

# Rizika procesu transformace a deinstitucionalizace a systém jejich řízení

**Datum** 23.4.2012  
**Verze** 1.0  
**Status** schváleno MPSV

**Klient** Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR  
**Zakázka** Národní centrum podpory transformace sociálních služeb  
**Aktivita** 5.5. Analýza a monitoring rizik transformace a deinstitucionalizace



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

**Autoři:** Mgr. Petr Mach, Ing. Jana Brathová,

**Členové pracovní skupiny podílející se na vzniku:** Mgr. Radomír Bednář, PhDr. Lada Furmaníková, Ph.D., PhDr. Běla Hejná, Mgr. Tereza Kloučková, PaedDr. Petr Matuška, Mgr. Pavel Říčan, Bc. Lucie Pešková, Mgr. Miroslava Fofová a Mgr. Maroš Matiaško.

**Oponenti:** Mgr. Aleš Adamec, Mgr. Jindřich Racek

## Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Co je obsahem jednotlivých částí a jaký je jejich účel? .....</b>	<b>7</b>
2.1 Systém řízení rizik .....	7
2.2 Analýza rizik .....	7
2.3 Registr rizik.....	7
<b>3 Užité pojmy a zkratky .....</b>	<b>8</b>
<b>4 Co je riziko? .....</b>	<b>10</b>
<b>5 Systém řízení rizik - management rizik a jeho postup .....</b>	<b>11</b>
5.1 Proces managementu rizik.....	11
5.2 Kroky procesu managementu rizik .....	12
5.2.1 Komunikace, konzultace a stanovení kontextu procesu managementu rizik .....	12
Plán managementu rizik může být v průběhu realizace managementu rizik dle potřeby aktualizován.	13
5.2.2 Posuzování rizik .....	13
5.2.2.1 Identifikace rizik.....	14
5.2.2.2 Analýza rizik.....	15
5.2.2.3 Hodnocení rizik .....	16
5.2.2.4 Určování stavů rizik .....	17
5.2.3 Ošetření rizik .....	19
5.2.4 Monitorování a přezkoumávání.....	20
5.2.4.1 Monitoring identifikovaných rizik a identifikace rizik nových .....	21
5.2.4.2 Přezkoumávání rizik procesu.....	21
5.2.4.3 Monitoring/hodnocení celého procesu managementu rizik .....	22
<b>6 Systém řízení rizik - řešení akutních problémů a krizí .....</b>	<b>23</b>
6.1 Provedení auditu procesu managementu rizik.....	23
<b>7 Systém řízení rizik - kontrola a dokumentace procesu managementu rizik .....</b>	<b>24</b>
7.1 Organizace kontroly rizik.....	24
7.2 Dokumentace procesu managementu rizik.....	24
7.2.1 Průběžná dokumentace managementu rizik.....	24
7.2.1.1 Dokumentace řízení rizik, aktualizace Registru rizik.....	24
7.2.2 Závěrečná dokumentace managementu rizik, zkušeností a poučení .....	25
<b>8 Registr rizik – základní popis.....</b>	<b>26</b>
8.1 Zdroje rizik v Registru rizik .....	26
8.2 Rizika v Registru rizik a jejich rozdělení.....	27
8.3 Struktura Registru rizik.....	29
<b>9 Analýza rizik - vyhodnocení rizik .....</b>	<b>31</b>
9.1 Použitá metoda a vyhodnocovací parametry .....	31
9.1.1 Vyhodnocovací parametry pro výpočet RPN a jejich určení.....	31
9.2 Výpočet RPN.....	33
<b>10 Analýza rizik - vyhodnocení rizik procesu transformace .....</b>	<b>35</b>
10.1 TOP rizika procesu transformace.....	35
10.2 Rizika v rámci jednotlivých kategorií a tříd a stanovení TOP rizik.....	37
10.2.1 Rizika sociální .....	38
10.2.1.1 Rodinní příslušníci a blízké osoby.....	38
10.2.1.2 Opatrovníci.....	39
10.2.1.3 Uživatelé.....	39
10.2.1.4 Zaměstnanci přímé péče .....	40

