



## ZÁPIS

### z výjezdního jednání MANAŽERSKÉHO TÝMU

v rámci projektu

„Společné plánování udržitelné sítě sociálních služeb v Ostravě“  
(CZ.03.2.63/0.0/0.0/16\_063/0006590)

**DATUM:** 15. - 16. 11. 2018

**MÍSTO KONÁNÍ:** Hotel Lanterna, Velké Karlovice

### PROGRAM

#### **Nové metody a přístupy v plánování I. (tvorba akčních plánů a jejich implementace)**

- Ing. Jan Havránek, Ph.D. (AQE advisors, a.s.) – teoretické poznatky, SWOT analýza procesu implementace
- Ing. Martin Křištof (AQE advisors, a.s.) – metodika řízení rizik práce ve skupinách

První vzdělávací den byl věnován teoretické přípravě na tvorbu akčních plánů. Celý proces komunitního plánování a současná fáze příprav na realizaci 5KP s sebou přináší mnoho nových příležitostí a zároveň ohrožení, které byly analyzovány prostřednictvím SWOTky.

#### **Silné stránky**

- kvalitně zpracovaný komunitní plán v souladu s dalšími dokumenty
- kvalita analytické fáze
- zohledněný přístup na klienta
- komplexnost promítnuta
- finanční zdroje, vazba procesu na dotační programy města
- personální zabezpečení procesu KP (kvantita a kvalita)
- dobré vztahy mezi poskytovateli a zadavatelem
- reálné cíle návazné na sebe
- průběžná kontrola plnění cílů
- tradice, návaznost, pokračování procesu
- politická podpora
- existence sítě služeb a znalost procesů a sítě všech zapojených členů





- podpora návazných/souvisejících aktivit
- dobrá komunikace, sdílené rozhodování uvnitř týmu
- dobré nastavení dotačního programu města
- částečné sdílení dobré praxe
- využívání externích dotačních zdrojů

### **Slabé stránky**

- slabé zapojení uživatelů/klientů/veřejnosti/cílové skupiny ve vybraných skupinách
- nefunkční mezioborová spolupráce nadřízených autorit (MPSV, MVČR, MZ, MŠMT)
- závislost na externích dotačních zdrojích – u investičních projektů
- provozní slepota
- selektivní/dílčí neochota partnerů k realizaci opatření (spíše výjimečně) – absence donucovacích nástrojů
- nedostatek realizátorů některých opatření
- nemožnost zrušení nekvalitní služby – vliv na reputační riziko a mediální obraz obecně
- neochota spolupráce mezi některými poskytovateli, např. předávání klientů
- nekompetentnost zástupců poskytovatelů v pracovních skupinách
- možné prvky klientelismu
- konkurenční prostředí mezi zástupci poskytovatelů
- nejasnost v jednacích řádech

### **Příležitosti**

- větší sdílení příkladů dobré praxe
- větší zapojení veřejnosti
- vzdělávání nových i stávajících členů manažerského týmu
- obměna členů manažerského týmu – nová krev, motivace, nové pohledy
- zajištění aktuálnosti komunitního plánu
- ZDRAVÁ konkurence mezi členy pracovní skupiny
- rozvoj spolupráce/komunikace napříč pracovními skupinami
- větší vzájemná informovanost a spolupráce mezi členy a poskytovateli
- práce s médii, PR
- rozšíření víceletého financování (prevence kriminality)





## Ohrožení

- změna politické reprezentace, odklon od priorit
- ohrožení neziskového sektoru, negativní pohled na NNO celospolečenský a politický
- změna interního managementu
- omezení dostupnosti zdrojů (peněz)
- ztráta motivace členů pracovní skupiny (lidí)
- nesplnění investičních cílů (dostavba, termíny, rozpočet, veřejné zakázky)
- vstup nových subjektů (ohrožení ve vztahu k odchodu zaměstnanců i klientů, nabídky služeb, lobbying na PS, developerské projekty podnikatelů v sociální oblasti)
- změna legislativy
- odchod zaměstnanců, nízká prestiž, slabé finanční ohodnocení
- provozní slepota
- místy nedostatečná a místy přebujelá síť poskytovatelů sociálních služeb
- nepružná krajská síť, doba vstupu do krajské sítě a úprav
- nedostatek realizátorů některých opatření
- závislost na externích dotačních zdrojích
- možné prvky klientelismu, politický lobbying

Druhý vzdělávací den byl věnován metodice řízení rizik, která je přílohou č. 1, a vytvořením projektové fiše/karty aktivity k jednotlivým aktivitám v 5KP, příloha č. 2.

Karta aktivity bude vyplněna ke každé rozvojové aktivitě uvedené v 5KP a následně bude na jejich základě vyhotoven akční plán, který bude každoročně vyhodnocován.

