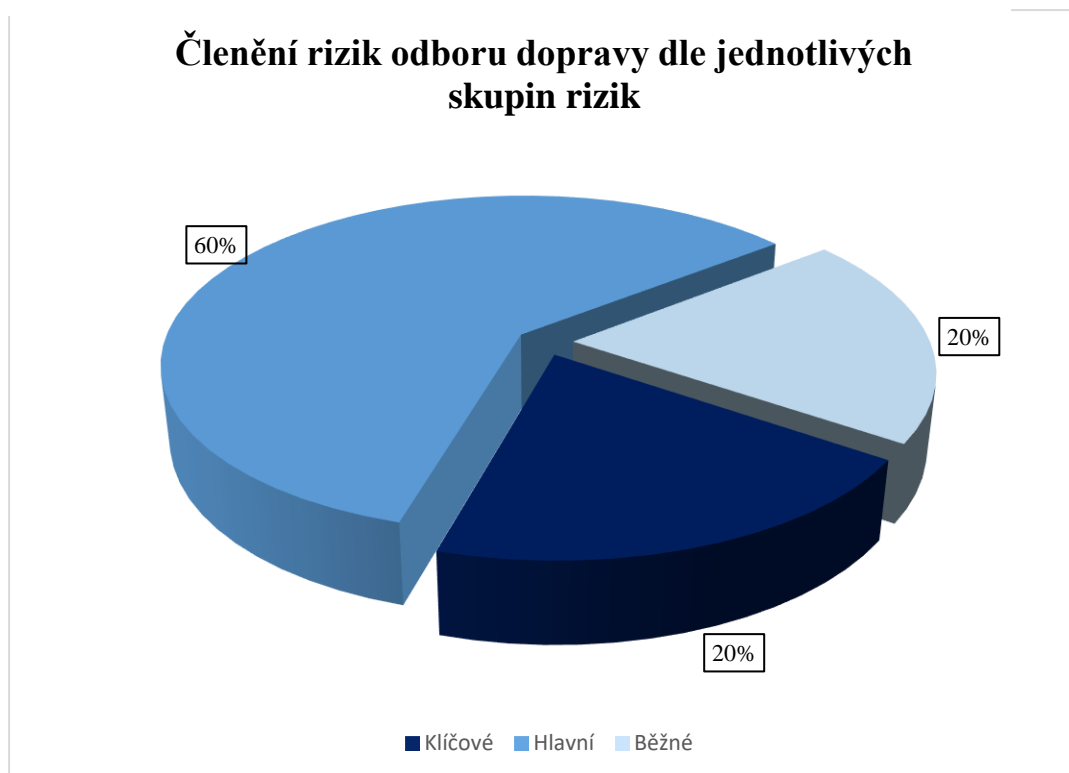
Z analýzy citlivosti a scénářů vyplynou hodnoty potenciálních dopadů jednotlivých faktorů klíčových rizik. Na jejich základě je již možné stanovit dopad těchto rizik a zakreslit je spolu s dalšími riziky, rizikovou kapacitou a rizikovým apetitem do mapy rizik.

**9. a 10. krok:** Sestavení diagramů pomocí zjednodušené metody What-if pro všechna klíčová rizika. Do rozhodovacího stromu se zakreslí převážně takové faktory a dopady, které mají v návaznosti na informace získané předchozími analýzami nejvyšší vliv na zkoumaná rizika. Pro takto získané dopady se navrhnou vhodná opatření.

#### **4.4 Analýza rizik odboru dopravy**

Na základě dat poskytnutých Krajským úřadem XYZ bylo vhodné data v katalogu rizik (příloha A) nejprve sestupně seřadit podle stupně významnosti rizik v rámci jednotlivých odborů, přičemž bylo analyzováno celkem 15 odborů KÚ XYZ. Rovněž byla sestupně seřazena data skutečného rozpočtu výdajů pro dílčí odbory (příloha B).

Pro rozbor byl zvolen odbor dopravy, který vykazoval nejvyšší stupeň významnosti rizik a měl značně nejvyšší výdaje rozpočtu kraje (příloha B) v porovnání s ostatními odbory. Pouze odbor školství měl celkové skutečné výdaje vyšší, nicméně 94 % jeho výdajů plynulo ze státního rozpočtu, proto byl zvolen odbor dopravy pro detailnější analýzu. Na níže uvedených grafech je proveden rozbor skupin a druhů rizik pro přehlednost výskytu dílčích rizik tohoto odboru.



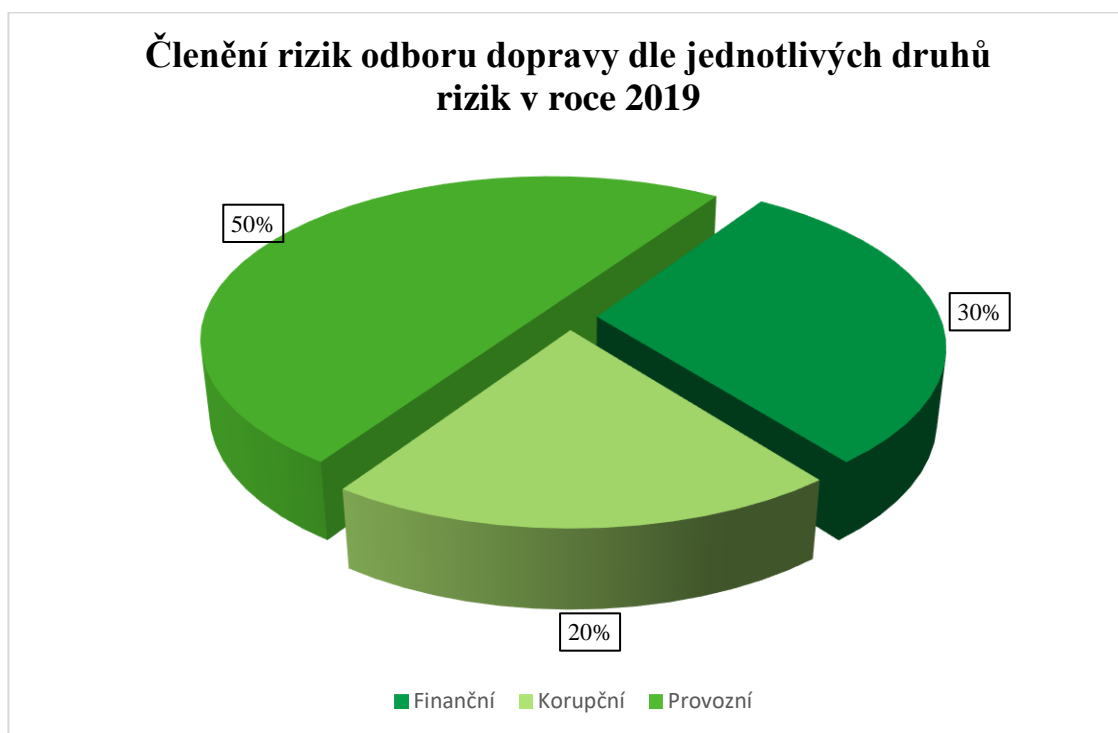
Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ

Obrázek č. 5 vyjadřuje procentuální rozdělení rizik dle jednotlivých skupin zaznamenaných v roce 2019. Největší podíl rizik na odboru dopravy zahrnovala rizika hlavní, kterých bylo až 60 % z celkového počtu rizik. Podstatně menší rozdíly pak tvořila rizika klíčová a běžná s podílem 20 %. Z toho plyne, že se na odboru dopravy nejvíce vyskytovala rizika středního stupně významnosti. Na tomto odboru by tedy bylo třeba, aby došlo k celkovému snížení jak pravděpodobnosti, tak i dopadu rizik.

Zároveň struktura těchto dat odpovídá Paretovu pravidlu neboli pravidlu 80/20. Vychází z teorie, že za 80 % dopadů může 20 % příčin. Toto pravidlo rozčleňuje významnější faktory od méně významných (StatSoft, 2013). Jak je patrné na výše uvedeném obrázku č. 5, klíčová rizika, jejichž významnost je nejvyšší, tvoří pouze 20 % z celkového počtu rizik celého dopravního odboru. Naopak hlavní a běžná rizika, jejichž dopady jsou v porovnání s klíčovými nízké, zaujímají zbývajících 80 %. Veškerá rizika, jejich klasifikace a hodnoty významnosti jsou podrobně obsaženy v příloze A (dopravní odbor).



Obr. 6 – Členění rizik odboru dopravy Krajského úřadu XYZ dle jednotlivých druhů rizik v roce 2019



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ

Na obrázku č. 6 je zobrazeno procentuální rozdělení rizik dle jednotlivých druhů zaregistrovaných na odboru dopravy v roce 2019. Provozní rizika zaujímala 50 % z celkového počtu rizik, finanční rizika tvořila 30 % a nejméně bylo korupčních rizik, jejichž podíl byl 20 %.

#### 4.4.1 Mapa rizik odboru dopravy

Do mapy rizik je možné zahrnout veličiny rizikové kapacity a rizikového apetitu organizace, které byly definovány v kapitole Hodnocení rizik. Dále budou do mapy rizik zakomponována rizika odboru dopravy.

##### **Riziková kapacita**

Pro účely provedení komplexní analýzy rizik a posouzení dopadů konkrétních rizik je potřeba určit vhodnou velikost rizikové kapacity pro Krajský úřad XYZ. Tato hranice by měla charakterizovat takovou velikost potenciálních dopadů rizik, jejíž překročení se označí za kritické a je nezbytné se těmito riziky intenzivně zabývat a řídit je.

První možností, jak stanovit vhodnou velikost rizikové kapacity, je vztáhnout její hodnotu k velikosti rozpočtu skutečných výdajů kraje. Zároveň by její hodnota měla respektovat možnou variabilitu jednotlivých výdajů a být stanovena tak, aby bylo možné pomocí ní rozlišit opravdu vážná, klíčová rizika a rizika nižší významnosti. Měla by také korespondovat

s vysokou úrovní dopadu rizik, které jsou uvedeny v tabulce č. 7. Dle tohoto uvážení by velikost rizikové kapacity mohla být definována jako 0,5 % z rozpočtu skutečných výdajů kraje:

$$RC = 25\,887 \text{ mil. Kč} \cdot 0,005 = 129,4 \text{ mil. Kč.}$$

Tato částka se bude měnit každý rok v závislosti na skutečných výdajích kraje, tudíž bude respektovat aktuální velikost rozpočtu. Její velikost je adekvátní pro porovnání s takovými negativními dopady rizik, které by vznikly zvýšením těch nejvyšších výdajů odboru nebo současným nastoupením hned několika závažných rizik najednou. Tato hodnota rovněž tvoří přibližně 50 % hodnoty nejvyšší úrovně dopadů rizik (tabulka 7), což usnadní identifikaci nejzávažnějších rizik.

Dalším možným přístupem určení velikosti rizikové kapacity úřadu by bylo zohlednění výpovědi pracovníka úřadu v řízeném rozhovoru, jehož záznam je uveden v kapitole Řízený rozhovor. Odpověď na 10. otázku „*Rizikový apetit a riziková kapacita – jak vysokou míru je Váš úřad ochoten nést?*“ zněla „*V rámci možností co nejnížší, aby nedošlo k poškození dobrého jména úřadu, ztráty či poškození majetku apod.*“. Z tohoto důvodu by bylo možné vzít v úvahu snahu úřadu o udržení dobrého jména organizace a tento faktor kvantifikovat. Pokyn obecné povahy ze dne 31.10.2011 o informacích (2011) definuje hranici 10 tis. Euro jako škodu nebo ztrátu způsobenou trestným činem spáchaným proti finančním a ekonomickým zájmům Evropské unie. Jedná se např. o oblast čerpání dotací ze zdrojů EU apod. Při současném kurzu 1 Euro = 26,15 Kč by tato částka odpovídala hodnotě 261 500 Kč. Pokud by došlo ke spáchání takového trestného činu krajským úřadem, následkem by bylo důsledné sledování ze strany Odboru závažné hospodářské a finanční kriminality Nejvyššího státního zastupitelství, prověřování policií a příslušnou mediální pozorností.

Vzhledem k velikosti rozpočtu kraje a velikosti jednotlivých výdajů odboru je tato částka poměrně nízká. Také v porovnání s navrženými úrovněmi dopadů v tabulce č. 7 se jedná o velmi nízkou částku, která nekoresponduje s velikostmi faktorů ovlivňujících rizika tohoto odboru, a tedy by nemohla plnit funkci hranice, jež by měla oddělit klíčová rizika od ostatních. Přesto je pro udržení dobrého jména organizace nutné, aby krajský úřad tuto částku a související rizika zohledňoval a řídil.

Alternativou k těmto přístupům by mohl být také přístup zohledňující naopak příjmy kraje a výši jeho zadlužení. Dle zákona č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti je definováno zdravé a udržitelné hospodaření územně samosprávného celku takovým způsobem,

aby jeho dluh nepřesáhl hranici 60 % z jeho průměrných příjmů za poslední 4 roky (tabulka č. 8). Zde by byl výpočet následující:

*Tabulka 8 – Průměrné příjmy kraje XYZ za roky 2016-2019*

<b>Rok</b>	<b>Skutečný rozpočet příjmů</b>
2016	18 731 374 tis. Kč
2017	20 228 226 tis. Kč
2018	22 902 538 tis. Kč
2019	26 242 721 tis. Kč
<b>Průměrné příjmy:</b>	<b>22 026 215 tis. Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po odečtení hodnoty celkového dluhu kraje v roce 2019, který činil 1 899 304 tis. Kč, vyjde částka, kterou si Krajský úřad XYZ může ještě půjčit v rámci udržitelného hospodaření. O tuto částku by úřad mohl ještě teoreticky navýšit svůj rozpočet příjmů, aby pokryl případné nečekané výdaje způsobené realizací rizik. Riziková kapacita by dle tohoto přístupu vycházela následovně:

$$RC = 22\,026\,215 \text{ tis. Kč} - 1\,899\,304 \text{ tis. Kč} = 20\,126\,911 \text{ tis. Kč.}$$

Tato částka vychází nejvyšší z uvedených návrhů stanovení velikosti rizikové kapacity. Jedná se o teoretickou hodnotu navýšení rozpočtu kraje, jejíž překročení by mělo následek silné zadlužení kraje a další povinnosti a sankce plynoucí ze zákona 23/2017 Sb. Její použití jako rizikové kapacity by v tomto případě nebylo vhodné, neboť se jedná o velmi variabilní hodnotu, která je závislá na dvou proměnných (skutečný rozpočet příjmů kraje, zadluženost), řádově svou velikostí neodpovídá velikosti jednotlivých výdajů OD a výrazně převyšuje i maximální hranici pro nejvyšší úroveň dopadu stanovenou v tabulce č. 7.

Byly uvažovány tři přístupy definování rizikové kapacity. První možnost vycházela ze skutečného rozpočtu výdajů kraje a její velikost je adekvátní vzhledem k faktorům a výši výdajů, které ovlivňují rizika odboru dopravy. Druhá a třetí varianta byly založeny na jiných přístupech, u druhé varianty se jednalo o hledisko udržení dobrého jména organizace a u třetí varianty byl ve výpočtu rizikové kapacity zahrnutý skutečný rozpočet příjmů kraje a jeho zadluženost. U obou těchto variant ovšem vyšla neadekvátní hodnota rizikové kapacity, která se řádově vzdaluje od skutečných možných ztrát a odchylek ve výdajích jednotlivých odborů.

Z tohoto důvodu byla pro účely následujících analýz použita hodnota rizikové kapacity  $RC = 129,4$  mil. Kč.

### **Rizikový apetit**

Obdobně jako riziková kapacita i rizikový apetit (RA) je veličina charakterizující vztah organizace k rizikům. V tomto případě se však jedná o hodnotu, která je hranicí přípustnosti dopadů rizik. Jak vychází z rozhovoru s pracovníkem KÚ XYZ z otázky č. 10, Krajský úřad XYZ má nízkou ochotu riskovat, vykazuje tedy vysokou averzi k rizikům. Na rozdíl od veličiny rizikové kapacity se jedná o hranici, která by měla teoreticky oddělovat běžná rizika od rizik hlavních a klíčových. Rizika nacházející se pod její hranicí nemají vysoký dopad ani pravděpodobnost jeho nastoupení, a proto se jim v praxi často věnuje nízká pozornost v porovnání s hlavními nebo klíčovými riziky nebo se tato rizika přímo akceptují.