10.2.1.5 Vyšší a střední management .....	41
10.2.2 Ekonomická.....	43
10.2.3 Procesní.....	43
10.2.4 Komunita.....	46
10.2.4.1 Vazby na stát .....	46
10.2.4.2 Vazby na region .....	46
10.2.4.3 Vazby na místní komunitu .....	47
<b>11 Závěr .....</b>	<b>49</b>
<b>12 Použitá literatura .....</b>	<b>50</b>

## Seznam grafů

Graf 1 Top rizika procesu transformace.....	37
Graf 2 Rodinní příslušníci + blízké osoby.....	38
Graf 3 Opatrovníci.....	39
Graf 4 Uživatelé.....	40
Graf 5 Zaměstnanci přímé péče.....	41
Graf 6 Vyšší a střední management.....	42
Graf 7 Ekonomická.....	43
Graf 8 Procesní.....	45
Graf 9 Vazba na stát.....	46
Graf 10 Vazby na region.....	47
Graf 11 Vazby na místní komunitu.....	48

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces managementu rizik.....	11
Obrázek 2 Registr rizik – popis rizika.....	15
Obrázek 3 Registr rizik – Záznam kvalifikace rizika.....	16
Obrázek 4 Registr rizik – RPN a určení jednotlivých parametrů.....	17
Obrázek 5 Stav rizika a přechody mezi stavy.....	18
Obrázek 6 Registr rizik – určení stavu rizika.....	19
Obrázek 7 Vzor formuláře Akčního plánu ošetření rizik.....	20
Obrázek 8 Úrovně rizik v Registru rizik.....	27
Obrázek 9 Struktura Registru rizik.....	29
Obrázek 10 Zapsání parametrů pro výpočet RPN.....	32
Obrázek 11 Přiřazení bodových hodnot k jednotlivým určeným parametrům.....	33

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Stavby rizik a jejich specifikace.....	18
Tabulka 2 Počty identifikovaných rizik v rámci kategorií a tříd.....	28

## 1 Úvod

Transformace sociálních služeb je dlouhodobý a složitý proces, do něž je zapojeno velké množství aktérů na různých úrovních. Je proto přirozené, že jeho realizace je doprovázena vznikem řady rizik, která mohou celý proces zpomalovat, ztěžovat nebo dokonce úplně zastavit. Z tohoto důvodu byly v rámci individuálního projektu Ministerstva práce a sociálních věcí Podpora transformace sociálních služeb, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR, vytvořeny následující části tohoto dokumentu, a to:

- Systém řízení rizik
- Analýza rizik
- Registr rizik

Podstatou této aktivity a výsledného dokumentu bylo učinit kroky vedoucí ke snižování vzniku rizik a eliminaci jejich dopadů na proces transformace, včetně vytvoření systémového nástroje (tj. nástroje managementu rizik přizpůsobeného potřebám procesu transformace a deinstitucionalizace sociálních služeb), který bude využit v rámci dalších projektů a procedur podporujících aktivitu procesu transformace. Realizace této aktivity byla zajišťována Národním centrem podpory transformace sociálních služeb, které k provedení této aktivity sestavilo pracovní skupinu složenou jak ze zástupců poskytovatelů zapojených do zmíněného projektu, krajských úřadů, tak Ministerstva práce a sociálních věcí či jiných organizací a institucí, ale i dalších odborníků věnujících se dlouhodobě této oblasti.

Vytvořený systém je tedy určen aktérům procesu transformace, tj. především poskytovatelům sociálních služeb, jejich zřizovatelům, krajům/krajským úřadům, ústředním orgánům státní správy – ministerstvům (ale i dalším organizacím a institucím).

