

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