Hodnota rizikového apetitu musí být stanovena v rámci velikosti rizikové kapacity. Její velikost by měla charakterizovat maximální hodnotu potenciálního dopadu, kterou může organizace snést, aniž by proti těmto dopadům podnikala jakákoli opatření. Její hodnota je stanovena na základě velikosti nejnižší úrovně dopadů z tabulky č. 7 a také dle vysoké úrovně averze k rizikům Krajského úřadu XYZ, která je patrná z řízeného rozhovoru s pracovníkem úřadu. Hodnota rizikového apetitu byla stanovena jako 0,0005 % z rozpočtu skutečných výdajů úřadu jako:

$$RA = 0,000005 \cdot 25\,887 \text{ mil. Kč} = 0,129 \text{ mil. Kč} = 129 \text{ tis. Kč.}$$

Tato hodnota se nachází těsně nad hodnotou téměř nepozorovatelných rizik dle stupnice v tabulce č. 7, tedy nad riziky, jejichž dopad je tak nízký, že se rizika často nijak neřídí a jejich případné dopady jsou akceptovány.

Rizikový apetit by nebylo vhodné provázat s hodnotou rizikové kapacity, neboť její pojetí by se v praxi mohlo lišit, např. diskutovanými způsoby, kdy riziková kapacita vycházela buď z faktoru dobrého jména organizace, nebo kdy se odvíjela od skutečných příjmů a zadluženosti organizace. Proto je rizikový apetit závislý přímo na hodnotě skutečných výdajů kraje.

Pro zobrazení těchto dvou hranic v mapě rizik je vhodné transformovat hodnoty horizontální i vertikální osy z bodových stupnic 1-5 do stupnic o reálném rozsahu dle tabulek 3 a 7. Pravděpodobnost bude tedy zobrazena v rozsahu 0-1 (odpovídá 0 %-100 %) dle převodní tabulky č. 3. Dopad bude v grafu uveden v jednotkách mil. Kč. Jejich přepočtení z bodových hodnot plyne z tabulky č. 7, kde byly hodnoty v peněžních jednotkách pro jednotlivé úrovně

upraveny tak, aby lépe charakterizovaly zkoumaná data. Přepočtení jednotlivých úrovní dopadu rizik z původních na nové na základě příslušných intervalů v peněžních jednotkách je uveden v tabulce č. 9.

Aby bylo možné zobrazit křivku, jež je uvedena v jednotkách mil. Kč do roviny, která je definovaná pravděpodobností (%) a dopadem (mil. Kč), je nutné tuto křivku matematicky vyjádřit. Vychází se z předpokladu, že křivka RC nebo RA bude mít konstantní hodnotu významnosti. Matematicky bude obecně zapsána jako:

$$D = \frac{RC \text{ nebo } RA}{P}$$

Pravděpodobnost (P) je nezávisle proměnná a může nabývat hodnot 0-1. Dopad (D) představuje závislou proměnnou a má vždy takovou hodnotu, aby součin pravděpodobnosti a dopadu vyšel konstantní, tedy roven hodnotě rizikové kapacity nebo rizikového apetitu. Grafem bude tedy lomená funkce s asymptotami, které tvoří osy x a y. Na hranicích mapy rizik budou tyto hranice ukončeny kolmo k příslušné ose (viz čárkované přímky v grafu č. 4 a 5). Jedná se o bod úrovně 5 osy pravděpodobnosti, který odpovídá pravděpodobnosti 80-100 % a bod úrovně 5 na ose dopadu, který charakterizuje dopad o velikosti 250 mil. Kč a vyšší.

Následující tabulka č. 9 obsahuje jednotlivá rizika spolu s hodnotami jejich pravděpodobností, dopadů dle katalogu rizik ( $D_k$ ) a přepočtených dopadů dle tabulky č. 7 ( $D_p$ ). Hodnoty pravděpodobnosti a přepočtených dopadů budou vstupními daty spolu s křivkami rizikové kapacity a rizikového apetitu vstupními daty pro mapu rizik.

Tabulka 9 – Přehled značení a hodnocení rizik odboru dopravy

Označení rizika	Definice rizika	P	$D_k$	$D_p$
A	Nedostatek finančních prostředků na zajištění dopravní obslužnosti	5	5	?
B	Nedostatek finančních prostředků na údržbu silnic	5	5	?
C	Nedostatek finančních prostředků v oblasti dopravy na průběžné financování projektů podporovaných fondy EU	4	4	3
D	Ovlivnění správního řízení a výběrového řízení	4	4	3
E	Riziko neoprávněné likvidace, úpravy, vytváření kopií či přenos osobních údajů	2	4	3
F	Riziko správy movitého majetku	3	4	3
G	Nezveřejnění dokumentu do registru včas	4	3	2

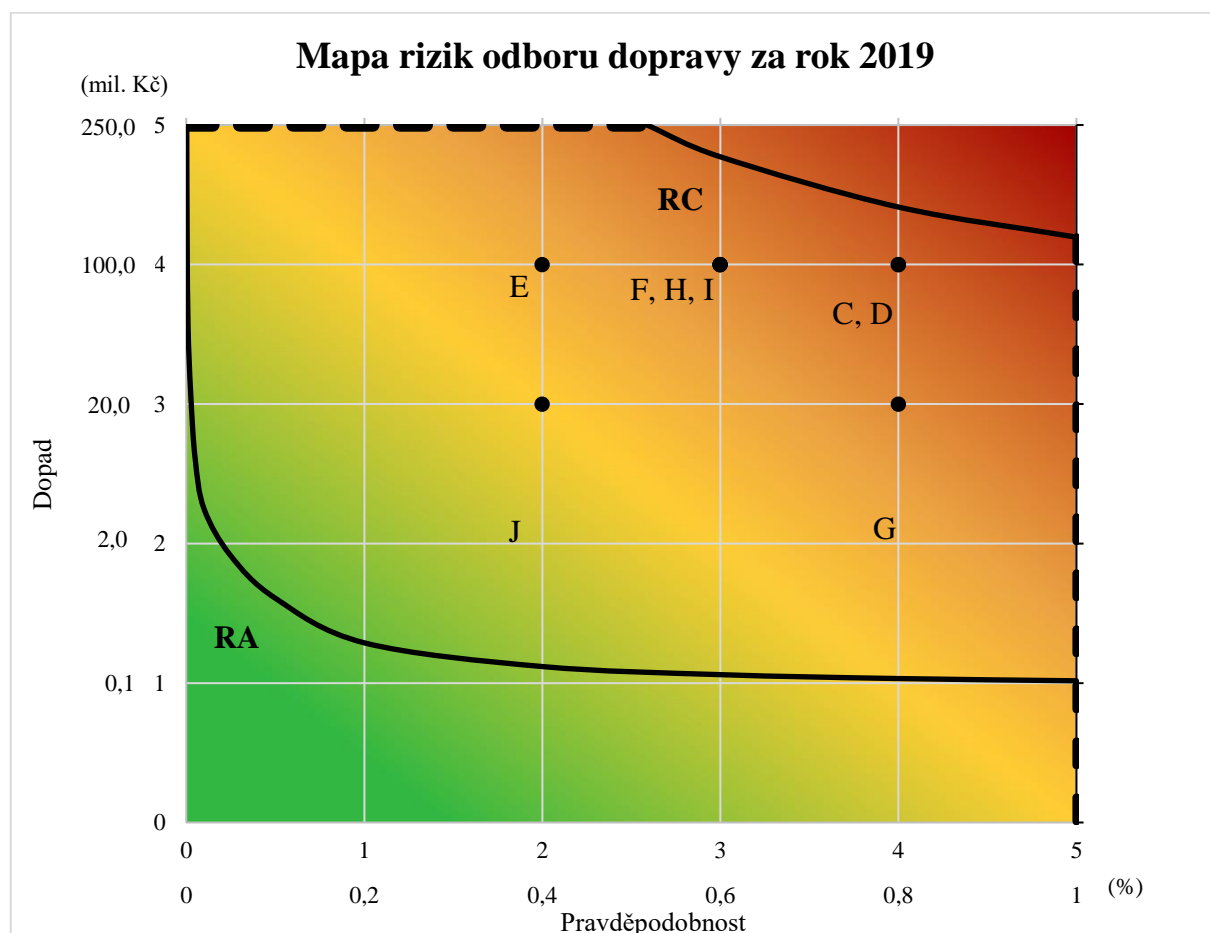
H	Riziko přístupu neoprávněných osob k osobním údajům a k prostředkům pro jejich zpracování	3	4	3
I	Ovlivnění výsledků kontrol	3	4	3
J	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	2	3	2

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ

Jelikož u rizik A a B jsou v katalogu rizik stanoveny úrovně dopadu 5, které odpovídají rozmezí 50 mil. Kč a více, není zatím jasné, jak velký dopad tato rizika ve skutečnosti mají. Nově určená stupnice dopadů (tabulka č. 7) má vyšší rozsah než původní, 5. stupeň dopadu je charakterizován jako 250 mil. Kč a více, a proto je potřeba kvantifikovat velikost dopadů rizik A a B pomocí následujících analýz. Díky tomu bude možné tato rizika zakreslit do mapy rizik a také analyzovat jednotlivé faktory, které je ovlivňují.

Rizika C až J jsou zobrazena spolu s křivkami rizikové kapacity a rizikového apetitu v mapě rizik na obrázku č. 7.

Obr. 7 – Mapa rizik odboru dopavy Krajského úřadu XYZ za rok 2019 (Krajský úřad XYZ)



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ

Z obrázku č. 7 je patrné, že všechna rizika se nachází v prostředním poli mezi hranicemi rizikové kapacity a rizikového apetitu. Jedná se o hlavní rizika odboru dopravy, která sice nepředstavují bezprostřední hrozbu pro úřad, ale musí se na ně aplikovat příslušná opatření. Žádné z rizik neleží pod hranicí rizikového apetitu, která vymezuje oblast, v níž není nezbytné aplikovat na rizika opatření. Pomocí této mapy rizik bylo ověřeno, že naopak žádné ze zkoumaných rizik odboru dopravy neleží nad hranicí rizikové kapacity, tedy v oblasti klíčových rizik. Zbývá nyní určit potenciální dopady rizik A a B, aby mohla být zakreslena do mapy rizik a určena jejich skupina a poloha vůči rizikové kapacitě.

Obě tato rizika také přímo souvisejí s nejvyššími výdaji skutečného rozpočtu na rok 2019 (viz tabulka č. 10). Tato tabulka obsahuje sestupně seřazené výdaje OD, ke kterým byla přiřazena související klíčová rizika s označením vyplývajícím z tabulky č. 9.

Tabulka 10 – Skutečný rozpočet výdajů odboru dopravy na rok 2019

Označení přísl. rizika	Název akce (faktor)	Název paragrafu	Skutečný rozpočet výdajů 2019
A	Dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava	Dopravní obslužnost veřejnými službami	994,5 mil. Kč
A	Dopravní obslužnost v rámci Integrovaného dopravního systému	Dopravní obslužnost veřejnými službami	785,0 mil. Kč
B	Příspěvek na provoz příspěvkové organizaci SÚS kraje (zajištění běžného provozu)	Silnice	623,0 mil. Kč
	Výdaje hrazené ze státního rozpočtu	Silnice	443,2 mil. Kč
B	SÚS kraje – Rekonstrukce silnic a mostů	Silnice	330,8 mil. Kč
B	SÚS kraje – Opravy silnic a mostů	Silnice	92,0 mil. Kč
A	Financování společnosti KORDIS kraje	Ostatní záležitosti v dopravě	45,8 mil. Kč
B	SÚS kraje – Projektová příprava	Silnice	45,0 mil. Kč
B	SÚS kraje – Sanace nehodových míst	Silnice	25,0 mil. Kč
B	SÚS kraje – Mosty	Silnice	25,0 mil. Kč
A	SÚS kraje – Výkup pozemků pod silnicemi	Silnice	20,0 mil. Kč
B	SÚS kraje – financování projektů IROP (EU)	Silnice	7,5 mil. Kč
A	Zvýšení dostupnosti regionů	Provoz civilní letecké dopravy	5,1 mil. Kč
A	Výkup pozemků pro obchvat	Silnice	5,1 mil. Kč
B	SÚS kraje – Protihluková opatření	Silnice	3,0 mil. Kč

A	Dopravní obslužnost v kraji – autobusová doprava	Dopravní obslužnost veřejnými službami	2,3 mil. Kč
	Podpora dětských dopravních hřišť v kraji	Využití volného času dětí a mládeže	1,9 mil. Kč
	BESIP – prevence v oblasti bezpečnosti provozu	Bezpečnost silničního provozu	1,5 mil. Kč
A	SÚS kraje – Podklady pro majetkoprávní vypořádání	Silnice	1,0 mil. Kč
	Ostatní výdaje		4,9 mil. Kč
	<b>Celkem</b>		<b>3461,6 mil. Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ*

#### 4.4.2 Analýza citlivosti

Pro účely provedení analýzy citlivosti a dalších navazujících analýz je v souladu s kapitolou Metody identifikace rizik nutno stanovit tzv. kritéria a faktory, které je ovlivňují. Kritéria vyplývají přímo ze zkoumaných klíčových rizik a nesou stejná označení:

kritérium A ..... výdaj fin. prostředků na zajištění dopravní obslužnosti kraje,

kritérium B ..... výdaj fin. prostředků na údržbu silnic.

Jak je patrné z tabulky č. 10, obě klíčová kritéria ovlivňuje celá řada faktorů. Analýza citlivosti umožňuje stanovit faktory, které významně ovlivňují daná kritéria, a naopak vyloučit z dalších analýz ty, které mají na kritéria minimální vliv.

Jak je stanoveno v kapitole Aplikace vlastního metodického postupu kroku 6., u faktorů, jejichž výše výdajů je jednoznačně nejvyšší, budou uvažovány všechny tři úrovně potenciálního zvýšení výdajů. Následuje stanovení pravděpodobnosti nastoupení jednotlivých dopadů u každého z těchto faktorů zvlášť.