Při využití managementu rizik dochází nejen k předcházení vzniku některých rizik, případně eliminaci jejich dopadu, ale také k účelnému využití zdrojů, které jsou na realizaci procesu transformace vynakládány.

**Všechny výše zmíněné části dokumentu jsou jednotlivými komponenty nástroje systému řízení rizik.**

V rámci publikace je předpokládáno, že uplatňování managementu rizik je běžnou součástí řízení jakéhokoli procesu, tj. i procesu transformace. Z tohoto důvodu zde není obsažena polemika nad tím, zda management rizik využívat, nebo ne.

## 2 Co je obsahem jednotlivých částí tohoto dokumentu a jaký je jich účel?

### 2.1 Systém řízení rizik

Systém řízení rizik vymezuje základní principy procesu managementu rizik včetně popisu jeho realizace.

Účelem systému řízení rizik je ozřejmit užití managementu rizik (proces sloužící k zajištění eliminace či zmírnění dopadů rizik procesu transformace) aktérům, tj. především poskytovatelům sociálních služeb, jejich zřizovatelům, krajům/krajským úřadům, ústředním orgánům státní správy – ministerstvům (ale i dalším organizacím a institucím) tak, aby byli schopni co možná nejefektivnějším způsobem ošetřovat jednotlivá rizika, která v procesu transformace mohou nastat. Využitím managementu rizik dochází nejen k předcházení vzniku některých rizik (samozřejmě ne všech), ale také k účelnému využití zdrojů, které v systému sociálních služeb existují.

### 2.2 Analýza rizik

Analýza rizik je obsahuje:

- a. informace o vzniku, samotném obsahu a nedostatcích v Registru rizik,
- b. kvantitativní a kvalitativní analýzu rizik identifikovaných v Registru rizik.

Účelem této části je ozřejmit jednotlivým aktérům proces vzniku Registru rizik, jaké konkrétní údaje o jednotlivých identifikovaných rizicích Registr rizik obsahuje (včetně způsobu interpretace a využití těchto údajů), a upozornit na nejrizikovější oblasti (tj. na tzv. TOP rizika) procesu transformace.

### 2.3 Registr rizik

Registr rizik je souborem identifikovaných skutečných i možných rizik procesu transformace (obsahuje jak rizika systémová, tak rizika vyplývající z praktických zkušeností s konkrétními procesy v zařízeních/krajích zapojených do zmíněného projektu), včetně popisu příčin jejich vzniku, důsledků jejich dopadu, způsobů eliminace atd. Je však důležité upozornit, že nemohla být identifikována veškerá možná rizika (některá se například ještě nevyskytla), a proto musí být Registr rizik průběžně a pravidelně doplňován a revidován i během vlastního procesu transformace.

Účelem Registru rizik je předložit jednotlivým aktérům výčet potenciálních rizik a zjednodušit tak aktivity vedoucí k jejich identifikaci. Registr rizik byl uzpůsoben také jako nástroj určený k realizaci procesu managementu rizik. Celkový Registr rizik je přílohou tohoto dokumentu, který obsahuje pouze jeho základní popis (viz. kap. Registr rizik – základní popis)

