

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Řízení rizik a krizový management ve VS

Rizika v řízení organizace

Nebezpečí (Hazard):

- Potencionální hrozba, že dojde k nepříznivé události s dopady na konkrétní skupinu "zájmů".

Riziko (Risk):

- Obvykle tento pojem označuje hodnotu pravděpodobné ztráty v měnových jednotkách, popsanou spojitou nebo diskrétní veličinou, která může nabývat velmi širokého spektra různých hodnot.

Řízení rizik (Risk management)

- Součástí řízení ať už obecných aktivit, či zvláště řízení projektů.
- Jeho účelem je v předstihu poznat zdroje možných ztrát a následně, cestou aktivní práce s rizikem, omezit pravděpodobnost jejich vzniku a jejich závažnost na přijatelnou hodnotu.
- Pro případ, že přes veškerá přijatá opatření ke škodám dojde, připravit v předstihu soubor korekčních opatření.



Rizikové inženýrství (Risk Engineering) I.

- Jedná se o samostatnou, technicko ekonomickou disciplinu, jejíž působnost spočívá v odborném řešení tří následujících problémových okruhů:
 - **Identifikace nebezpečí** - jaká jsou potenciální, doprovodná nebezpečí.
 - **Rozbor scénářů nebezpečí** - pokud se některé potenciální nebezpečí zrealizuje, k jakým konkrétním nepříznivým událostem dojde .
 - **Ohodnocení nebezpečí** - jaký bude dopad těchto nepříznivých událostí a jaká bude jejich pravděpodobnost výskytu?

Rizikové inženýrství (Risk Engineering) II.

- Výstupem těchto tři problémových okruhů, které řeší základní operace rizikového inženýrství, jsou následující složky:
 - Scénář nebezpečí
 - Pravděpodobnost výskytu scénáře nebezpečí
 - Dopad

Rizika v organizaci

- Riziky v rámci projektu se rozumí nejisté případy nebo možné situace s negativním dopadem na celkovou úspěšnost projektu, dílčí výsledky projektu nebo jím zajišťované události, které mohou způsobit nepředvídatelnou škodu.
- Vyskytují se u všech projektů, bez ohledu na jejich rozsah a komplexnost, jak v segmentech průmyslu, výstavby, finančních investic, tak v segmentech služeb či sociálně politických.

Druhy rizik I.

- **Rizika obchodní.** Bude-li obchod definován jako proces vstupování do závazkových vztahů a následné řízení realizace přijatých závazků, pak rizika obchodní souvisejí především s kvalitou smluvních závazků a bonitou smluvních partnerů.
- **Rizika technicko - technologická.** Zahrnují celý rozsah rizik spojených s inovacemi (zejména vyšších úrovní), až po běžné poruchy v provozu a návazných dodávkách a to z nejrůznějších příčin (např. nekompatibilita, provozní nespolehlivosti, atp.).
- **Rizika z vyšší moci** (Force major), do kterých se zahrnují např. nebezpečí živelných událostí (pohrom), ale také i jiných, např. havarijních situací (potopení lodi, havarie letadla nebo kamionu), někdy (v zahraničí) označovaných také jako "čin boží" (Act of God).

Druhy rizik II.

- **Rizika selhání lidí (odpovědnosti)** z důvodu
 - objektivních potíží (např. zdraví, rodinných problémů, atp.),
 - nedbalosti,
 - nedostatečné odbornosti,
- **Rizika bezpečnostní** jako jsou válečné konflikty, sociální, etnické a náboženské otřesy.
- **Rizika finanční**, která je vhodné pojímat jako primární (vlastní) a sekundární (přenesená).
Primární jsou z tohoto pohledu rizika úvěrová, úroková, kurzovní, inflační, likvidní, odvíjející od vývoje na finančních trzích
- **Další rizika**
 - z nedokonalosti vyjádření smluvních závazků
 - z mentálních rozdílů etnických a sociálních skupin,
 - ale také úmyslu škodit (trestné činy), atp.
 - Především sem ale patří nezvládnutí role manažera projektu.

Druhy rizik III.