#### **Faktor (A) – Dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava**

U tohoto faktoru je obecně uvažována vyšší míra variability. Kraj jako územně samosprávný celek má ze zákona č. 194/2020 Sb., povinnost zajistit dopravní obslužnost ve svém územním obvodu veřejnou drážní dopravou a dále má také povinnost přispívat na dopravní obslužnost v rámci dálkové železniční dopravy a v kooperaci se sousedními kraji. Výdaje tohoto faktoru jsou nejvyšší ze všech, vlaky jsou provozovány na elektrifikovaných i neelektrifikovaných tratích a také do jejich výše vstupuje velké množství proměnných. Z tohoto důvodu je pravděpodobnost možného zvýšení výdajů na dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava o 15 % stanovena jako nejvyšší, pravděpodobnost zvýšení výdajů tohoto faktoru o 10 % bude dvojnásobně nižší a o 5 % čtyřnásobně nižší. Při uvažování stanoveného



předpokladu v kapitole 4.3, že součet těchto pravděpodobností musí vyjít 100 % bude výpočet následující:

$$P_{MAX} = 2P_{Stř} = 4P_{MIN}$$

$$4P_{MIN} + 2P_{MIN} + P_{MIN} = 100 \%$$

$$7P_{MIN} = 100 \%$$

$$P_{MIN} = 14,3 \%; P_{Stř} = 2P_{MIN}; P_{MAX} = 4P_{MIN}$$

$$P_{Stř} = 28,6 \%; P_{MAX} = 57,1 \%$$

### **Faktor (A) – Dopravní obslužnost v rámci Integrovaného dopravního systému**

Kraj má z výše jmenovaného zákona také povinnost zřídit dopravní obslužnost veřejnou linkovou dopravou. Jelikož zde dochází k provozování autobusové dopravy v rámci kraje s přesahem do okolních krajů, jejíž provozování je obecně pružnější než provozování železniční dopravy, údržba a opravy autobusů jsou méně nákladné a náročné než údržba a opravy železničních vozidel a většina z autobusů stále jezdí na naftu nebo alternativní fosilní paliva (není zde prozatím kombinace s elektropohony), byla zvolena pravděpodobnost potenciálního zvýšení nákladů tohoto faktoru o úroveň 5 % jako nejvyšší. Pravděpodobnost zvýšení výdajů o zbývající dvě úrovně jsou potom dvakrát nižší. Následuje výpočet těchto pravděpodobností.

$$P_{MIN} = 2P_{Stř} = 2P_{MAX}$$

$$P_{Stř} = P_{MAX}$$

Po dosazení do předpokladu z kapitoly 4.3.:

$$P_{MIN} + \frac{P_{MIN}}{2} + \frac{P_{MIN}}{2} = 100 \%$$

$$2P_{MIN} = 100 \%$$

$$P_{MIN} = 50 \%; P_{Stř} = \frac{P_{MIN}}{2}; P_{MAX} = \frac{P_{MIN}}{2}$$

$$P_{Stř} = 25 \%; P_{MAX} = 25 \%$$

### **Faktor (B) – Příspěvek na provoz příspěvkové organizaci SÚS kraje (zajištění běžného provozu)**

Provoz příspěvkové organizace Správy a údržby silnic kraje XYZ zahrnuje značně rozsáhlou oblast a obsahuje mnoho vstupních parametrů. Tato organizace se stará mimo jiné o prohlídky, údržbu a opravy silnic a mostů, zimní údržbu, provádění staveb, inženýrskou činnost, údržbu motorových vozidel a další. Protože výdaje tohoto faktoru může ovlivnit velké

množství proměnných, byly zvoleny pravděpodobnosti možných dopadů stejným způsobem jako u faktoru Dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava, a to že s nejvyšší pravděpodobností dojde k nejvyššímu uvažovanému nárůstu výdajů (o 15 %), k nárůstu výdajů o 10 % dojde s pravděpodobností dvakrát nižší a o 5 s pravděpodobností čtyřikrát nižší.

$$P_{MIN} = 2P_{Stř} = 4P_{MAX}$$

$$4P_{MIN} + 2P_{MIN} + P_{MIN} = 100 \%$$

$$7P_{MIN} = 100 \%$$

$$P_{MIN} = 14,3 \%; P_{Stř} = 2P_{MIN}; P_{MAX} = 4P_{MIN}$$

$$P_{Stř} = 28,6 \%; P_{MAX} = 57,1 \%$$

### **Faktor (B) – SÚS kraje – Rekonstrukce silnic a mostů**

Tento faktor také souvisí stejně jako předchozí s činností organizace SÚS. Jak lze vyčíst ze smluv na rekonstrukce silnic a mostů v roce 2019 (Registr smluv, 2020), obvyklou praxí při stanovování cen nabídky stavebních společností bývá, že konečná cena je často stanovena jako nejvyšší přípustná a již v sobě zahrnuje cenové vlivy, které by se mohly vyskytnout v době plnění těchto smluv. Stejně tak počty hodin uvedené ve smlouvách jsou uváděny jako maximální a nejsou měněny v době plnění smlouvy. Z toho vyplývá, že variabilita jevů, které mohou výdaje na rekonstrukce silnic a mostů ovlivnit, bude nižší než u předchozích faktorů. Jako nejvyšší byla stanovena pravděpodobnost zvýšení výdajů faktoru o 5 %. Pravděpodobnost možnosti zvýšení výdajů o 10 % je stanovena jako dvakrát nižší a o 15 % jako čtyřikrát nižší. Výpočet je následující:

$$P_{MIN} = 2P_{Stř} = 4P_{MAX}$$

$$P_{MAX} + 2P_{MAX} + 4P_{MAX} = 100 \%$$

$$P_{MIN} + \frac{P_{MIN}}{2} + \frac{P_{MIN}}{4} = 100\%$$

$$1,75P_{MIN} = 100 \%$$

$$P_{MIN} = 57,1; P_{Stř} = \frac{P_{MIN}}{2}; P_{MAX} = \frac{P_{MIN}}{4}$$

$$P_{Stř} = 28,6 \%; P_{MAX} = 14,3 \%$$

Analýza citlivosti byla provedena v tabulce č. 11 a 12. Dochází zde k izolovaným změnám jednotlivých faktorů o předem stanovenou výši. Dále se určí nová, vyšší hodnota výdaje, která bude tvořit tzv. pesimistický scénář, a tím způsobená relativní změna celkového rozpočtu

výdajů odboru. Ta se vypočítá jako procentuální podíl hodnot zvýšených výdajů a rozpočtu skutečných výdajů odboru dopravy. Ty faktory, které způsobí nejvyšší relativní změnu celkového rozpočtu výdajů OD, budou významné pro další analýzy. Analýza byla provedena zvlášť pro kritérium A i kritérium B a zaznamenána do tabulek č. 11 a 12.

Tabulka 11 – Analýza citlivosti kritéria A

<b>Faktor (A)</b>	<b>Skutečný rozpočet výdajů 2019 (mil. Kč)</b>	<b>Relativní zvýšení výdajů (P<sub>x</sub>)</b>	<b>Zvýšení výdajů (mil. Kč)</b>	<b>Pesimistický rozpočet (mil. Kč)</b>	<b>Relativní nárůst celkových výdajů</b>
Dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava	994,5	5 % (14,3) 10 % (28,6) 15 % (57,1)	49,7 99,5 149,2	1044,2 1094,0 1143,7	1,4 % 2,9 % 4,3 %
Dopravní obslužnost v rámci Integrovaného dopravního systému	785,0	5 % (50,0) 10 % (25,0) 15 % (25,0)	39,3 78,5 117,8	824,3 863,5 902,8	1,1 % 2,3 % 3,4 %
Financování společnosti KORDIS kraje	45,8	15 %	6,9	52,7	0,2 %
SÚS kraje – Výkup pozemků pod silnicemi	20,0	10 %	2,0	22,0	0,1 %
Zvýšení dostupnosti regionů	5,1	10 %	0,5	5,6	< 0,1 %
Výkup pozemků pro obchvat	5,1	10 %	0,5	5,6	< 0,1 %
Dopravní obslužnost v kraji – autobusová doprava	2,3	5 %	0,1	2,4	< 0,1 %
SÚS kraje – Podklady pro majetkoprávní vypořádání	1,0	10 %	0,1	1,1	< 0,1 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ

Tabulka 12 – Analýza citlivosti kritéria B

Faktor (B)	Skutečný rozpočet výdajů 2019 (mil. Kč)	Relativní zvýšení výdajů (P <sub>x</sub> )	Zvýšení výdajů (mil. Kč)	Pesimistický rozpočet (mil. Kč)	Relativní nárůst celkových výdajů
Příspěvek na provoz příspěvkové organizaci SÚS kraje (zajištění běžného provozu)	623,0	5 % (14,3) 10 % (28,6) 15 % (57,1)	31,2 62,3 93,5	654,2 685,3 716,5	0,9 % 1,8 % 2,7 %
SÚS kraje – Rekonstrukce silnic a mostů	330,8	5 % (57,1) 10 % (28,6) 15 % (14,3)	16,5 33,1 49,6	347,3 363,9 380,4	0,5 % 1,0 % 1,4 %
SÚS kraje – Opravy silnic a mostů	92,0	10 %	9,2	101,2	0,3 %
SÚS kraje – Projektová příprava	45,0	15 %	6,8	51,8	0,2 %
SÚS kraje – Sanace nehodových míst	25,0	10 %	2,5	27,5	0,1 %
SÚS kraje – Mosty	25,0	10 %	2,5	27,5	0,1 %
SÚS kraje – financování projektů IROP (EU)	7,5	15 %	1,1	8,6	< 0,1 %
SÚS kraje – Protihluková opatření	3,0	5 %	0,2	3,2	< 0,1 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ

Na základě metodického postupu uvedeného v kapitole 4.3 jsou pro faktory z tabulek 11 a 12, jejichž výše výdajů jednoznačně převyšuje ostatní a byly u nich uvažovány změny skutečného rozpočtu o všechny tři úrovně, spočteny střední hodnoty zvýšení výdajů, pesimistického rozpočtu a relativního nárůstu celkových výdajů pomocí váženého průměru. Tyto hodnoty jsou zapsány v tabulkách č. 13 a 14.

Tabulka 13 – Střední hodnoty vybraných faktorů kritéria A

Faktor (A)	Střední hodnota zvýšení výdajů	Střední hodnota pesimistického rozpočtu	Střední hodnota relativního nárůstu celkových výdajů
Dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava	120,8 mil. Kč	1115,3 mil. Kč	3,5 %
Dopravní obslužnost v rámci integrovaného dopravního systému	68,7 mil. Kč	853,7 mil. Kč	2,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 – Střední hodnoty vybraných faktorů kritéria B

Faktor (B)	Střední hodnota zvýšení výdajů	Střední hodnota pesimistického rozpočtu	Střední hodnota relativního nárůstu celkových výdajů
Příspěvek na provoz příspěvkové organizaci SÚS kraje (zajištění běžného provozu)	75,7 mil. Kč	698,7 mil. Kč	2,2 %
SÚS kraje – Rekonstrukce silnic a mostů	26,0 mil. Kč	356,8 mil. Kč	0,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nahrazení původních hodnot hodnotami středními slouží k tomu, aby bylo možné jednotlivé faktory a vliv jejich změn na celkové výdaje porovnat mezi sebou.

Z analýzy citlivosti vyplývá, že nejvýznamnější faktory, které ovlivňují kritérium finančních prostředků na zajištění dopravní obslužnosti kraje, jsou *dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava a dopravní obslužnost v rámci Integrovaného dopravního systému*. U prvního faktoru by při střední hodnotě relativního zvýšení celkových výdajů o 3,5 % došlo k nárůstu rozpočtu celkových výdajů o 120,8 mil. Kč, u druhého faktoru se střední hodnotou relativního nárůstu celkových výdajů 2,0 % by se rozpočet celkových výdajů zvedl o 68,7 mil. Kč.

Na kritérium finančních prostředků na údržbu silnic má nejvyšší vliv faktor *příspěvek na provoz příspěvkové organizaci SÚS kraje (zajištění běžného provozu)*. Střední hodnota zvýšení výdajů zde vyšla 75,7 mil. Kč a způsobila by 2,2% nárůst celkových výdajů. Druhý nejvyšší vliv má faktor *SÚS kraje – rekonstrukce silnic a mostů*. Pokud by došlo k relativnímu navýšení celkových výdajů tohoto faktoru o střední hodnotu 0,8 %, zvýšil by se rozpočet celkových výdajů o 26,0 mil. Kč.

Na základě analýzy citlivosti byly určeny hodnoty možného zvýšení výdajů jednotlivých faktorů kritérií A a B. Pro faktory, kde bylo uvažováno více možností nárůstu výdajů, byly stanoveny střední hodnoty na základě váženého průměru. Následně bylo možné stanovit citlivost kritérií A a B na změny výdajů jednotlivých faktorů.

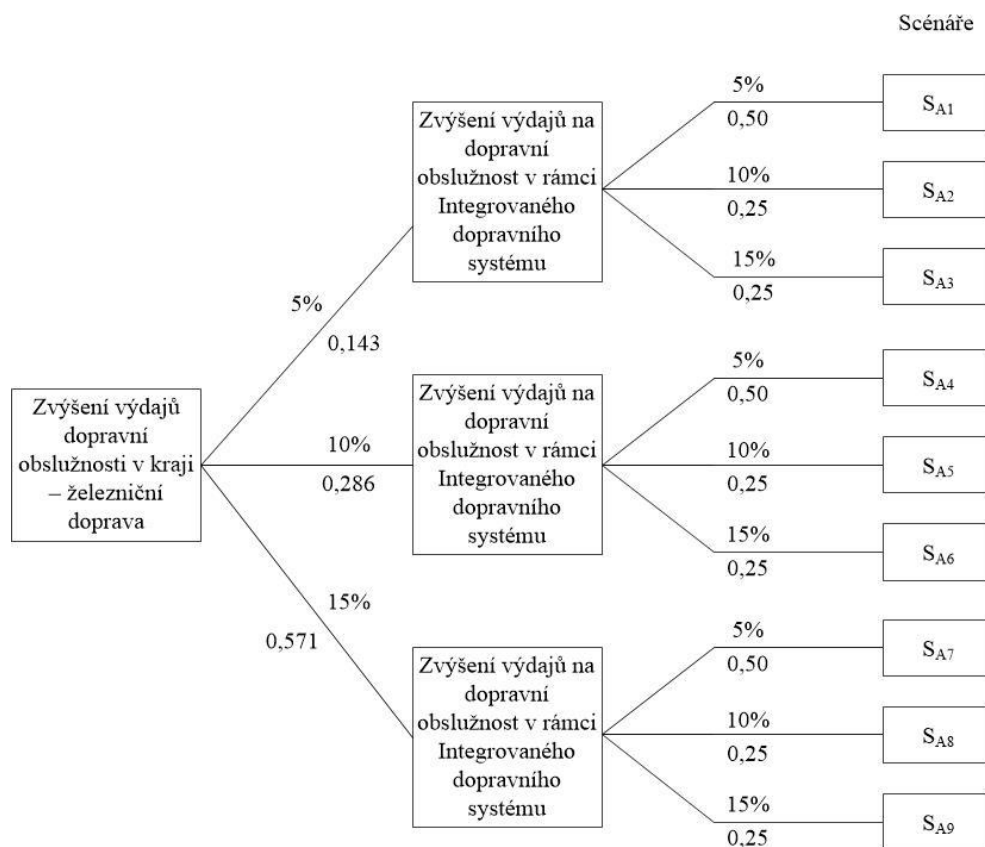
Pro získání dopadů rizik A a B je potřeba sečíst všechny hodnoty zvýšení výdajů jednotlivých faktorů pro obě kritéria. To je prozatím možné pouze u těch faktorů, kde je uvažována pouze jedna varianta zvýšení výdajů o příslušnou výši. U prvních dvou faktorů

u obou kritérií, u kterých byly uvažovány tři různé varianty navýšení výdajů, je potřeba najít reprezentativní hodnotu dopadu, která bude sečtena se zbývajících hodnotami. Pro tyto účely byla provedena analýza metodou scénářů, kde dochází ke kombinování jednotlivých variant zvýšení výdajů u nejvyšších faktorů pro kritéria A a B a pomocí níž se určí ten nejzávažnější scénář, který bude charakterizovat výslednou hodnotu dopadu těchto faktorů.

#### 4.4.3 Analýza metodou scénářů

V analýze scénářů zvýšených výdajů jednotlivých faktorů kritéria A byly analyzovány jeho převažující výdaje, a to *dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava* a *dopravní obslužnost v rámci Integrovaného dopravního systému*, které jsou uvedeny v uzlech pravděpodobnostního stromu. Jejich hodnoty se mohou zvyšovat v diskrétních úrovních, které byly zvoleny již v kapitole Analýza citlivosti a jsou podrobně uvedeny v tabulce č. 11 (hodnoty, o kolik se mohou jejich hodnoty zvyšovat, jsou uvedeny nad jednotlivými větvemi, hodnoty pravděpodobnosti těchto variant pod nimi). Oba tyto faktory mohou navyšovat svou hodnotu buď o 5, 10 nebo 15 %. Analýza scénářů pro kritérium A je uvedena v pravděpodobnostním stromu na obrázku č. 8.

Obr. 8 – Analýza metodou scénářů pro kritérium A



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ a podle Hnilica a Fotr (2009)

Přehledný výčet jednotlivých scénářů spolu s hodnotami jejich pravděpodobnosti a zvýšení výdajů rozpočtu je uveden v tabulce č. 15. Celková pravděpodobnost jednotlivých scénářů se získala jako součin pravděpodobnosti nastoupení dopadu určité úrovně prvního faktoru a pravděpodobnosti realizace dopadu dané úrovně faktoru druhého. Zvýšení výdajů v rámci scénářů se určí jako součet zvýšení výdajů dané úrovně prvního a druhého faktoru. Za účelem možnosti srovnání jednotlivých scénářů při zohlednění jejich pravděpodobnosti i dopadů je v tabulkách 15 a 16 uveden součin těchto dvou veličin, podle kterého je možné scénáře mezi sebou porovnat. Červeně jsou v tabulce označeny scénáře, jejichž potenciální dopad by znamenal překročení rizikové kapacity.