### 3 Užité pojmy a zkratky

Aktér/ři	Jsou organizace či instituce, které realizují proces transformace. Jedná se především o poskytovatele sociálních služeb, zadavatele sociálních služeb, zřizovatele organizací poskytující sociální služby, kraje/krajské úřady, ústřední orgány státní správy – ministerstva.
Akční plán	je dokument, ve kterém jsou stanoveny konkrétní činnosti/kroky/akce vedoucí k ošetření rizik. Vzor akčního plánu ošetření rizik je uveden na listě v Registru rizik.
Audit managementu rizik	je činnost, která je prováděna v případě, kdy výsledky managementu rizik nejsou uspokojivé. Jeho součástí je Analýza příčin a z ní plynoucí doporučení ke změnám v metodice.
Brainstorming	je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Tato technika je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě.
Brainwriting	je brainstormingová technika. Nápady, myšlenky asociované zvoleným tématem si účastníci zapisují na svůj papír. Po určité době dávají svůj zápis k dispozici dalšímu členu skupiny, který ho doplňuje svými podněty nebo rozvíjí nápady stávající.
„F“	je zkratka užívaná pro označení frekvence výskytu rizika. Jsou dány tyto frekvence: nízká, střední a vysoká.
Kontrolní den	je termín určený pro provedení revize procesu managementu.
Krizový management	je proces zahrnující systém a metody řešení mimořádných událostí.
Management rizik	je komplexní proces sloužící k zajištění eliminace či zmírnění dopadů rizik procesu transformace. Jednotlivé části tohoto procesu je možné nalézt v části Systém řízení rizik.
Manažer rizik	je osoba, která má potřebné kompetence k řízení rizik (tj. znalosti, dovednosti, sociální zralost) a je za tento proces u daného aktéra odpovědná (tj. v rámci své pracovní náplně).
Minimální hranice RPN	je hranice stanovená pro rozhodnutí, kterými riziky se budeme dále zabývat.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
„N“	je zkratka užívaná pro označení náročnosti eliminace/prevence rizika. Náročnost eliminace/prevence je sledovaná z hlediska finančního, časového, lidských zdrojů. Jsou dány tyto náročnosti: nenáročná, náročná a extrémně náročná.



Ošetření rizik	je proces plánování a realizace stanovených kroků a aktivit vedoucích k eliminaci rizik (stanovených v rámci Akčního plánu pro ošetření rizik), která jsme se rozhodli ošetřovat (i v návaznosti na minimální hranici RPN). Jedná se o jednu z částí realizovanou v rámci managementu rizik.
Preventivní opatření	je opatření eliminující vznik rizika částečně nebo v celém rozsahu. Preventivní opatření jsou realizována v rámci proaktivního přístupu.
Proaktivní přístup	je přístup, kterým získáváme o riziku bližší informace, prostřednictvím kterého ho umíme popsat a s určitou pravděpodobností mu předcházet, tedy realizovat určitá preventivní opatření. Tento přístup vede k částečnému a někdy i úplnému omezení vzniku rizika.
Problém	je stav, o kterém víme, že nastal a je potřeba ho řešit.
Reaktivní odezva	je reakce na problém spočívající v jeho řešení.
Riziko	je předpokládaný stav, u kterého nevíme, zda a v jakém rozsahu skutečně nastane – jedná se o určitý předpoklad vzniku překážky při realizaci procesu transformace.
RPN	zkratka anglického názvu Risk Priority Number = Hodnota priority rizika. RPN je dáno součinem hodnot frekvence, váhy a náročnosti eliminace rizika. Hodnota RPN je uváděna v bodech.
Systém řízení rizik	je systém nepřetržitého zjišťování, vyhodnocování, zvládnutí, monitorování a vykazování důležitých rizik, s vlastní organizační strukturou a s účinnou informační podporou.
SWOT analýza	je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem.
„V“	je zkratka užívaná pro označení váhy rizika. Jsou dány tyto váhy: částečná, významná a zásadní.

## 4 Co je riziko?

S rizikem se setkává každý jednotlivec nebo organizace při své každodenní činnosti. Nelze předem s jistotou vědět, zda riziková situace nastane nebo ne. Riziko je těsně svázáno s **nejistotou** o budoucím vývoji. To klade vysoké nároky na proces rozhodování, jak se při rizikových situacích zachovat a jak jim předcházet.

To, zda **riziková událost** nastane, je možné ovlivnit jen v omezené míře. Následek rizikové události můžeme nazývat **dopad rizika**. Pokud aktér procesu transformace je v rizikové události schopen snížit nejistotu a zvýšit pravděpodobnost správného rozhodnutí, vstupuje do procesu **řízení rizik**.