- Další možné členění rizik ve skutečném projektu z hlediska jejich zdrojů ve vazbě na pracovní strukturalizaci projektu, je následující:
 - **z nedodržení plánovaných termínů,**
 - **z nedodržení plánovaných nákladů,**
 - **z nedodržení plánované kvality produktu.**
- Členění rizik ve vazbě na životní cyklus projektu:
 - **v iniciačním období,**
 - **v přípravném období,**
 - **v realizačním období,**
 - **v provozním období.**

Řízení rizik jako efektivní práce s rizikem

- **Řízení rizik** je součástí řízení všech obecných aktivit, i řízení projektů speciálně. Jeho účelem je v předstihu poznat zdroje možných škod (ztrát) a následně, cestou aktivní práce s rizikem, omezit **pravděpodobnost rizik** a **závažnost jejich dopadu** na sledovanou skupinu zájmů na přijatelnou hodnotu, cestou **preventivních opatření**.
- Pokud pak k realizaci rizik skutečně dojde, mít v předstihu připravený **soubor korekčních opatření**, která by snížila skutečnou škodu.

System řízení rizik

- Identifikace nebezpečí
 - Vyhodnocení nebezpečí
 - Tvorba protirizikových opatření
 - Monitorování rizik
-
- Riziko – nejistá negativní událost (ohrožení)
 - Příležitost – nejistá pozitivní událost (přínos, zisk)

Proces řízení rizik

- Stanovení kontextu
- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Hodnocení rizik
- Ošetření rizik
- Monitorování a přezkoušení
- Komunikace a konzultace

Metody analýzy rizik

- Metody zabývající se analýzou rizik produktu projektu
- Metody zabývající se analýzou rizik managementu projektu
- Analýza rizika projektu – **Risk Project Analysis (RIPRAN)**

Krize

- Nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku, hmotné statky státu a jeho obyvatelstva (Hálek, 2008)
- Určitá rozhodná chvíle, od které se v organizaci nepříznivě vyvíjí výkonnost a tím je ohrožena její další existence (pokud nebude včas řešeno)

Fáze krize

Fáze krize	Potenciální	Latentní	Akutní	Nezvládnutelná
Projev	Běžné problémy	Měkké symptomy	Problémy s likviditou	Platební neschopnost
Řešení	Řešení dobře a částečně špatně strukturovaných problémů	Reakce na symptomy a trendy a odstranění příčin	Sanace	Bankrot

Příčiny krizí

- Nedostatečné finanční řízení (nedostatečné vlastní zdroje, apod.)
- Nekvalitní management (chybějící strategie, vysoký podíl operativní činnosti vrcholového managementu, neznalost strategického řízení)
- Osobní selhání (přehnaná sebedůvěra, nekompetentnost)
- Nedostatky ve výkaznictví a evidenci
- Aj.

Skupiny rizikových faktorů

- **Krize zaviněné samotným managementem** (podíl na 40 – 50 % selhání zkoumaných podniků)
 - Nízká kvalifikace managementu a z toho plynoucí neadekvátní způsoby řízení
 - Osobní zavinění (laxnost, chybné spekulace apod.)
- **Krize vyvolané vnitřní ekonomickou strukturou** (25 – 30 % případů)
 - Podkapitalizace
 - Vysoké náklady na cizí zdroje
 - Nevhodná struktura výrobních faktorů
- **Krize dané vnějším ekonomickým prostředím podniků** (výskyt 20 – 30%)
 - Vývoj konkurence
 - Úvěrová politika státu a bank
 - Legislativní prostředí
 - Působení vyšší moci (válečné konflikty, přírodní katastrofy, poruchy v dopravních systémech, apod.)

Druhy krizí

- Z hlediska původu:

- Vnitřní
- Vnější

- Z hlediska rozsahu

- Dílčí
- Globální

- Podle vývoje

- Pozvolná
- Náhlá

- Krize se může opakovaně vracet nebo být jednorázovou záležitostí

Krizové řízení

- Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon)
- Souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizace a kontrolu činností, které jsou prováděny v souvislosti s řešením případné krizové situace
- Zvláštní opatření přijatá k řešení problémů krizí

Proces krizového řízení

- Předvídat, identifikovat a zabránit potenciální krizím
- Sestavit a řídit rychlé reakce týmu krizového řízení
- Vypracovat komplexní plán krizového řízení
- Porozumět a efektivně vyžívat mediální komunikace
- Vytvořit a rozvíjet dobré vztahy s médii