Tabulka 15 – Přehled scénářů kritéria A

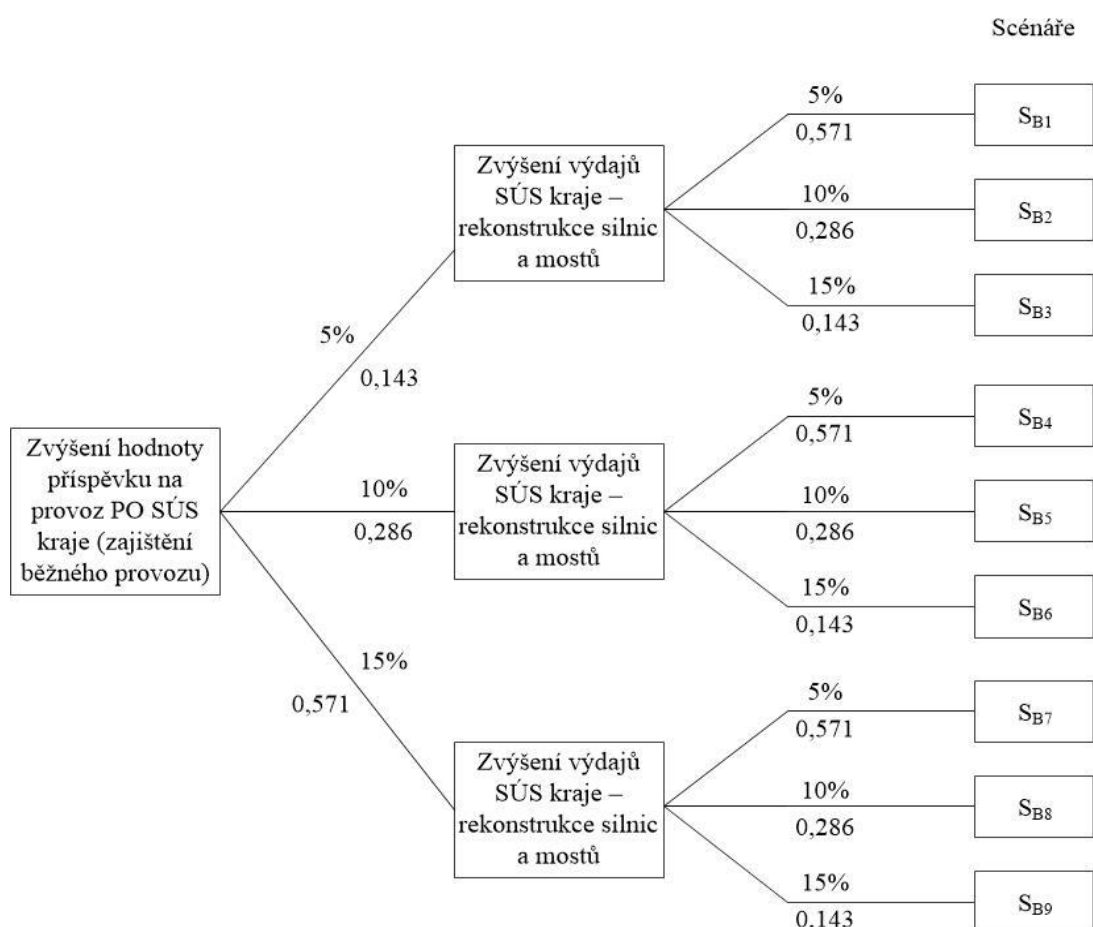
	Scénář								
	S <sub>A1</sub>	S <sub>A2</sub>	S <sub>A3</sub>	S <sub>A4</sub>	S <sub>A5</sub>	S <sub>A6</sub>	S <sub>A7</sub>	S <sub>A8</sub>	S <sub>A9</sub>
<b>Pravděpodobnost (%)</b>	7,2	3,6	3,6	14,3	7,2	7,2	28,6	14,3	14,3
<b>Zvýšení výdajů</b>	89,0	128,2	167,5	138,8	178,0	217,3	188,5	227,7	267,0
<b>Součin</b>	6,4	4,6	6,0	19,8	12,8	15,6	53,9	32,6	38,2

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ a podle Hnilica a Fotr (2009)

Z tabulky č. 15 vyplývá, že nejhorší dopad by měl scénář S<sub>A7</sub>, tedy navýšení výdajů dopravní obslužnosti v kraji – železniční doprava o 15 % a zároveň zvýšení výdajů na dopravní obslužnost v rámci IDS o 5 %, které by nastalo s pravděpodobností 28,6 % a způsobilo by nárůst celkových výdajů kritéria A o 188,5 mil. Kč. Scénáře S<sub>A3</sub> až S<sub>A9</sub> je možné označit za kritické, neboť hodnota jejich potenciálního dopadu přesahuje hranici rizikové kapacity.

Následuje analýza scénářů zvýšení výdajů vybraných faktorů kritéria B, která je zobrazena na obrázku č. 9. U kritéria B byly takto analyzovány dva faktory, jejichž výdaje jednoznačně převyšují výdaje ostatních faktorů, a proto u nich byly uvažovány všechny tři možné úrovně potenciálního zvýšení dopadů s definovanými pravděpodobnostmi. Jedná se o faktor *příspěvek na provoz příspěvkové organizaci SÚS kraje (zajištění běžného provozu)* a *zvýšení výdajů SÚS kraje – rekonstrukce silnic a mostů*. Hodnoty možných výdajů těchto faktorů spolu s příslušnými pravděpodobnostmi jsou uvedeny v tabulce č. 16.

Obr. 9 – Analýza metodou scénářů pro kritérium B



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ a podle Hnilica a Fotr (2009)

Shrnutí jednotlivých scénářů spolu s charakteristickými veličinami je uvedeno v tabulce č. 16. Výpočet pravděpodobnosti, zvýšení výdajů a součinu těchto veličin pro jednotlivé scénáře je provedeno obdobně jako v analýze metodou scénářů pro faktory kritéria A. Červeně je opět zabarven scénář, jehož možný dopad by překročil rizikovou kapacitu.

Tabulka 16 – Přehled scénářů kritéria B

	Scénář								
	SB1	SB2	SB3	SB4	SB5	SB6	SB7	SB8	SB9
<b>Pravděpodobnost (%)</b>	8,2	4,1	2,0	16,3	8,2	4,1	32,6	16,3	8,2
<b>Zvýšení výdajů</b>	47,7	64,3	80,8	78,8	95,4	111,9	110,0	126,6	143,1
<b>Součin</b>	3,9	2,6	1,6	12,8	7,8	4,6	35,9	20,6	11,7

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ a podle Hnilica a Fotr (2009)



V této analýze by realizace scénáře S<sub>B9</sub> měla dopad 143,1 mil. Kč a nastala by s pravděpodobností 8,2 %. Tento scénář by svým dopadem také jako jediný překročil hranici rizikové kapacity.

Následující tabulky č. 17 a 18, ve kterých jsou sečteny výdaje jednotlivých faktorů kritérií A a B.

Tabulka 17 – Shrnutí hodnot zvýšení výdajů faktoru A

<b>Faktor (A)</b>	<b>Relativní zvýšení výdajů (P<sub>x</sub>)</b>	<b>Zvýšení výdajů (mil. Kč)</b>
Dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava	15 %	149,2
Dopravní obslužnost v rámci Integrovaného dopravního systému	5 %	39,3
Financování společnosti KORDIS kraje	15 %	6,9
SÚS kraje – Výkup pozemků pod silnicemi	10 %	2,0
Zvýšení dostupnosti regionů	10 %	0,5
Výkup pozemků pro obchvat	10 %	0,5
Dopravní obslužnost v kraji – autobusová doprava	5 %	0,1
SÚS kraje – Podklady pro majetkoprávní vypořádání	10 %	0,1
<b>Součet</b>		<b>198,6</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 – Shrnutí hodnot zvýšení výdajů faktoru B

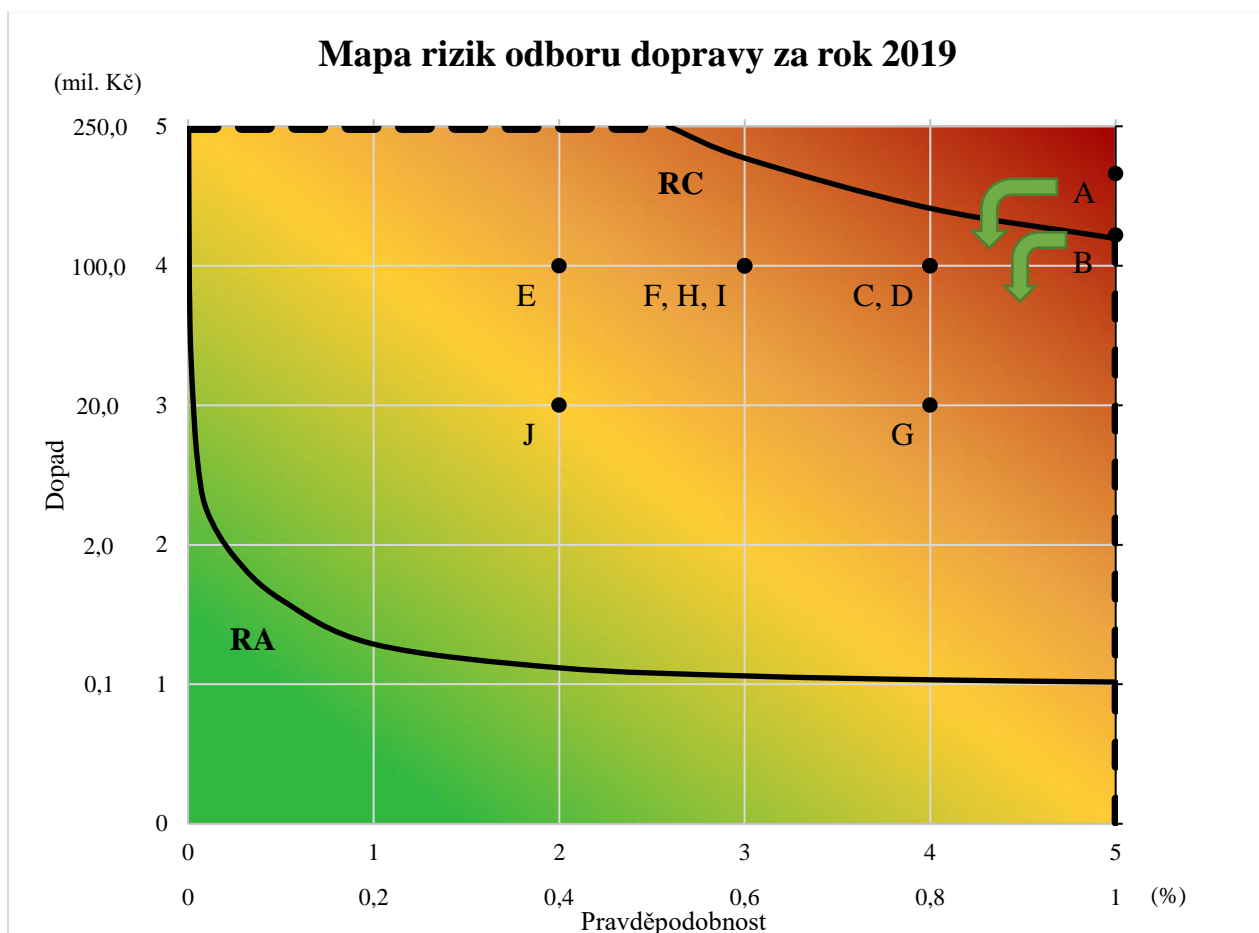
<b>Faktor (B)</b>	<b>Relativní zvýšení výdajů (P<sub>x</sub>)</b>	<b>Zvýšení výdajů (mil. Kč)</b>
Příspěvek na provoz příspěvkové organizaci SÚS kraje (zajištění běžného provozu)	15 %	93,5
SÚS kraje – Rekonstrukce silnic a mostů	5 %	16,5
SÚS kraje – Opravy silnic a mostů	10 %	9,2
SÚS kraje – Projektová příprava	15 %	6,8
SÚS kraje – Sanace nehodových míst	10 %	2,5
SÚS kraje – Mosty	10 %	2,5
SÚS kraje – financování projektů IROP (EU)	15 %	1,1
SÚS kraje – Protihluková opatření	5 %	0,2
<b>Součet</b>		<b>132,3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulky 17 a 18 shrnují zvýšení výdajů jednotlivých faktorů rizik A a B. Zvýšení výdajů třetího až devátého faktoru vyplývá již z tabulek č. 11 a 12 a zvýšení výdajů prvních dvou faktorů, které jsou jednoznačně nejvyšší, bylo získáno pomocí analýzy scénářů. V té byly zkoumány kombinace zvýšení výdajů těchto dvou faktorů u každého o 5, 10 a 15 %. Na základě součinu pravděpodobnosti každé varianty a příslušného dopadu byl nalezen nejrizikovější

scénář, pomocí něhož byly získány hodnoty relativního zvýšení výdajů a zvýšení výdajů v peněžních jednotkách těchto dvou faktorů. V tabulkách 15 a 16 byly vyznačeny kritické scénáře, jejichž dopad by byl vyšší, než je hodnota rizikové kapacity úřadu. Na základě součtů zvýšení výdajů jednotlivých faktorů je získána výsledná hodnota dopadu rizik A a B. U rizika A je dopad zvýšení výdajů stanoven na 198,6 mil. Kč a u rizika B na 132,3 mil. Kč. Následně je již možné tato dvě rizika zakomponovat do mapy rizik na obrázku č. 10 a určit jejich polohu vzhledem k rizikové kapacitě.

Obr. 10 – Mapa rizik včetně rizik A a B



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Krajského úřadu XYZ

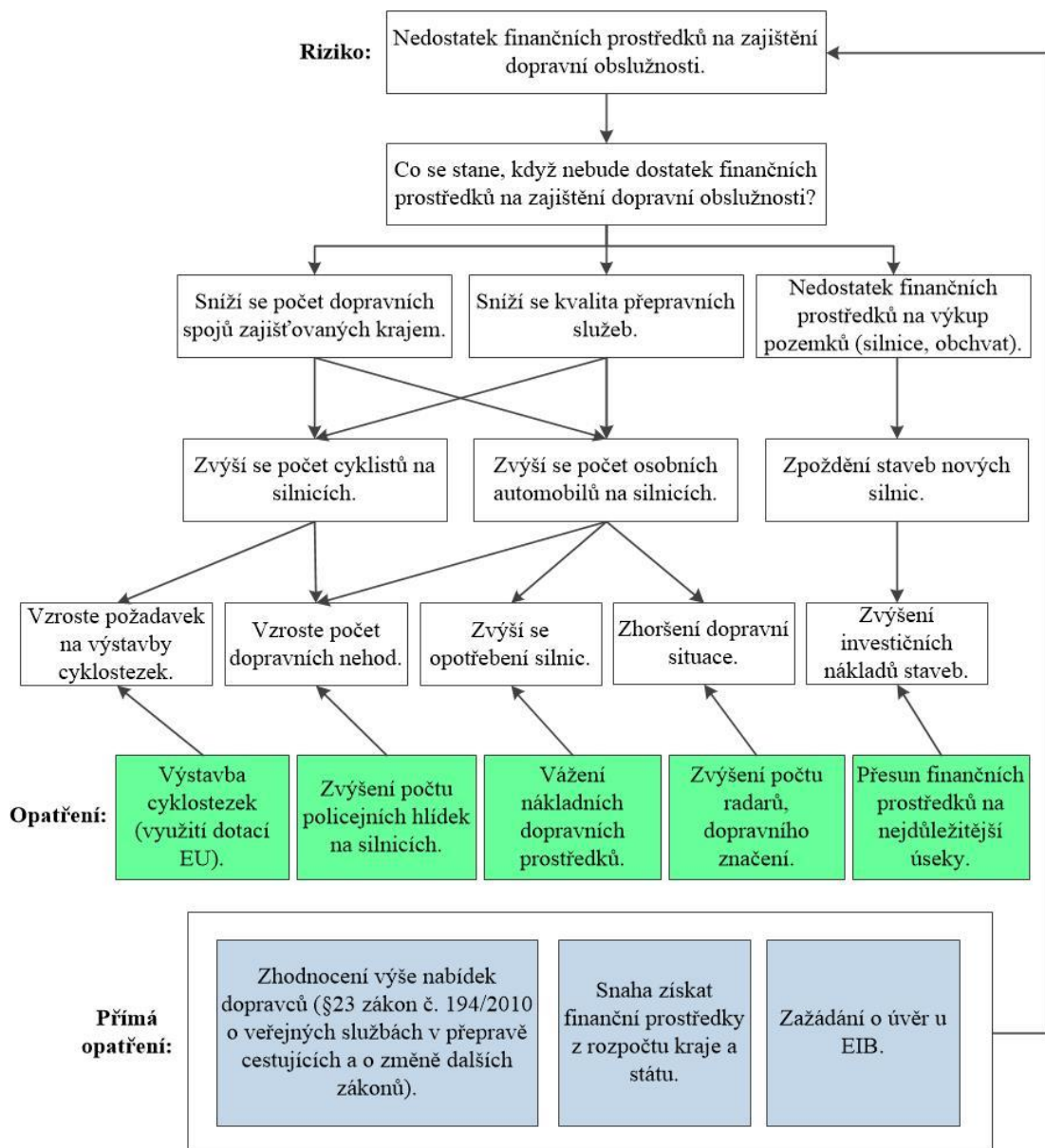
Zobrazená rizika A a B se nachází nad úrovní rizikové kapacity RC a tudíž se řadí do skupiny klíčových rizik. Je proto žádoucí tato rizika dostat alespoň pod úroveň této hranice stejně jako ostatní rizika, ideálně pod hranici RA. Následuje tedy kapitola, která se zabývá určením dopadů a návrhem opatření těchto dvou rizik.