V případě, že je aktér schopen riziko popsat a s určitou pravděpodobností mu předcházet, hovoříme o **preventivním opatření**, tudíž o **proaktivním přístupu** k řízení rizika.

Pokud aktér reaguje na riziko až při jeho vzniku, jedná se o **reaktivní odezvu** (nutnost řešení problému).

Obecně definujeme riziko jako účinek nejistoty na dosažení cílů (procesu transformace).

## 5 Systém řízení rizik - management rizik a jeho postup

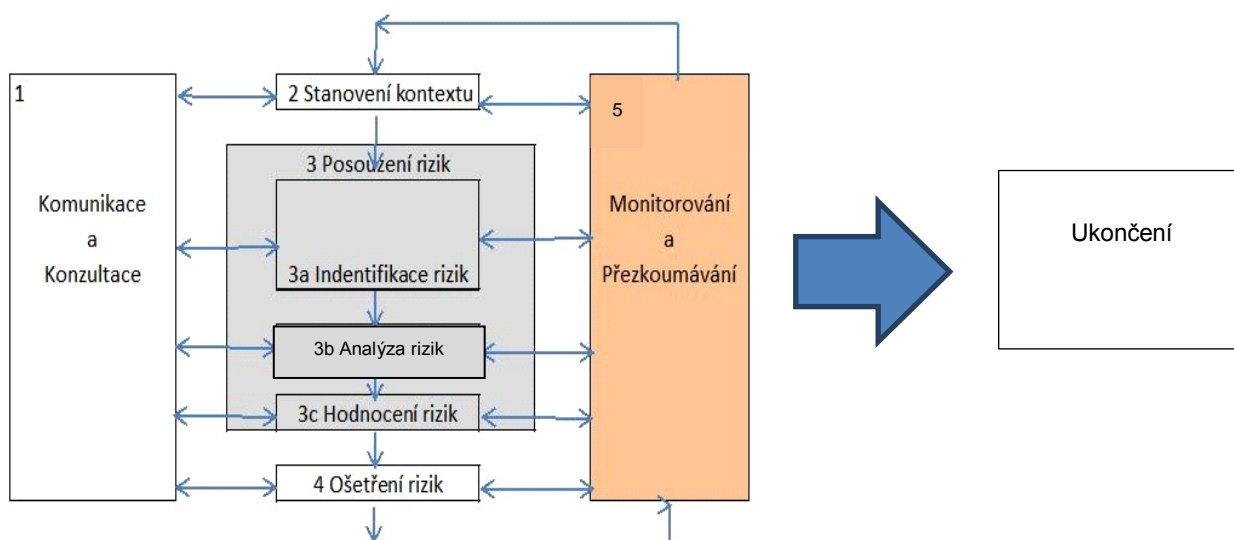
### 5.1 Proces managementu rizik

Management rizik lze specifikovat jako proces sloužící k zajištění eliminace či zmírnění dopadů rizik, v našem případě procesu transformace. Proces managementu rizik je rozdělen do několika částí, které jsou znázorněny na obrázku č. 1 níže. Jednotlivými částmi jsou:

- Komunikace, konzultace, stanovení kontextu
- Posouzení rizik (identifikace rizik, analýza rizik a hodnocení rizik),
- Ošetření rizik
- Monitorování a přezkoumávání

Je třeba zmínit, že jednotlivé části se navzájem prolínají a některé z nich se v určitých bodech procesu managementu rizik ve stanovených intervalech opakují (např. rizika identifikujeme v určených intervalech nejen na počátku, ale i během celého procesu managementu rizik – více informací v následujících částech).

**Obrázek 1** Proces managementu rizik



*Zdroj: Norma ČSN ISO 31000:2009*

V následujícím textu je specifikována realizace procesu managementu rizik, jeho jednotlivých částí včetně stanovení milníků, které je třeba vždy naplnit tak, aby řízení tohoto procesu bylo účelné a efektivní. V příloze č. 1 je uveden souhrn těchto milníků v rámci jednotlivých částí procesu managementu rizik. Tato příloha může být aktérem (manažerem rizik) využita pro kontrolu naplňování jednotlivých milníků.