## ÚKOL: vyhotovení karet aktivit

**Termín: 28. 2. 2019**

**Zodpovědnost: Manažer pracovní skupiny**

**Přesné metodice vyplňování karet a přenesení úkolu do pracovních skupin bude věnováno setkání manažerského týmu 11. 1. 2019.**

Příloha:

- Metodika řízení rizik
- Karta aktivity

Zpracovala: Müllerová

V Ostravě dne 1. 12. 2018





## Metodika řízení rizik

Tato metodika řízení rizik představuje návod postupu pro identifikaci rizik a posouzení jejich významnosti. Obsahuje definici rizika, tabulky hodnocení dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizika, označující dopady a pravděpodobnosti a popisujícími dopady a pravděpodobnosti dopadů. Manuál obsahuje i návodné otázky, které se s výhodou dají použít pro identifikaci rizik a možné příčiny vzniku rizik.

Příprava a následná realizace Komunitního plánu sociálních služeb a souvisejících aktivit ve městě Ostrava na období 2019-2022 (dále jen „KP“) byl, je a po celou dobu realizace bude provázen riziky, jejichž míru působení lze minimalizovat jejich definováním, soustavným vyhodnocováním a případným koncepčním nebo operativním zásahem reagujícím na skutečný výskyt rizika nebo možnost jeho vzniku.

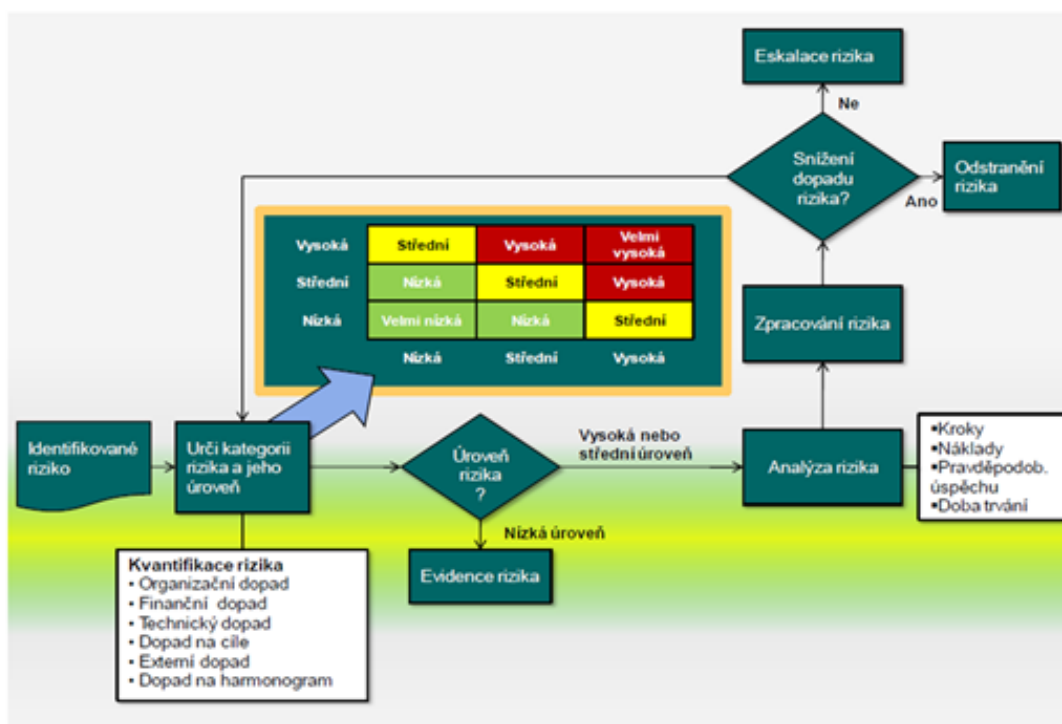
**Rizika** jsou konkrétní hrozby, které mohou ohrozit úspěšnou realizaci KP.

**Analýza rizik** je pak standardním nástrojem pro řízení a eliminaci rizik KP v jeho přípravné i realizační fázi. Nová rizika se však mohou objevit i v dalších etapách, především v udržitelnosti dílčích aktivit.

Jedním z významných aspektů řízení rizik je identifikace (definice) potenciálních rizik, která lze na úrovni KP rozdělit do předem definovaných klasifikačních skupin:

- **technická rizika**
- **finanční rizika**
- **právní rizika**
- **rizika lidských zdrojů**
- **provozní rizika**
- **rizika zapojení cílových skupin**

Obrázek 1: Schéma podrobného postupu analýzy rizik





**Tabulka 1: Identifikace rizika**

Riziko (stručný název rizika)	Popis rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Významnost rizika	Opatření
1	2	3	4	5	6

Formulář obsahuje šest sloupců. V prvním sloupci je uveden název rizika. V druhém sloupci je uveden popis daného rizika, případně charakteristika vzniku rizika. Rizikem je chápána událost, která ovlivňuje naplnění stanoveného cíle agendy. Existují dvě základní charakteristiky rizika:

- pravděpodobnost výskytu,
- míra dopadu rizika.

Při hodnocení těchto charakteristik je nutné přihlížet k souvislosti rizik s relevantními cíli, opatřeními a aktivitami Komunitního plánu sociálních služeb a souvisejících aktivit ve městě Ostrava na období 2019-2022 (dále jen „KP“).