V následující analýze jsou tyto scénáře sloučeny, aby došlo ke konečnému propojení negativních dopadů kritérií A a B.

#### 4.4.4 Návrh opatření

Analýza metodou What-if byla provedena v podobě rozhodovacího stromu. V horním políčku obrázku č. 11 je zapsán primární problém (v této práci klíčové riziko odboru dopravy) a ten je dále rozvíjen odpověďmi na otázku „Co se stane, když...?“. Tímto způsobem vyplynou z analýzy dopady daného rizika, které se získají metodou brainstormingu (popř. brainwritingu) na základě zjištěných faktorů jednotlivých rizik v předchozích analýzách. Tyto dopady klíčových rizik se dále rozvíjejí vhodnými opatřeními, která jsou na obrázcích č. 11 a 12 vyznačena v zelených či modrých políčkách.

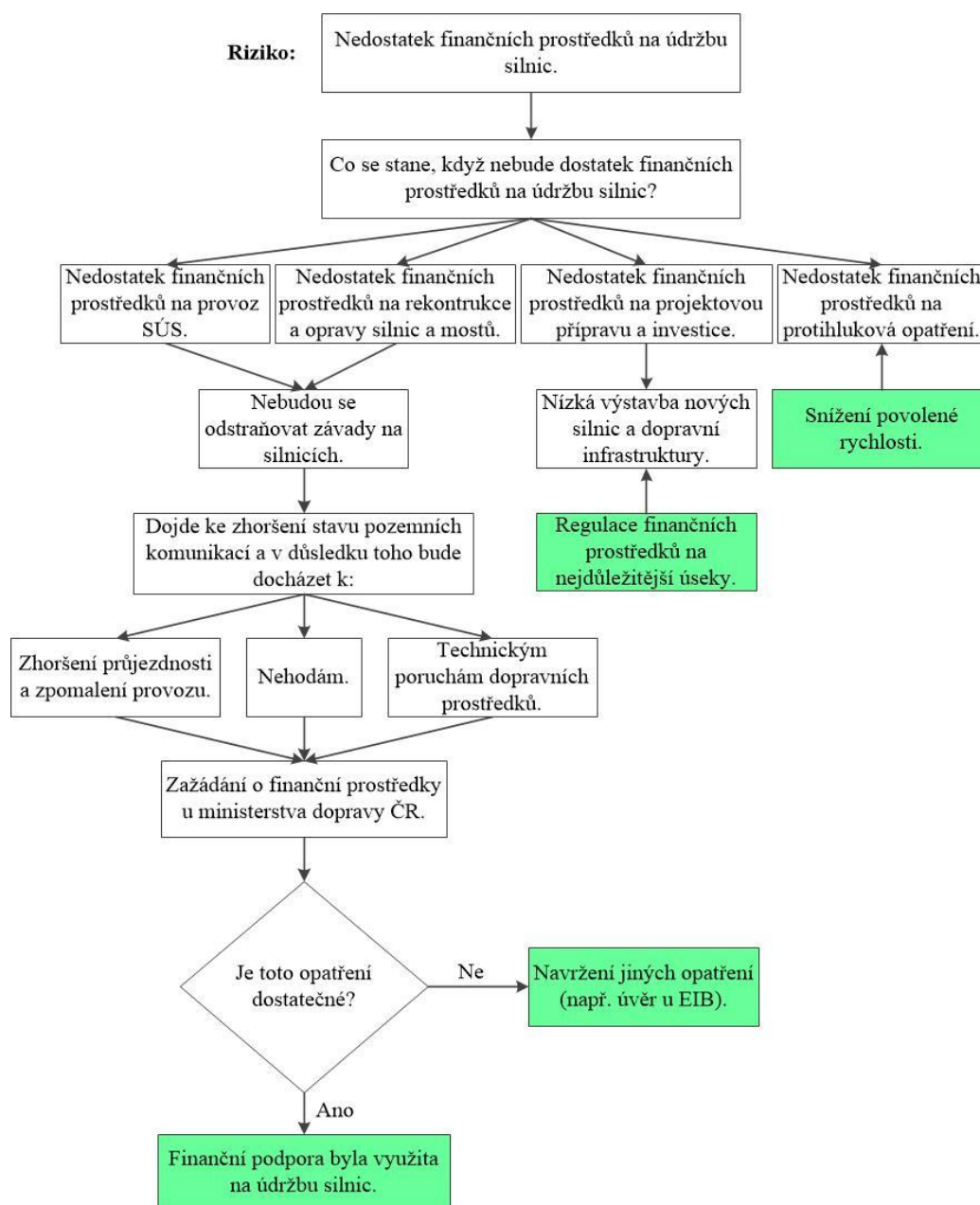
Obr. 11 – Analýza dopadů a opatření klíčového rizika nedostatku finančních prostředků na zajištění dopravní obslužnosti zjednodušenou metodou What-if



Zdroj: vlastní zpracování

U rizika *nedostateku finančních prostředků na zajištění dopravní obslužnosti* je třeba odpovědět pomocí metody What-if na otázku „Co se stane, když nebude dostatek finančních prostředků na zajištění dopravní obslužnosti?“ Důsledkem tohoto rizika by bylo například snížení počtu dopravních spojů, které zajišťuje kraj, snížila by se kvalita přepravních služeb a byl by nedostatek finančních prostředků na výkup pozemků, na základě čehož by se nemohla rozvíjet dopravní infrastruktura. Tím může následně dojít ke zvýšení počtu cyklistů na silnicích, zvýšil by se počet automobilů na pozemních komunikacích a nebyly by včas zahájeny stavby nových silnic. Pokud by došlo ke zvýšení počtu cyklistů na silnicích, bylo by třeba zajistit výstavbu cyklostezek, aby nedocházelo k dopravním nehodám nebo jiným komplikacím při každodenním provozu na silnicích, proto by bylo vhodné vybudovat například cyklostezky z dotací EU. Rovněž by mohlo docházet k dopravním nehodám i pokud by vzrostl počet automobilů na silnicích. Potom by bylo vhodné zvýšit policejní dozor. Vyšším používáním automobilů by se mohly i více opotřebovávat silnice nebo by se celkově mohla zhoršit dopravní situace. Pro tuto problematiku by bylo vhodné umístit více radarů a co se týče zvýšeného opotřebování, jevílo by se jako žádoucí opatření častěji vážit nákladní automobily. Dochází-li ke zvýšení investičních nákladů, pak by bylo třeba přesunout finanční prostředky přednostně na úseky, kde to vyžaduje vyšší uplatnění. Pro zajištění dopravní obslužnosti se jeví jako vhodné východisko provést analýzu výše nabídek dopravců, získat úvěr od Evropské investiční banky nebo získat finanční prostředky z rozpočtu kraje nebo státního rozpočtu. Tím by se mohla eliminovat příčina těchto dopadů.

Obr. 12 – Analýza dopadů a opatření klíčového rizika nedostatku finančních prostředků na údržbu silnic zjednodušenou metodou What-if



Zdroj: vlastní zpracování

S rizikem *nedostatku finančních prostředků na údržbu* se lze potýkat při provozu SÚS, u rekonstrukce či oprav silnic a mostů, při přípravě projektů a investic nebo například u výstavby protihlukových opatření. Pokud by nebyly finanční prostředky na investice a projektové přípravy, pak by výstavba nových silnic a dopravní infrastruktura byla velmi nízká. V důsledku toho by bylo vhodné provést regulaci finančních prostředků jen na úseky, kde je to opravdu třeba. Při nedostatku finančních prostředků na zajištění protihlukových opatření by se mohla snížit povolená rychlost na silnicích kde je to žádoucí, aby se zmírnil hluk

produkovaný dopravou. U provozu SÚS a prostředků potřebných na rekonstrukci či opravy silnic a mostů by se neodstraňovaly překážky a závady na silnicích, což by mohlo mít negativní efekt v podobě zhoršení technického stavu pozemních komunikací. Důsledkem mohou být např. poruchy dopravních prostředků, vzroste počet nehod nebo dojde ke zhoršení dopravní situace. Jako možné východisko se jeví zažádání o finanční podporu u ministerstva dopravy ČR. Následně dojde ke zhodnocení opatření. Pokud je opatření dostatečné, znamená to, že získaná finanční podpora byla použita a postačila na vyřešení tohoto problému. Pokud ne, najde se jiný způsob opatření, jako je např. zažádání o úvěr u EIB.

## **5 NÁVRH SYSTÉMU ŘÍZENÍ RIZIK KÚ XYZ**

Jedním ze základních postupů pro zkvalitnění efektivního chodu organizace je identifikace rizik. Důležité je, aby si KÚ dokázal vůbec připustit existenci nějakého rizika, pokud již dojde k jeho výskytu a rovněž ho identifikovat včas. Dále je třeba si uvědomit závažnost jeho zanedbání a následky, jaké by mohly následně vzniknout nejen pro organizaci, ale také pro veřejnost. Protože řízení rizik představuje komplikovaný proces vyžadující zkušenosti, jeví se jako vhodné navýšit pravidelnou kontrolu, volit způsobilé a důvěryhodné osoby, jež budou mít rizika na starosti a také je neustále školit.

Mezi nejdůležitější postupy při řízení rizik patří prevence. Přestože ne pokaždé se lze rizikům vyhnout, jejich eliminace či zmírnění jsou dalším vhodným způsobem. Vždy je také lepší mít předem připravená opatření a zavčas je aplikovat, než aby vznikaly závažnější problémy nebo dokonce se mezi tím nepřidala rizika nová.

### **5.1 Návrh vlastního systému řízení rizik**

Provedená analýza a z ní plynoucí závěry představují základ pro následující možná doporučení pro vytvoření systému risk managementu. Ten lze strukturovat do několika dílčích aktivit.

Frekvenci porad, zabývajících se vyhodnocením plnění opatření, které bylo původně prováděno podle interní směrnice jednou ročně, by bylo vhodné pro včasné a pružné řízení rizik zvýšit na čtvrtletní. Veškeré změny nebo novinky, které budou projednány na těchto schůzích, budou zasílány automaticky e-mailem všem pracovníkům odborů pro lepší a rychlejší informovanost.

Základem samotného systému je vytvoření seznamu rizik a opatření pomocí metod brainstorming (alternativně brainwriting) a v následující diskusi se provede ohodnocení rizik a jejich zařazení do příslušných skupin a druhů rizik a stanoví se kompetence pro řízení jednotlivých rizik. U všech rizik musí být uvedeno opatření, které pomáhá řídit příslušné riziko. Pokud se místo opatření zvolí možnost riziko akceptovat, musí se toto rozhodnutí zdůvodnit a nechat schválit ÚIA.

Škála pro hodnocení rizik by v případě pravděpodobnosti realizace rizika zůstala stejná, jak je nyní stanoveno v interní směrnici Krajského úřadu XYZ. Rozsah stupnice dopadů by ovšem měl být širší pro přesnější charakteristiku možných dopadů rizik. Jak je například patrné z přílohy C, která uvádí výdaje OD za rok 2019, velká část výdajů se pohybuje v rámci několika

desítek mil. Kč. Na druhou stranu pak existují výdaje tohoto odboru, které mají hodnoty o celý řád vyšší a mají hodnotu stovek mil. Kč. Proto se doporučuje zvýšit rozlišení stupnice dopadu rizik minimálně na 6 stupňů a reálné hodnoty těchto stupňů v mil. Kč odstupňovat podle mocninné řady, jak doporučuje Hnilica a Fotr (2009). Peněžní hodnota úrovně nejvyšší úrovně dopadů by měla být adekvátní vzhledem k velikosti rizikové kapacity. Návrh příslušných stupnic je v následující tabulce č. 20.

*Tabulka 19 – Návrh stupnice pravděpodobnosti a dopadu*

Pravděpodobnost		Dopad	
Stupnice	Rozmezí (%)	Stupnice	Rozmezí (mil. Kč)
1	0-20	1	0-0,2
2	20-40	2	0,2-5,0
3	40-60	3	5,0-25,0
4	60-80	4	25,0-75,0
5	80-100	5	75,0-225,0
		6	225,0 a výše

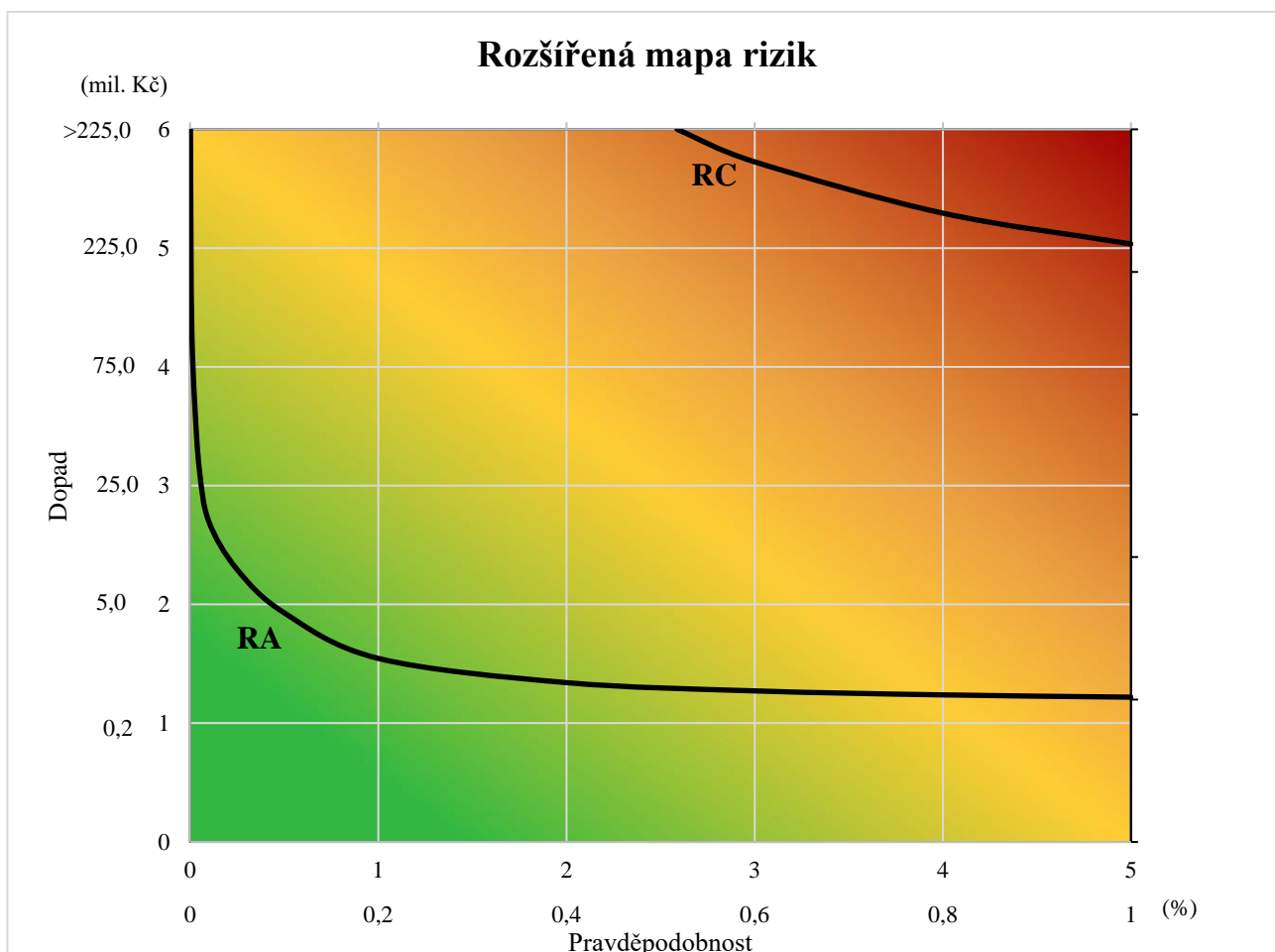
*Zdroj: vlastní zpracování*

Upravená stupnice dopadu by takto lépe charakterizovala výdaje a jejich možné změny, neboť by měla vysoké rozlišení v intervalu 0-25,0 mil. Kč a zároveň by rozlišila i rizika s možným dopadem do 225 mil. Kč, tedy pro rok 2019 do necelého dvojnásobku rizikové kapacity.