## 5.2 Kroky procesu managementu rizik

### 5.2.1 Komunikace, konzultace a stanovení kontextu procesu managementu rizik

Aktéři procesu transformace na jednotlivých úrovních musí nejprve **konkretizovat cíle**, kterých chtějí prostřednictvím managementu rizik dosáhnout (např. snížit riziko vzniku neplánovaných finančních nákladů, zabránit vzniku jakékoliv újmy uživatelů velkokapacitních zařízení, zabránit vzniku možných problematických situací a střetů s rodinnými příslušníky a opatrovníky, podpořit přijetí procesu transformace zaměstnanci jednotlivých zařízení, ale i dalších aktérů, eliminovat negativní medializaci procesu transformace, aj.). Konkretizované cíle jsou samozřejmě určovány v rámci cíle obecného, kterým je eliminace rizik procesu transformace včetně jejich dopadů v co nejvyšší míře (neboli „eliminovat/předcházet vznik/u všech rizik, která by mohla jakýmkoli způsobem proces transformace ohrožovat“).

Dále jednotliví aktéři musí určit své **manažery rizik**. Manažerem rizik je osoba, která má potřebné kompetence k řízení rizik (znalosti, dovednosti, sociální zralost) a je za tento proces u daného aktéra odpovědná (v rámci své pracovní náplně).

Manažer rizik musí mít k dispozici potřebné zdroje (lidské zdroje a jejich časové kapacity – „určení lidí na tuto práci musí mít čas“ – tým) a finanční prostředky (na zajištění samotného procesu řízení rizik a realizaci konkrétních kroků z Akčního plánu). Manažer rizik a jeho tým provádějí realizační kroky managementu rizik.

Pravomoci a odpovědnosti manažera rizik jsou zejména:

- Zpracování Plánu managementu rizik
- Řízení celého procesu managementu rizik a zajištění jeho funkčnosti
- Vedení a řízení týmu, který provádí jednotlivé kroky managementu rizik
- Navrhování způsobu a forem komunikace
- Informování příslušných orgánů o tom, jak proces managementu rizik probíhá
- Spolupráce s auditory a s dalšími kontrolními orgány

Manažer rizik nemusí být osobně zodpovědný za reálnou eliminaci nebo snížení dopadu rizik, zodpovídá však za realizaci procesu managementu rizik.

Manažer rizik společně s týmem (případně s dalšími kompetentními osobami) na základě stanovených cílů zpracuje Plán managementu rizik. Plán managementu rizik je dokument, který obsahuje následující body:

- Frekvenci realizace částí procesu managementu rizik, tj. posuzování rizik (část 3, obr. 1), ošetření rizik (část 4, obr. 1), monitorování a přezkoumávání rizik (část 6, obr. 1), včetně frekvence kontrolních dní procesu – stanovíme, jak často a jakým způsobem budou kontrolní dny probíhat. Kontrolním dnem je schůzka s nadřízeným orgánem/osobou, která dohlídí a je odpovědná za realizaci procesu transformace
- Stanovení rozsahu dokumentace o realizaci procesu managementu rizik (procesu řízení rizik) a způsobu jejího zpracování (viz část věnující se dokumentaci)
- Hranici pro tolerování rizik (hodnota RPN) bez nutnosti ošetření – stanovíme si hodnotu RPN jako hranici, která nám určí, která rizika budeme ošetřovat a která ne. Hranice může být určena i nadřízeným orgánem aktéra. Hranici tolerance rizik můžeme do plánu doplnit až po stanovení RPN u všech rizik (viz kap. Analýza rizik a kap. Hodnocení rizik)
- Souvislosti s dalšími akcemi, probíhajícími v rámci procesu transformace – vytvoříme soupis aktivit, které v rámci procesu transformace probíhají, a určíme, které z nich mají souvislost s managementem rizik a jeho řízením (např. vzdělávání, financování, investiční akce, PR).