**Tabulka 2: Stupnice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika**

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
1	Téměř nemožná	Téměř neznatelný
2	Výjimečně možná	Drobný
3	Běžně možná	Významný
4	Pravděpodobná	Velmi významný
5	Hraničící s jistotou	Nepřijatelný

**Tabulka 3: Míra pravděpodobnosti výskytu rizika**

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis pravděpodobnosti
1	Téměř nemožné – velmi malá	Vyskytne se pouze ve výjimečných případech
2	Výjimečně možná – malá	Někdy se může vyskytnout, ale není to pravděpodobné
3	Běžně možná – střední	Někdy se může vyskytnout
4	Pravděpodobná – vysoká	Pravděpodobně se vyskytne
5	Hraničící s jistotou – velmi vysoká	Vyskytne se skoro vždy



Tabulka: Míra dopadu rizika

Hodnota	Dopad	Popis dopadu
1	Téměř neznamenný – velmi malý	Neovlivňují zřetelně realizaci KP, neřeší se na úrovni managementu
2	Drobný – malý	Ovlivňuje pouze některou část KP, řeší většinou zaměstnanec odpovědného útvaru popřípadě nižší úrovně útvaru – vedoucí oddělení, vlivy se většinou „stráví“ v rámci běžného chodu
3	Významný – střední	Ovlivňuje vztahy při realizaci stanovených cílů KP, možný negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů není zanedbatelný, vyžaduje se řešení od střední úrovně vedení – vedoucí odboru apod.
4	Velmi významný – vysoký	Významná ztráta, značná škoda, závažná škoda nebo nesrovnalost vedoucí k právním nebo až trestně právním šetřením, snížení kompetencí, dále problém ohrožení dosažení stanovených cílů KP a vztahy s ostatními institucemi, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace
5	Nepříjemný – velmi vysoký	Významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, ztráta věrohodnosti, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace

Z hlediska efektivity řízení rizik je pro každé riziko stanovena jeho pravděpodobnost a dopad. Pro vzájemnou srovnatelnost rizik se vypočte **významnost rizika**:

**Významnost rizika = Pravděpodobnost výskytu rizika \* dopad rizika**

Významnost rizika lze podle takto dosažených hodnot klasifikovat do 3 skupin včetně barevného odlišení (viz tabulka níže).

Tabulka 4: Stupnice významnosti dopadu rizika

Skóre významnosti rizika	Hodnota
Nízká významnost	1 – 5
Střední významnost	6 – 12
Vysoká významnost	13 – 25

Pro úspěšné řízení rizik je nejdůležitější zaměřit se na rizika nejzávažnější (rizika spadající do kategorie „Vysoká významnost“), která je nutné co nejdříve eliminovat nebo alespoň minimalizovat. Veškerá identifikovaná rizika pak mohou být souborně popsána v Katalogu rizik. Rozložení dosažených hodnot významnosti rizika u všech definovaných rizik je pak graficky znázorněna jako tzv. Mapa rizik.



Tabulka 5: Mapa rizik

Pravděpodobnost výskytu \ Dopad rizika	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

### Návodné otázky

Návodné otázky si kladou za cíl pomoci respondentovi orientovat se v problematice řízení rizik a to v průběhu identifikace a ohodnocení rizika.

V průběhu hodnocení rizika doporučujeme používat některé z následujících návodných otázek:

- Co se může stát?
- Jak se to může stát?
- Kde se to může stát?
- Co je příčinou dané události?
- Jaké jsou její důsledky?
- Jaká je její tendence?
- Je potřebné dané riziko řešit?
- Jakými formami je možné riziko zvládnout?
- Jsou tato rizika někde popsána?
- Promítají se zjištěná rizika ve strategii KP nebo nastavení cílů?
- Byla v minulosti identifikována rizika při kontrolní činnosti či auditu?
- Jaká byla stanovena opatření v předchozích kontrolách?

Tyto otázky lze použít opakovaně vždy při identifikaci nových rizik.

Při identifikaci rizik využít také pohled na příčiny vzniku rizika.

### Výčet možných příčin vzniku rizik:

- neznalost, nepozornost, mimořádná událost, produkování nepřesných informací, složitost norem, nepřesnost pracovních postupů, složité a nepřehledné kontrakty
- nedodržování i neznalosti právních předpisů či interních směrnic, nekompetentnost
- nedostatečná řídicí kontrola zdrojů rizika (obchodní vztahy, lidský faktor, majetek)
- omyl
- nedodržení lhůt
- nekompletní dokumentace
- fluktuace zaměstnanců
- nedostatečný audit
- neproplacení závazků
- proplacení finančních prostředků na nesprávný účet nebo nesprávnému subjektu





- granty a dotace
- zneužití a ztráty dokumentace
- povodně, požár
- informační a komunikační technologie
- kvalita vedení dokumentace o prováděných aktivitách (nesplnění stanovených cílů, nehospodárnost, újma na majetku, ztráta a zneužití informací, poškození pověsti).