Dále by byla vytvořena mapa rizik, jejíž rozměr by se tím rozšířil a maximální významnost rizik by mohla mít hodnotu až 30. Zakreslila by se do ní riziková kapacita a rizikový apetit, jejichž stanovení vyplývá z rozpočtu skutečných výdajů kraje a hodnoty dopadů nejzávažnějších rizik. Z toho plyne, že se každý rok hodnoty rizikové kapacity a rizikového apetitu budou měnit v závislosti na měnící se finanční situaci kraje. V této práci byla velikost rizikové kapacity navržena jako 0,5 % ze skutečného rozpočtu výdajů kraje pro rok 2019 a rizikový apetit jako 0,0005 % z tohoto rozpočtu. Vzhledem k tomu, že se mapa rizik v praxi téměř nepoužívá, bylo by vhodné ji organizacím doporučit z mnoha důvodů. Slouží pro lepší přehlednost a klasifikaci rizik do jednotlivých skupin pomocí hranic rizikové kapacity a rizikového apetitu a tím stanovení klíčových rizik, kterým by měla být věnována zvláštní pozornost. Návrh nové mapy rizik je na obrázku č. 13.



Obr. 13 – Návrh rozšířené mapy rizik



Zdroj: vlastní zpracování

Skupiny rizik by se pak upravily dle nového rozsahu významnosti rizik jako v tabulce č. 21:

Tabulka 20 – Návrh rozdělení skupin rizik

Skupina rizik	Stupeň významnosti rizik
Běžná	1-8
Hlavní	9-22
Klíčová	23-30

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě skutečných výdajů rozpočtu krajského úřadu se doporučuje každý rok stanovit velikost rizikové kapacity a rizikového apetitu. Tyto hodnoty se následně budou porovnávat s výsledky analýz klíčových rizik. V informačním systému se doporučuje nastavit kontrolní mechanismus ve formě systému včasného varování. Jakmile by se výdaje nebo jiný faktor ovlivňující negativně riziko začal zvyšovat, systém by automaticky hlásil dosažení velikosti

nárůstu 10 %, 25 % a 50 % rizikové kapacity úřadu. Stejně tak by se dal upravit varovný systém pro vysoké tempo nárůstu.

Do systému by mohly být zahrnuty i dokumentace podle publikace (Hnilica a Fotr, 2009), které jsou potřebné v procesu identifikace a hodnocení rizik. Jsou jimi tyto podklady:

- vybrané klíčové hypotézy pro identifikaci a hodnocení rizik,
- zdroje, které byly při identifikaci a hodnocení použity,
- analytické metody, které byly aplikovány,
- popisy identifikovaných rizik (faktorů) a podmínek, za kterých se vyskytují,
- skupiny/kategorie rizik, do nichž se řadí všechny rizikové faktory,
- charakteristika dopadů rizik, jejich rozsahu a stupnice měření,
- odhad pravděpodobností dílčích rizik a zhodnocení faktorů, které tuto pravděpodobnost ovlivňují,
- stanovení skupiny rizik podle jejich významnosti (hodnocení).

Poté se aktualizuje katalog rizik v systému KEVIS, který je online k nahlédnutí pro všechny odbory (vyjma ÚIA, který má v rámci tohoto systému vyšší kompetence). Jakákoli změna v tomto systému bude automaticky oznámena emailem jednotlivým referentům a vedoucím odborů.

Následně bude postup analogický jako v metodice vlastního postupu analýzy rizik tohoto úřadu. U klíčových rizik se stanoví jednotlivé faktory, které je ovlivňují. Pomocí analýzy citlivosti se stanoví citlivost stanovených kritérií na změny jednotlivých faktorů. Dále se určí scénáře, které popíší jednotlivé varianty negativních dopadů nejvýznamnějších faktorů.

Následně by se využilo opět metod brainstormingu nebo brainwritingu pro získání dopadů a možností opatření klíčových rizik. To lze provést například pomocí zjednodušené metody What-if. U rizik lze také sestavit kontingenční plány v případě, že by provedení opatření bylo neefektivní nebo příliš nákladné.

Takto vygenerovaná opatření by se doplnila do katalogu rizik v podobě tabulky č. 22. Číslo rizika je totožné s pořadovým číslem rizika v katalogu rizik, aby bylo zřejmé, o jaké konkrétní riziko se jedná a nemuselo se znovu zapisovat do tabulky. Dále tabulka zahrnuje opatření se stručným popisem, datum očekávaného provedení opatření, datum očekávaného dokončení opatření a provedení opatření (jméno odpovědného subjektu za toto opatření).

Tabulka 21 – Návrh tabulky opatření

<b>Č.</b>	<b>Opatření k řízení rizika</b>	<b>Očekávaný termín provedení opatření</b>	<b>Očekávaný termín dokončení opatření</b>	<b>Provedení opatření</b>
	<i>Stručný popis opatření</i>	<i>Datum</i>	<i>Datum</i>	<i>Odpovědný subjekt</i>

*Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009*

Na závěr se ke konci každého roku se vytvoří shrnutí výsledků řízení rizik za všechna čtvrtletí.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce je rozdělena na pět hlavních kapitol. 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 potenciální dopady na danou organizaci.

První kapitola je věnována charakteristice organizace veřejné správy. Je zde popsán pojem veřejná správa, institucionální rozdělení a její jednotlivé orgány.

Druhá kapitola pojednává o rizicích a o možných přístupech pro jejich řízení. Definováno je riziko a další související pojmy, jako je např. pravděpodobnost, dopad, mapa a katalog rizik. Obsahem kapitoly je rozdělení rizik do několika druhů. Jsou zde představeny metody řízení rizik, které jsou vhodné pro analýzu příslušných rizik. Popsány jsou i metody snižování rizik.

Ve třetí kapitole je představena vybraná organizace. Jde spíše o obecnou charakteristiku krajského úřadu a jeho jednotlivých odborů. Z důvodu utajovaných informací musela být instituce v této práci vedena pod fiktivním označením jako Krajských úřad XYZ.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu rizik vybrané organizace. Pro rozbor této problematiky byl nejprve proveden řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem KÚ XYZ, který byl ochoten přiblížit postup řízení rizik úřadu a poskytl směrnici a data v podobě katalogu rizik, který zahrnoval rizika celkem 15 odborů. Odbory byly sestupně seřazeny podle významnosti rizik. Nejvíce rizikový byl odbor dopravy a zároveň měl nejvyšší výdaje čerpané z rozpočtu kraje v roce 2019. Z tohoto důvodu byl tento odbor zvolen pro hlavní rozbor práce. Po stanovení vlastních rozmezí dopadů rizik a definici rizikové kapacity a rizikového apetitu byla pro grafické zobrazení rizikovosti využita mapa rizik OD. Nejvyšší stupeň významnosti rizik, tj. 25, vykazovala dvě klíčová finanční rizika, a to nedostatek finančních prostředků na zajištění dopravní obslužnosti a nedostatek finančních prostředků na údržbu silnic. Následně byla aplikována analýza citlivosti, pomocí které byly určeny faktory, na jejichž změny jsou tato dvě rizika nejcitlivější. Kombinace těchto faktorů byly zpracovány metodou scénářů, jejichž výstupem byly nejrizikovější kombinace faktorů a kvantifikace dopadů těchto rizik, která byla následně přesně doplněna do mapy rizik. Na závěr byly pomocí zjednodušené metody What-if sestaveny diagramy, pomocí kterých se zjistily potenciální dopady a byla navržena příslušná opatření.

V páté kapitole byl navržen systém, který má vést k efektivnějšímu řízení rizik KÚ XYZ. Návrh tohoto systému spočívá ve zvýšení vyhodnocování plnění opatření na každých čtvrt roku. Identifikace by se prováděla na základě vygenerování seznamu rizik pomocí metody brainstorming a brainwriting, následně by se rizika ohodnotila a znázornila v mapě rizik. Zavedla by se nová škála dopadu rizik, jejíž rozmezí by bylo od 1 do 6 a lépe by charakterizovala rozsah možných dopadů rizik. Došlo by také ke stanovení veličin rizikové kapacity a rizikového apetitu, které organizace veřejné správy v praxi nepoužívají. Doporučeno je aktivní využívání mapy rizik obsahující hranice rizikové kapacity a apetitu jako hranic běžných, hlavních a klíčových rizik. Klíčová rizika by byla podrobněji analyzována analýzou citlivosti a metodou scénářů. Hodnoty nejvýznamnějších faktorů by byly monitorovány a zavedeny do systému včasného upozornění při jejich nepříznivých změnách. Pomocí metody What-if by se stanovily dopady klíčových rizik a návrh jejich opatření. U významných rizik, u nichž by realizace opatření na jejich řízení byla neefektivní nebo příliš nákladná, by se sestavily kontingenční plány. Dále by bylo vhodné pro rychlejší informovanost zavést zasílání automatických e-mailů o změnách projednaných na poradách a zavést online katalog rizik přístupný všem odborům.

## SEZNAM LITERATURY

1. COGAN, Rudolf. *Krajské zřízení*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7041-6.
2. DRENNAN, Linn T. a Allan MCCONNELL. *Risk and crisis management in the public sector*. Oxon: Routledge, 2007, 249 s. ISBN 978-0-415-37814-7.
3. FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
4. HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
5. HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-459-6.
6. CHARBUSKÝ, Miloš. *Veřejná správa - správa měst a obcí*. Vyd. 2., (dopl. a upr.). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-020-0.
7. JÍLEK, Josef. *Finanční trhy a investování*. Praha: Grada, 2009. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-1653-4.
8. KRAJSKÝ ÚŘAD XYZ. *Interní normativní akt KrÚ směrnice: Strategie řízení rizik*, 2015.
9. KRÁLÍČEK, Vladimír a Jan MOLÍN. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 232 s. ISBN 978-80-7478-557-3.
10. MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 264 s. ISBN 978-80-7478-526-9.

11. Pokyn obecné povahy (POP) ze dne 31.10.2011 o informacích. In: *10/2011 (ZA)*. Brno: Nejvyšší státní zastupitelství, 2011, ročník 2011, 10/2011
12. POMAHAČ, Richard. *Veřejná správa*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-447-6.
13. PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0.
14. PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 8., dopl. a aktualiz. vyd., (V nakl. Doplněk 3.). Brno: Doplněk, 2012. ISBN 978-80-7380-381-0.
15. PŮČEK, Milan a František OCHRANA. *Chytrá veřejná správa: kohezní politika*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, Národní orgán pro koordinaci, 2009, 200 s. ISBN 978-80-86616-27-4.
16. PŮČEK, Milan. *Udržitelné finanční řízení obcí a regionů*. Praha: Národní síť Zdravých měst České republiky, 2015, 140 s. ISBN 978-80-906033-0-1.
17. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN isbn978-80-247-3006-6.
18. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
19. SVOBODA, Ivo a Karel SCHELLE. *Základy organizace veřejné správy*. Vyd. 2. Ostrava: Key Publishing, 2007. Právo (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-22-9.
20. JIHOMORAVSKÝ KRAJ. 2020. *Rozpočet na rok 2019* [online]. [cit. 2020-08-09]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=172183&TypeID=1>

21. JIHOMORAVSKÝ KRAJ. 2020. *Schválené rozpočty a závěrečné účty kraje* [online]. [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=172183&TypeID=1>
22. MAŘÍK, Robert. 2012. *Metoda nejmenších čtverců* [online]. [cit. 2020-06-25].  
Dostupné z: <http://user.mendelu.cz/marik/mat-web/mat-webse24.html>
23. Metodiky hodnocení rizik. 2004. *Bozpinfo.cz* [online]. [cit. 2020-07-30].  
Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/metodiky-hodnoceni-rizik>
24. MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *Projektová příprava staveb* [online]. MDČR, 2020 [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Strategie/Projektova-priprava-staveb-\(1\)](https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Strategie/Projektova-priprava-staveb-(1))
25. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. 2006. *Systém finanční kontroly* [online]. MFČR [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/kontrola-verejnych-financi/financni-kontrola/system-financni-kontroly>
26. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. 2016. *Metodický pokyn CHJ č. 2 – Metodika řízení rizik*. [online]. Centrální harmonizační jednotka, MFČR, 10 stran [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-2--metodika-rizeni-24501>
27. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. 2018. *Metodický pokyn CHJ č. 6 – Manuál interního auditu*. [online]. Centrální harmonizační jednotka, MFČR, 10 stran [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2018/metodicky-pokyn-chj-c-6--manual-internih-32889>



28. MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. 2018. *Metodický pokyn CHJ č. 7 – Řízení rizik spojených s hospodařením*. [online]. Centrální harmonizační jednotka, MFČR, 53 stran [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2018/metodicky-pokyn-chj-c-7--rizeni-rizik-sp-33155>
29. MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. 2019. *Metodický pokyn CHJ č. 8 – Náležitosti roční zprávy o výsledcích finančních kontrol pro rok 2019 a dále* [online]. Centrální harmonizační jednotka, MFČR, 20 stran [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2019/metodicky-pokyn-chj-c-8--nalezitosti-roc-35639>
30. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. 2009. *Rámcová metodika řízení rizik: určená řídicím orgánům operačních programů* [online]. MMR ČR, 33 stran [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/60aa0e8f-952c-4d2a-8834-6403fc1e2abd/Ramcova-metodika-rizeni-rizik.pdf>
31. Paretova analýza. 2013. *StatSoft* [online]. [cit. 2020-06-25].  
Dostupné z: [http://www.statsoft.cz/file1/PDF/newsletter/2013\\_05\\_07\\_StatSoft\\_Paretuv\\_graf.pdf](http://www.statsoft.cz/file1/PDF/newsletter/2013_05_07_StatSoft_Paretuv_graf.pdf)
32. *Registr smluv* [online]. 2020 [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://smlouvy.gov.cz/vyhledavani?q=Spr%C3%A1va+a+%C3%BAAdr%C5%BEba+silnic+JMK>
33. *Správa a údržba silnic JMK* [online]. 2020 [cit. 2020-08-09].  
Dostupné z: <https://www.susjmk.cz/>
34. STŘELEČ, Jiří, 2015. *Analýza rizik. Vlastní cesta* [online]. [cit. 2020-06-25].  
Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

35. Úvod do regresní analýzy. 2014. *StatSoft* [online]. [cit. 2020-06-25].  
Dostupné z: [http://www.statsoft.cz/file1/PDF/newsletter/2014\\_26\\_03\\_StatSoft\\_Uvod\\_do\\_regresni\\_analyzy.pdf](http://www.statsoft.cz/file1/PDF/newsletter/2014_26_03_StatSoft_Uvod_do_regresni_analyzy.pdf)
36. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.: Ústava České republiky. 1992, částka 1/1993.
37. Zákon č. 23/2017 Sb.: Zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti. 2017, částka 8/2017.
38. Vyhláška č. 416/2004 Sb.: Vyhláška, 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. 2004, částka 136/2004.
39. Zákon č. 2/1969 Sb.: Zákon České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. 1969, částka 1/1969.
40. Zákon č. 128/2000 Sb.: Zákon o obcích (obecní zřízení). 2000, částka 38/2000.
41. Zákon č. 129/2000 Sb.: Zákon o krajích (krajské zřízení). 2000, částka 38/2000.
42. Zákon č. 219/2002 Sb.: Zákon, kterým se provádějí změny v soustavě ústředních orgánů státní správy České republiky a mění se zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. 2002, částka 84/2002.
43. Zákon č. 312/2002 Sb.: Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. 2002, částka 114/2002.
44. Zákon č. 320/2001 Sb.: Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), částka 122/2001.
45. Zákon č. 420/2004 Sb.: Zákon o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí. 2004, částka 138/2004.