Plán managementu rizik může být v průběhu realizace managementu rizik dle potřeby aktualizován.

Velmi důležitým prvkem celého procesu managementu rizik je již od počátku **komunikace a konzultace**. Probíhá po celou dobu procesu za účasti všech zainteresovaných aktérů (poskytovatelů/zřizovatelů, místních samospráv, krajů, MPSV, uživatelů sociálních služeb, zaměstnanců, případně dalších), tj. od první do poslední fáze procesu managementu rizik.

Cílem je zabránit tomu, že nebudou identifikována některá důležitá rizika, a zároveň zajistit, že rizika budou objektivně a správně vyhodnocena a ošetřena. Komunikace a konzultace probíhá i mezi jednotlivými úrovněmi (národní, poskytovatel, regionální, místní), neboť při eliminaci některých rizik tyto úrovně musí postupovat společně. Důležité je také zmínit potřebu komunikace v rámci struktur samotného aktéra procesu transformace, tj. komunikaci mezi pracovníky/úseky/odděleními daného aktéra, která zajišťují jednotlivé činnosti (např. ekonomickými pracovníky/úseky, úseky zajišťujícími kvalitu poskytování sociálních služeb/sociálním úsekem).

Pro bezproblémový proces komunikace je třeba, aby si účastníci zodpověděli následující otázky:

- Jaké informace je třeba předávat?
- Kdo a komu předává informace a nese za to odpovědnost?
- Jak jsou předávány informace? – stanovení komunikačních kanálů (např. písemná forma prostřednictvím mailů, tištěné materiály, zápis ze setkání, ústní forma – na pracovních skupinách a jednáních)

Komunikace a konzultace je obvykle zajištěna:

- prostřednictvím pracovních jednání jednotlivých aktérů i napříč jednotlivými úrovněmi; tj. na úrovni poskytovatele, místní samosprávy, kraje, tak i ministerské
- během kontrolních dnů procesu
- prostřednictvím zpracovávané dokumentace o průběhu jak procesu transformace, tak realizace managementu rizik (viz kap. Dokumentace rizik)

Jednotlivé úrovně řízení mohou mít v rámci svých struktur již zavedeny komunikační a konzultační mechanismy, a proto není vždy nutné zavádět nové.

### **Milníky první a druhé části procesu managementu rizik:**

- Jsou stanoveny cíle, kterých má být dosaženo prostřednictvím systému řízení rizik.
- Je určen manažer rizik s odpovídajícími kompetencemi.
- Manažer rizik má potřebné zdroje a finanční prostředky.
- Manažer rizik a jeho tým jsou seznámeni s Registrem rizik a Analýzou rizik a umí s nimi pracovat.
- Je zpracovaný Plán managementu rizik.
- Je nastavena komunikace v rámci managementu rizik.

#### **5.2.2 Posuzování rizik**

Tato část procesu zahrnuje několik specifických kroků (viz obr. 1, bod 3a-c), a to:

- Identifikace rizik (vstupních i průběžně vznikajících)
- Analýza rizik (určení příčiny a dopadu rizika)
- Hodnocení rizik (určení RPN)

Podkladem, ze kterého tato část vychází, je Registr rizik, tj. soubor rizik, která byla identifikována v rámci projektu Podpora transformace sociálních služeb i mimo něj. Vždy je třeba vzít v úvahu, že uvedený Registr rizik není úplným souborem všech možných rizik, a proto slouží pouze jako

výchozí bod k realizaci výše uvedených kroků. Registr rizik byl také přizpůsoben, jako nástroj pro realizaci procesu managementu rizik pro jednotlivé aktéry. Pokud se daný aktér (manažer rizik) rozhodne Registr rizik takto používat, slouží k záznamu důležitých informací o jednotlivých rizicích. Principem organizace údajů k rizikům v Registru rizik je zápis údajů ke každému riziku do jednoho řádku. Tyto údaje se vztahují k určitému datu, ke kterému jsou platné. Zaznamenávání počíná především ve fázi identifikace rizik – pro větší názornost je v příslušných částech vždy zmínka o struktuře a obsahu tohoto zápisu. Dále je Registr rizik a jeho jednotlivé součásti více popsán v části Analýza rizik.