- Krizové řízení obsahuje:
 - Zřízení směrnice, které definují, kdy vzniká krize, aby se mohl spustit potřebný reakční mechanismus,
 - Komunikace, která se vyskytuje ve fázi odezvy scénářů krizového řízení,
 - Metody pro řešení krizí v podniku

Fáze krizového řízení

- Analýza ohrožení organizace – charakteristika příčin a symptomů krize a jejich následné odstranění
- Stanovení krizové strategie – zvládnutí, omezení ohrožení nebo odstranění rizik – volba směru
- Realizace opatření – dle vybraného směru

Zásady krizového řízení organizace

- Identifikace skutečných příčin krize
- Jmenování krizového managementu
- Krátkodobá centralizace a převzetí pravomocí do rukou krizového týmu
- Realizace komplexu ozdravných opatření
- Zajištění kapitálu pro revitalizaci činností
- Destrukce starých řídicích vazeb
- Důraz na prognózování cash-flow očištěného o rizika
- Prvotní výběr podporovaných produktů a činností
- Tvrdé rušení nákladů nezvyšujících hodnotu produkce
- Radikální kroky pro odhalení vnitřních rezerv
- Řízení a hodnocení výsledků pouze podle čísel
- Zajištění včasných a přehledných podkladů pro řízení
- Po přechodnou dobu razantní personální politika bez výjimek
- Zavedení interních standardů

Plán krizového řízení

- Dokument, který upřesňuje, jaká opatření budou přijata vedoucími pracovníky v případě, že krize udeří
- Vymezuje možné řešení předvídatelných situací
- Určuje prostředky a zdroje, které jsou třeba ke zvládnutí krize

- Krizový zákon 240/2000 Sb., o krizovém řízení
- *Nařízení vlády č. 462/2000 k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)*
- Tři části krizového plánu:
 - Základní
 - Operativní
 - Pomocné části

Krizový management ve veřejné správě

- Krizové stavy se vyhláší v případě vzniklých krizových situací (mimořádných událostí, které ohrožují ve značném rozsahu životy, zdraví, majetek a životní prostředí). Krizové stavy jsou:
 - Stav nebezpečí
 - Nouzový stav
 - Stav ohrožení státu
 - Válečný stav

Válečný stav určuje a jeho vyhlásování upravuje čl. 43 Ústavního zákona č. 1/1993 Sb.

Nouzový stav a **Stav ohrožení státu** se vyhláší pro omezené nebo celé území státu. Podmínky a kompetence parlamentu a vlády pro jejich vyhlášení, vymezení trvání nebo zrušení upravuje Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Stav nebezpečí se jako bezodkladné opatření může vyhlásit pro území kraje nebo jeho část, jsou-li v případě živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie, nehody nebo jiného nebezpečí ohroženy životy, zdraví, majetek a životní prostředí, **pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu, a není možné odvrátit ohrožení běžnou činností správních úřadů a složek integrovaného záchranného systému nebo subjektů kritické infrastruktury.**

Stav nebezpečí vyhláší hejtman kraje. Vymezení stavu nebezpečí a dále pravidla pro rozhodnutí o stavu nebezpečí, jeho zveřejnění, trvání a zrušení včetně kompetencí vlády upravuje § 3 krizového zákona.

Krizový management ve veřejné správě

Krizový stav	Vyhlašuje	Pro území	Nejdelší doba trvání
stav nebezpečí	hejtman kraje	celý kraj nebo část kraje	30 dnů (déle se souhlasem vlády)
nouzový stav	Vláda ČR	celý stát nebo omezené území státu	30 dnů (déle se souhlasem poslanecké sněmovny)
stav ohrožení státu	Parlament ČR na návrh Vlády ČR	celý stát	není omezeno
válečný stav	Parlament ČR	celý stát	není omezeno

Zdroje, doporučená literatura

- Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. Computer Press, 2006.
- Kašík, J., Michalko, M. a kol.: Podniková diagnostika. Tandem, 1998.
- Rais, R.: Specifika krizového managementu. Key Publishing, 2007.
- Synek, M.: Podniková ekonomika. C. H. Beck, 2006.
- Zuzák, R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi). Professional Publishing, 2004.

Děkuji za pozornost