46. Zákon č. 421/2004 Sb.: Zákon o změně zákonů souvisejících s přijetím zákona o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí. 2004, částka 138/2004.

## PŘÍLOHA A

Tabulka 22 – Katalog rizik Krajského úřadu XYZ z roku 2019

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OD-01	odbor dopravy	finanční	klíčové	Nedostatek finančních prostředků na zajištění dopravní obslužnosti	5	5	25	Snaha získat finanční prostředky z rozpočtu kraje a státu. Dotační podpora dopravců pro zajištění dopravní obslužnosti.
OD-09	odbor dopravy	finanční	klíčové	Nedostatek finančních prostředků na údržbu silnic	5	5	25	Podklady pro projednání s ostatními orgány kraje.
OD-05	odbor dopravy	finanční	hlavní	Nedostatek finančních prostředků v oblasti dopravy na průběžné financování projektů podporovaných fondy EU	4	4	16	Finanční analýza pro projednání s ostatními orgány.
OD-04	odbor dopravy	korupční	hlavní	Ovlivnění správního řízení a výběrového řízení	4	4	16	Důraz na interní předpisy a nezávislá kontrola řízení.
OD-07	odbor dopravy	provozní	hlavní	Riziko přístupu neoprávněných osob k osobním údajům a k prostředkům pro jejich zpracování	3	4	12	Dodržování právních předpisů a bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim. Využití příslušného softwarového vybavení.
OD-03	odbor dopravy	provozní	hlavní	Riziko správy movitého majetku	3	4	12	Úprava interních předpisů, vyšší kontrola správy majetku, svěřeni správy externí firmě.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OD-08	odbor dopravy	provozní	hlavní	Nezveřejnění dokumentu do registru včas	4	3	12	Průběžná kontrola a včasné upozornění na blížící se termín.
OD-06	odbor dopravy	korupční	hlavní	Ovlivnění výsledků kontrol	3	4	12	Důraz na interní předpisy a nezávislá kontrola řízení.
OD-10	odbor dopravy	provozní	běžné	Riziko neoprávněné likvidace, úpravy, vytváření kopií či přenos osobních údajů	2	4	8	Dostatečné zabezpečení dat a dohledatelná historie přístupů k nim.
OD-02	odbor dopravy	provozní	běžné	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	2	3	6	Výběrová řízení, zvýšení motivace a nábor absolventů, možnost stipendijních programů.
ORR-01	odbor regionálního rozvoje	provozní	klíčové	Rigidita v rozhodování orgánů kraje	5	5	25	Podklad pro projednání s ostatními orgány.
ORR-02	odbor regionálního rozvoje	finanční	klíčové	Problém se zabezpečením uskutečnění projektů kraje dotovaných z fondů EU	5	5	25	Rozdělení agendy mezi více subjektů (např. využití externí firmy).
ORR-04	odbor regionálního rozvoje	provozní	klíčové	Ohrožení bezpečnosti informací	4	5	20	Dodržování předpisů a pravidel při nakládání s informacemi a citlivými daty.
ORR-12	odbor regionálního rozvoje	provozní	klíčové	Vysoká fluktuace zaměstnanců v projektových týmech	4	5	20	Školení nových pracovníků, porady, odborné znalosti a zkušenosti tutorů.
ORR-09	odbor regionálního rozvoje	ostatní	hlavní	Neshoda směrnic KÚ s dokumenty operačních programů	3	4	12	Adaptabilní úprava interních dokumentů.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
ORR-03	odbor regionálního rozvoje	provozní	hlavní	Riziko osobních konfliktů mezi pracovníky na pracovišti	3	3	9	Rozdělení pracovníků do relevantních skupin a tím předcházení konfliktům mezi nimi navzájem.
ORR-06	odbor regionálního rozvoje	právní	hlavní	Výskyt nedostatků při aplikaci nových právních předpisů	3	3	9	Zajistit odborné školení v daných oblastech.
ORR-07	odbor regionálního rozvoje	korupční	hlavní	Ovlivnění výsledku kontroly dotace	3	3	9	Kontrola prováděná více osobami.
ORR-11	odbor regionálního rozvoje	ostatní	hlavní	Změna předpisů v průběhu realizace projektů	3	3	9	Akceptace.
ORR-05	odbor regionálního rozvoje	provozní	běžné	Ukončení pracovního poměru jednoho nebo několika zaměstnanců	3	2	6	Motivace nových i stávajících zaměstnanců, odměny, individuální přístup a dostatečná komunikace.
ORR-08	odbor regionálního rozvoje	provozní	běžné	Porušování ochrany osobních údajů a jiné neoprávněné činnosti zaměstnanců	2	3	6	Dodržování bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim.
ORR-10	odbor regionálního rozvoje	ostatní	běžné	Riziko selhání informačního systému	2	3	6	Průběžné zálohování dat a pravidelná technická údržba serveru.
OUP-01	odbor územního plánování	právní	klíčové	Zastavení přípravy investic kraje z důvodu rušení územně plánovací dokumentace soudem	5	5	25	Průběžné monitorování jednotlivých kroků a rozhodnutí soudu ve věci územně plánovací dokumentace a uplatňování opravných prostředků.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OUP-02	odbor územního plánování	ostatní	klíčové	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	5	5	25	Výběrová řízení, zvýšení motivace a nábor absolventů, možnost stipendijních programů.
OUP-04	odbor územního plánování	právní	klíčové	Riziko zrušení správních rozhodnutí soudy	5	4	20	Najmutí právníka nebo využití služeb externalistů, kteří se orientují v oblasti rozhodování soudů.
OUP-03	odbor územního plánování	provozní	hlavní	Zastavení přípravy investic kraje z důvodu rušení prvoinstančních rozhodnutí odborem územního plánování úřadu	4	4	16	Školení a projednání veškerých osob zúčastněných na projektu. Předložení podrobných podkladů projektantům.
OUP-05	odbor územního plánování	provozní	hlavní	Porušování ochrany osobních údajů přístupem neoprávněných osob	3	4	12	Dodržování bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim.
OUP-10	odbor územního plánování	finanční	hlavní	Zastavení rozvoje území kraje z důvodu nedostatku finančních prostředků na zabezpečení územně plánovací dokumentace	2	5	10	Včas informovat samosprávu o nedostatku finančních prostředků. Budování rezerv.
OUP-09	odbor územního plánování	právní	hlavní	Chybný postup v důsledku nejednoznačně formulované legislativy nedořešených, nově přijímaných právních předpisů	3	3	9	Akceptace.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OUP-06	odbor územního plánování	provozní	běžné	Neschopnost identifikace osob, které manipulovaly s osobními údaji	2	3	6	Dodržování právních předpisů a školení pracovníků v oblasti bezpečnosti. Využití příslušného softwarového vybavení.
OUP-07	odbor územního plánování	finanční	běžné	Riziko náhrady škod a nákladů řízení	3	2	6	Zaplacení všech náhrad škod a nákladů řízení včas.
OUP-08	odbor územního plánování	korupční	běžné	Ovlivnění výsledku správního řízení druhého stupně	2	3	6	Monitorování správních rozhodnutí vedoucími pracovníky.
OUP-11	odbor územního plánování	provozní	běžné	Nesprávně zpracované podklady pro rozvoj území	2	3	6	Průběžné odborné vzdělávání zaměstnanců, kontrola podkladů vedoucími pracovníky.
OINV-01	odbor investic	provozní	klíčové	Ukončení pracovního poměru jednoho nebo několika zaměstnanců	5	5	25	Motivace nových i stávajících zaměstnanců, odměny, individuální přístup a dostatečná komunikace.
OINV-04	odbor investic	právní	hlavní	Nedodržení postupů a lhůt vyplývajících na základě právních a interních předpisů	3	5	15	Průběžné školení a prohlubování vzdělávání zaměstnanců, dodržování příslušných zákonů (zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek) a předpisů.
OINV-03	odbor investic	finanční	hlavní	Dodatečné stavební práce při realizaci stavebních prací	3	4	12	Pečlivá příprava potřebných podkladů a projektu, odborné posouzení specialistou.



ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OINV-02	odbor investic	korupční	hlavní	Ovlivnění výběrového řízení	2	5	10	Důraz na interní předpisy a nezávislá kontrola řízení.
OINV-06	odbor investic	provozní	běžné	Riziko přístupu neoprávněných osob k osobním údajům a k prostředkům pro jejich zpracování	2	4	8	Dodržování právních předpisů a bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim. Využití příslušného softwarového vybavení.
OINV-07	odbor investic	provozní	běžné	Únik informací v důsledku porušení mlčenlivosti	2	4	8	Akceptace.
OINV-08	odbor investic	provozní	běžné	Riziko neoprávněné likvidace, úpravy, vytváření kopií či přenos osobních údajů	2	3	6	Dostatečné zabezpečení dat a dohledatelná historie přístupů k nim.
OINV-05	odbor investic	provozní	běžné	Nezveřejnění potřebných dokumentů v registru smluv včas	1	3	3	Průběžná kontrola a včasné upozornění na blížící se termín.
OINV-09	odbor investic	ostatní	běžné	Riziko selhání informačního systému	1	3	3	Průběžné zálohování dat a pravidelná technická údržba serveru.
OE-05	odbor ekonomický	finanční	klíčové	Nesprávné plnění daňových příjmů rozpočtu kraje	5	5	25	Neustále kontrolovat plnění daňových příjmů, informovat o případném rozpočtovém schodku a omezení čerpání rozpočtu.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OE-06	odbor ekonomický	finanční	hlavní	Nesprávné vedení účetnictví kraje	3	5	15	Použití softwaru, ve kterém jsou implementovány správné metody vedení účetnictví. Pravidelně proškolovat pracovníky OE a provádět vnitřní kontrolu.
OE-01	odbor ekonomický	finanční	hlavní	Neoprávněné čerpání finančních prostředků z rozpočtu kraje	4	3	12	Sledování transakcí a jejich dokládání. Vedení seznamu osob majících kompetence k čerpání finančních prostředků z rozpočtu kraje.
OE-07	odbor ekonomický	finanční	běžné	Porušení zákona o daních z příjmů a zákona o dani z přidané hodnoty	2	4	8	Analýza příjmů a výnosů za příslušné zdaňovací období, podávání daňových přiznání k DPH včas, kontrola daňových přiznání včetně příloh, případná akceptace.
OE-04	odbor ekonomický	provozní	běžné	Neschopnost obcí, dobrovolných svazků obcí a příspěvkových organizací předat účetní výkazy a následná nemožnost zpracování těchto výkazů	2	3	6	Upozorňovat obce, dobrovolné svazky obcí a příspěvkové organizace na blížící se termín odevzdání účetních výkazů, případně jim poskytnout odbornou metodickou pomoc v oblasti účetního výkaznictví.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OE-09	odbor ekonomický	provozní	běžné	Nepřítomnost zaměstnanců nebo ukončení jejich pracovních poměrů s následkem neplnění uložených úkolů v oblasti přenesené působnosti	2	3	6	Akceptace.
OE-02	odbor ekonomický	ostatní	běžné	Technické potíže systému při zpracování účetní závěrky a dalších účetních výkazů	1	2	2	Zabezpečení efektivity a maximální míry bezporuchovosti informačních systémů.
OE-03	odbor ekonomický	finanční	běžné	Tvorba sankčních plateb způsobených opožděnou úhradou závazků kraje	1	2	2	Včasná informovanost o blížícím se termínu platby.
OE-08	odbor ekonomický	provozní	běžné	Riziko osobních konfliktů mezi pracovníky na pracovišti	1	2	2	Rozdělení pracovníků do relevantních skupin a tím předcházet konfliktů mezi nimi navzájem.
OE-10	odbor ekonomický	právní	běžné	Nepředání střednědobých výhledů rozpočtu a rozpočtů zřízených PO od jednotlivých odborů ve stanoveném termínu	1	2	2	Upozorňovat odvětvové odbory na nutnost včasného předání rozpočtových podkladů na OE, kontrolovat plnění této povinnosti, spolupracovat s dotčenými odbory.
OK-01	odbor kultury	provozní	klíčové	Problémy při administraci dotací	4	5	20	Předběžné ověření správnosti údajů (kontrola ex-ante). Zavedení efektivnější elektronické evidence než nabízí současný systém.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OK-03	odbor kultury	finanční	hlavní	Nesprávný postup při administraci veřejných zakázek	3	5	15	Průběžné školení a prohlubování vzdělávání zaměstnanců, dodržování příslušných zákonů (zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek) a předpisů.
OK-04	odbor kultury	finanční	běžné	Chyby při zadávání veřejných zakázek	2	4	8	Školení zaměstnanců, spolupráce s příslušnými odbory.
OK-02	odbor kultury	provozní	běžné	Nezveřejnění potřebných dokumentů v registru smluv včas	2	3	6	Průběžná kontrola a včasné upozornění na blížící se termín.
OK-06	odbor kultury	ostatní	běžné	Nevýkonná odborná organizace památkové péče	3	2	6	Zefektivnění činnosti v oblasti památkové péče.
OK-08	odbor kultury	právní	běžné	Zrušení správních rozhodnutí soudy	2	3	6	Najmutí právníka nebo využití služeb externalistů, kteří se orientují v oblasti rozhodování soudů.
OK-07	odbor kultury	ostatní	běžné	Negativní zveřejňování problémových situací kultury a památkové péče	2	2	4	Akceptace.
OK-09	odbor kultury	právní	běžné	Výskyt nedostatků při aplikaci nových právních předpisů	2	2	4	Zajištění maximální možné úrovně vzdělávání v předmětné oblasti.
OK-10	odbor kultury	korupční	běžné	Ovlivnění výsledku kontroly dotace	1	3	3	Zajistit odborné školení v daných oblastech.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OK-05	odbor kultury	provozní	běžné	Riziko osobních konfliktů mezi pracovníky na pracovišti	1	2	2	Rozdělení pracovníků do relevantních skupin a tím předcházení konfliktů mezi nimi navzájem.
IA-09	útvár interního auditu	korupční	hlavní	Ovlivnění výsledku auditu	3	5	15	Dodržování etického kodexu, mezinárodních standardů a interních předpisů.
IA-02	útvár interního auditu	provozní	hlavní	Nekomunikativnost v rámci externího auditu	3	4	12	Osobní kontakt s externími auditory.
IA-03	útvár interního auditu	provozní	hlavní	Porušování ochrany osobních údajů a jiné neoprávněné činnosti zaměstnanců	2	5	10	Dodržování bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim.
IA-05	útvár interního auditu	provozní	běžné	Nekvalitní provedení komplikovaných systémových auditů	2	4	8	Častá školení auditorů v příslušných oblastech, tvorba auditních týmů tvořená odbornými auditory.
IA-06	útvár interního auditu	provozní	běžné	Problémy auditů při plnění ročních plánů	3	2	6	Akceptace.
IA-08	útvár interního auditu	provozní	běžné	Riziko zkreslení předkládaných informací	2	3	6	Akceptace.
IA-01	útvár interního auditu	provozní	běžné	Nespolupráce s ostatními zaměstnanci úřadu a z toho plynoucí komplikace	2	2	4	Vyšší aktivita a ochota meziodborové komunikace. Při problémech v komunikaci informovat vedoucí pracovníky.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
IA-07	útvár interního auditu	provozní	běžné	Neorientovanost či neznalost některých programů	2	2	4	Pravidelná školení zaměstnanců, vytvoření znalostní báze.
IA-04	útvár interního auditu	provozní	běžné	Nedostatečná informovanost při plnění výjimečných povinností	1	2	2	Kolektivní řešení úkolů, aktivní přístup vedoucího ÚIA.
OSV-01	odbor sociálních věcí	právní	klíčové	Nedostatečné zabezpečení sociálních potřeb občanů	4	5	20	Spolupráce se samosprávou a zažádání o dotace.
OSV-02	odbor sociálních věcí	finanční	hlavní	Nedostatek finančních prostředků v oblasti sociálních věcí	4	4	16	Analýza a prioritizace potřebných prostředků a nákladů v oblasti sociálních služeb. Realizace dotací pro zajištění potřebných sociálních služeb.
OSV-05	odbor sociálních věcí	provozní	běžné	Nakládání s dokumenty obsahujícími osobní údaje neoprávněnými osobami	2	4	8	Dodržování právních předpisů a bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim. Využití příslušného softwarového vybavení.
OSV-03	odbor sociálních věcí	provozní	běžné	Ukončení pracovního poměru jednoho nebo několika zaměstnanců	3	2	6	Motivace nových i stávajících zaměstnanců, odměny, individuální přístup a dostatečná komunikace.
OSV-06	odbor sociálních věcí	korupční	běžné	Nedostatečná kontrola plnění podmínek dotační či dodavatelské smlouvy	2	2	4	Kontrola kvality, efektivity a čerpání finančních prostředků pro oblast sociálních služeb.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OSV-07	odbor sociálních věcí	finanční	běžné	Nehospodárné vynakládání veřejných prostředků	2	2	4	Monitorování a kontrola pohybu finančních prostředků v rozpočtu.
OSV-08	odbor sociálních věcí	korupční	běžné	Riziko při zadávání veřejných zakázek bez zahájení výběrového řízení	2	2	4	Dodržovat předpisy a směrnice. Kontrola pracovníků při uzavírání smluv a zvýšená pozornost při výběru vhodné firmy nejen z hlediska ceny, ale i efektivity.
OSV-04	odbor sociálních věcí	provozní	běžné	Nedostatek zaměstnanců na zabezpečení evropských projektů	1	3	3	Rozšíření kompetencí vlastních zaměstnanců nebo vyhlášení výběrových řízení pro výběr vhodných kvalifikovaných pracovníků pro tuto oblast.
OSV-10	odbor sociálních věcí	korupční	běžné	Ovlivnění získávání dotací	1	3	3	Vyšší pozornost vedoucích pracovníků při žádání o dotace.
OSV-09	odbor sociálních věcí	finanční	běžné	Riziko škody kraje odeslání finančních prostředků na nesprávné číslo účtu	1	2	2	Zvýšená pozornost při zadávání transakcí za účelem odeslání na správné číslo účtu.
OI-02	odbor informatiky	provozní	klíčové	Nedostupnost dat na síti či porucha komunikačních prostředků (např. služební e-mail)	5	4	20	Zaměstnání IT specialisty na úřadě. Využití alternativních způsobů komunikace (např. výpadek e-mailu).
OI-01	odbor informatiky	provozní	hlavní	Ztráta zapůjčené techniky (např. projektor, mobilní telefon, tablet, PC)	3	4	12	Akceptace.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OI-06	odbor informatiky	provozní	hlavní	Nedodržování předepsaných pracovních postupů	3	3	9	Monitorování každodenních pracovních aktivit. Zápis těchto činností do záznamového archu.
OI-11	odbor informatiky	provozní	hlavní	Riziko přístupu k systémům automatizovaného zpracování osobních údajů neoprávněných osob	3	3	9	Akceptace.
OI-04	odbor informatiky	provozní	běžné	Riziko neoprávněné likvidace, úpravy, vytváření kopií či přenosu osobních údajů	2	3	6	Dostatečné zabezpečení dat a dohledatelná historie přístupů k nim.
OI-05	odbor informatiky	provozní	běžné	Neoprávněný únik informací z IS	2	3	6	Monitorování přístupů zaměstnanců do informačního systému. Správa veškerých činností probíhajících uvnitř systému.
OI-03	odbor informatiky	provozní	běžné	Riziko přístupu neoprávněných osob k osobním údajům a k prostředkům pro jejich zpracování	2	2	4	Dodržování právních předpisů a bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim. Využití příslušného softwarového vybavení.
OI-07	odbor informatiky	finanční	běžné	Porušení rozpočtové kázně	1	2	2	Zvýšená kontrola při nakládání s výdaji.



ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OI-08	odbor informatiky	právní	běžné	Nedodržení stanovených lhůt a postupů	1	2	2	Průběžné školení a prohlubování vzdělávání zaměstnanců, dodržování příslušných zákonů (zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek) a předpisů.
OI-09	odbor informatiky	ostatní	běžné	Riziko selhání informačního systému	1	2	2	Průběžné zálohování dat a pravidelná technická údržba serveru.
OI-10	odbor informatiky	provozní	běžné	Neoprávněný přístup k datům pracovníků uložených v systému	1	1	1	Povinnost zaměstnanců chránit si svá data.
OŠ-01	odbor školství	finanční	klíčové	Nedostatek finančních prostředků na platy zaměstnanců škol a jejich provoz zřízené krajem	5	4	20	Zefektivnění sítě škol a školských zařízení, podíl zřizovatele na dofinancování.
OŠ-02	odbor školství	provozní	hlavní	Riziko související s nakládáním nebo přenosem osobních údajů jednotlivými osobami včetně identifikace těchto osob	3	4	12	Dodržování právních předpisů a bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a evidence přístupů k nim.
OŠ-09	odbor školství	ostatní	hlavní	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	3	3	9	Školení zaměstnanců, možnost rozšíření vzdělání, porady.
OŠ-03	odbor školství	provozní	běžné	Zvýšení množství povinností jako důsledek novelizace právních předpisů	2	3	6	Vytváření nových pracovních míst, zefektivnění práce a školení zaměstnanců v příslušných oblastech.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OŠ-06	odbor školství	finanční	běžné	Nehospodárné vynaložení s finančními prostředky (např. dotace)	2	2	4	Monitorování a kontrola pohybu finančních prostředků v rozpočtu.
OŠ-07	odbor školství	provozní	běžné	Riziko neoprávněné likvidace, úpravy, vytváření kopií či přenosu osobních údajů	2	2	4	Dostatečné zabezpečení dat a dohledatelná historie přístupů k nim.
OŠ-08	odbor školství	finanční	běžné	Riziko škody kraje odeslání finančních prostředků na nesprávné číslo účtu	1	3	3	Akceptace.
OŠ-04	odbor školství	provozní	běžné	Nesplnění svěřených úkolů včas	1	2	2	Akceptace.
OŠ-05	odbor školství	provozní	běžné	Porušování ochrany osobních údajů a jiné neoprávněné činnosti zaměstnanců	1	2	2	Dodržování bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim.
OŠ-10	odbor školství	provozní	běžné	Riziko osobních konfliktů mezi pracovníky na pracovišti	1	1	1	Rozdělení pracovníků do relevantních skupin a tím předcházení konfliktům mezi nimi navzájem.
OZ-02	odbor zdravotnictví	právní	klíčové	Nedostatečné zabezpečení kvalitních zdravotních služeb občanům	4	5	20	Vznést požadavky na změny metodik nebo jiných právních předpisů pro navýšení kapacit zdravotnických zařízení.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OZ-01	odbor zdravotnictví	provozní	hlavní	Ukončení pracovního poměru jednoho nebo několika zaměstnanců	3	4	12	Motivace nových i stávajících zaměstnanců, odměny, individuální přístup a dostatečná komunikace.
OZ-05	odbor zdravotnictví	korupční	běžné	Riziko ovlivnění rozhodnutí v rámci správního úkonu ve prospěch osoby poskytující úplatek	2	3	6	Zavedení kontroly více osobami.
OZ-06	odbor zdravotnictví	finanční	běžné	Nehospodárné vynaložení s finančními prostředky (např. dotace)	2	3	6	Monitorování a kontrola pohybu finančních prostředků v rozpočtu.
OZ-08	odbor zdravotnictví	korupční	běžné	Ovlivnění výsledku kontroly poskytovatele zdravotních služeb	2	3	6	Podklady záznamů z kontrol a zavedení kontroly více osobami.
OZ-03	odbor zdravotnictví	provozní	běžné	Riziko související s nakládáním nebo přenosem osobních údajů jednotlivými osobami včetně identifikace těchto osob	2	2	4	Dodržování právních předpisů a bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim. Využití příslušného softwarového vybavení.
OZ-04	odbor zdravotnictví	provozní	běžné	Porušování ochrany osobních údajů přístupem neoprávněných osob	2	2	4	Dodržování bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OZ-07	odbor zdravotnictví	provozní	běžné	Riziko neoprávněné likvidace, úpravy, vytváření kopií či přenosu osobních údajů	2	2	4	Dostatečné zabezpečení dat a dohledatelná historie přístupů k nim.
OZ-09	odbor zdravotnictví	finanční	běžné	Riziko škody kraje odesláním finančních prostředků na nesprávné číslo účtu	1	3	3	Akceptace.
OZ-10	odbor zdravotnictví	finanční	běžné	Nesprávné stanovení výše příspěvku pro činnost zdravotnických příspěvkových organizací	1	2	2	Stanovení pravidel přiznávání příspěvku (podmínky), získání dostateku informací pro návrh rozpočtu a následná kontrola hospodaření těchto organizací.
OZ-11	odbor zdravotnictví	provozní	běžné	Riziko osobních konfliktů mezi pracovníky na pracovišti	1	1	1	Rozdělení pracovníků do relevantních skupin a tím předcházení konfliktům mezi nimi navzájem.
OM-02	odbor majetkový	provozní	klíčové	Neinformovanost OM o změně údajů v katastru nemovitostí	4	5	20	Akceptace.
OM-03	odbor majetkový	finanční	hlavní	Nedostatek finančních prostředků na odkoupení pozemků či jiného nemovitého majetku	3	4	12	Provádění kvalitní analýzy rozpočtu a sledování aktuálních cen nemovitostí na trhu.
OM-04	odbor majetkový	finanční	hlavní	Nízká prodejnost nemovitostí z důvodu současné situace na trhu	3	3	9	Cílená inzerce, využití služeb realitních kanceláří.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OM-06	odbor majetkový	provozní	běžné	Zneužití osobních údajů či poskytnutí informací neoprávněným osobám	2	3	6	Dodržování bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim.
OM-07	odbor majetkový	finanční	běžné	Nepřípravenost majetku k prodeji (např. dosud nezapsané údaje v KN)	2	3	6	Neustálé doplňování informací do KN, jejich kontrola a aktualizace.
OM-09	odbor majetkový	finanční	běžné	Nepodání daňového přiznání	2	3	6	Informovanost o blížící se lhůtě pro podání daňového přiznání.
OM-01	odbor majetkový	provozní	běžné	Ukončení pracovního poměru několika zaměstnanců	2	2	4	Motivace nových i stávajících zaměstnanců, odměny, individuální přístup a dostatečná komunikace.
OM-10	odbor majetkový	provozní	běžné	Chybný výpočet daně	1	3	3	Kontrola výpočtu daní pracovníkem.
OM-05	odbor majetkový	finanční	běžné	Průtahy v projednávání orgánů kraje s následkem odstoupení kupujícího od smlouvy	1	2	2	Akceptace.
OM-08	odbor majetkový	provozní	běžné	Rizika nakládání s osobními údaji osobami oprávněnými je využívat ke zpracování	1	2	2	Dodržování právních předpisů a bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim. Využití příslušného softwarového vybavení.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OM-12	odbor majetkový	ostatní	běžné	Riziko selhání informačního systému	1	2	2	Průběžné zálohování dat a pravidelná technická údržba serveru.
OM-11	odbor majetkový	provozní	běžné	Riziko osobních konfliktů mezi pracovníky na pracovišti	1	1	1	Rozdělení pracovníků do relevantních skupin a tím předcházení konfliktům mezi nimi navzájem.
OK-03	odbor kontrolní	ostatní	hlavní	Nedostatek nápravných opatření kontrolovanými osobami	4	3	12	Provádění opakovaných kontrol a kontrola dodržování stanovených opatření.
OK-01	odbor kontrolní	právní	běžné	Opožděné nebo chybné provedení dozoru nad výkonem přenesené působnosti obce	3	2	6	Akceptace.
OK-04	odbor kontrolní	korupční	běžné	Ovlivnění kontroly osob, které za úplatek nechtějí být kontrolovány	2	2	4	Zvýšená pozornost při kontrole vedoucími pracovníky, dodržování etického kodexu a školení z hlediska žádoucích standardů chování.
OK-02	odbor kontrolní	provozní	běžné	Neschopnost identifikace osob, které manipulovaly s osobními údaji	1	2	2	Dodržování právních předpisů a bezpečnostních nařízení, zabezpečení osobních údajů a dohledatelná historie přístupů k nim. Využití příslušného softwarového vybavení.

ID rizika	Vlastník rizika	Druh rizika	Skupina rizika	Definice rizika	P	D	SV	Opatření k řízení rizika
OP-01	odbor právní	právní	běžné	Nesprávně zpracovaný návrh právního předpisu úřadu	2	4	8	Spolupráce s dílčími odbory, dodržování předpisů a podvědomí o aktuálních právních předpisech.
OP-02	odbor právní	právní	běžné	Neposkytování občanům údaje na žádost a tím porušování zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím	2	3	6	Školení zaměstnanců v rámci zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.
OP-03	odbor právní	ostatní	běžné	Riziko selhání informačního systému	2	2	4	Průběžné zálohování dat a pravidelná technická údržba serveru.

*Zdroj: Krajský úřad XYZ*

## PŘÍLOHA B

Příloha B uvádí tabulku č. 17 obsahující skutečné čerpání rozpočtu výdajů jednotlivých odborů Krajského úřadu XYZ pro rok 2019. Hodnoty byly zaokrouhleny na jednotky milionů Kč.

*Tabulka 23 – Skutečné čerpání rozpočtu výdajů jednotlivých odborů KÚ XYZ na rok 2019*

<b>Odbory KÚ XYZ</b>	<b>Skutečné čerpání rozpočtu výdajů 2019 (zaokr. na mil.)</b>
Odbor školství	16 080 mil. Kč
Odbor dopravy	3 462 mil. Kč
Odbor sociálních věcí	2 089 mil. Kč
Odbor investic	1 439 mil. Kč
Odbor zdravotnictví	709 mil. Kč
Odbor kancelář ředitele	582 mil. Kč
Odbor regionálního rozvoje	498 mil. Kč
Odbor kultury a památkové péče	321 mil. Kč
Odbor kancelář hejtmána	295 mil. Kč
Odbor životního prostředí	165 mil. Kč
Odbor majetkový	79 mil. Kč
Odbor ekonomický	77 mil. Kč
Odbor informatiky	59 mil. Kč
Odbor územního plánování	19 mil. Kč
Odbor vnějších vztahů	13 mil. Kč
<b>Celkem</b>	<b>25 887 mil. Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Rozpočet na rok 2019 (2020)*



## PŘÍLOHA C

V tabulce č. 18 této přílohy jsou podrobně uvedeny jednotlivé výdaje odboru dopravy, jejichž velikost byla zaokrouhlena na desetiny milionů Kč.

Tabulka 24 – Výdaje odboru dopravy pro rok 2019

Název akce	Název paragrafu	Skutečný rozpočet 2019
Dopravní obslužnost v kraji – železniční doprava	Dopravní obslužnost veřejnými službami	994,5 mil. Kč
Dopravní obslužnost v rámci Integrovaného dopravního systému	Dopravní obslužnost veřejnými službami	785,0 mil. Kč
Příspěvek na provoz příspěvkové organizaci SÚS kraje (zajištění běžného provozu)	Silnice	623,0 mil. Kč
Výdaje hrazené ze státního rozpočtu	Silnice	443,2 mil. Kč
SÚS kraje – Rekonstrukce silnic a mostů	Silnice	330,8 mil. Kč
SÚS kraje – Opravy silnic a mostů	Silnice	92,0 mil. Kč
Financování společnosti KORDIS kraje	Ostatní záležitosti v dopravě	45,8 mil. Kč
SÚS kraje – Projektová příprava	Silnice	45,0 mil. Kč
SÚS kraje – Sanace nehodových míst	Silnice	25,0 mil. Kč
SÚS kraje – Mosty	Silnice	25,0 mil. Kč
SÚS kraje – Výkup pozemků pod silnicemi	Silnice	20,0 mil. Kč
SÚS kraje – financování projektů IROP (EU)	Silnice	7,5 mil. Kč
Zvýšení dostupnosti regionů	Provoz civilní letecké dopravy	5,1 mil. Kč
Výkup pozemků pro obchvat	Silnice	5,1 mil. Kč
SÚS kraje – Protihluková opatření	Silnice	3,0 mil. Kč
Dopravní obslužnost v kraji – autobusová doprava	Dopravní obslužnost veřejnými službami	2,3 mil. Kč
Podpora dětských dopravních hřišť v kraji	Využití volného času dětí a mládeže	1,9 mil. Kč
BESIP – prevence v oblasti bezpečnosti provozu	Bezpečnost silničního provozu	1,5 mil. Kč
SÚS kraje – Podklady pro majetkoprávní vypořádání	Silnice	1,0 mil. Kč
Ostatní výdaje		4,9 mil. Kč
<b>Celkem</b>		<b>3461,6 mil. Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Rozpočet na rok 2019 (2020)