### 5.2.2.1 Identifikace rizik

Jak již bylo zmíněno výše, existuje Registr rizik obsahující možná rizika procesu transformace. Tento Registr slouží jednotlivým aktérům jako základní soubor rizik, **u kterého si musí každý aktér určit, která z nich jsou pro něj adekvátní/relevantní** (především v rámci dopadu a úrovně eliminace). Zároveň je třeba identifikovat rizika další, která mohou vycházet ze specifických podmínek a vlivů daného aktéra. V této souvislosti musíme další rizika identifikovat:

- **na počátku** procesu managementu rizik,
- **v průběhu** realizace procesu managementu rizik – frekvence průběžné identifikace rizik je stanovena v rámci Plánu managementu rizik. Pro identifikaci rizik v průběhu procesu může být využito monitoringu průběhu procesu, monitoringu rozpočtu a jeho plnění, analýzy záznamů, zápisů, případně neformální komunikace.

Pro samotnou identifikaci rizik můžeme využít tyto techniky/postupy:

- Brainstorming
- Brainwriting
- SWOT analýza
- Analýza dokumentace procesu transformace
- Rozhovory – například s pracovníky, odborníky v jednotlivých specifických oblastech (finanční řízení, stavby a architektonické řešení, aj.)
- Dotazníky
- Analýzy z jiných projektů (včetně dokumentace z těchto projektů)
- Čerpání zkušeností odborníků, ale i aktérů, získaných během procesu transformace

Při identifikaci každého rizika je třeba určit popis rizika, tj. výstižně dané riziko popsat (příklady u již identifikovaných rizik ve sloupci „Popis“ v Registru rizik).

Identifikovaná rizika jsou zanesena do příslušné kategorie rizik v Registru rizik. Pokud jsou kategorie nedostačující, je možné vytvořit kategorie nové. Znázornění záznamu viz Obrázek 2 Registr rizik – popis rizika.

**Obrázek 2 Registr rizik – popis rizika**

The diagram shows a table with a header row labeled 'Riziko' and five columns: 'Zdroj', 'Kategorie/třída', 'Popis', 'Frekvence', 'Váha', and 'Příčina'. Two callout boxes point to the 'Kategorie/třída' and 'Popis' columns. The first callout box says 'V této části uvedeme kategorii rizika' and points to the 'Kategorie/třída' column. The second callout box says 'V této části uvedeme „výstižný“ popis rizika.' and points to the 'Popis' column.

Riziko					
Zdroj	Kategorie/třída	Popis	Frekvence	Váha	Příčina

### 5.2.2.2 Analýza rizik

Při **analýze rizik** provádíme u každého identifikovaného rizika jeho tzv. kvalifikaci a kvantifikaci.

Kvalifikací rozumíme stanovení:

- příčiny vzniku rizika – tj. určení vlivů a faktorů, které vedou ke vzniku rizika (např. nefunkční systém střednědobého plánování, závislost na dotačním titulu MPSV, princip jednoletého financování u dotačních titulů, přirozená obava člověka z něčeho nového aj.),
- dopadu rizika – co a na koho – tj. jaké dopady riziko má (např. zpomalení procesu transformace, vznik vysokých finančních nákladů, aj.) a na koho dané dopady působí (např. na uživatele, komunitu, poskytovatele).
- způsobu a úrovně eliminace rizika – tj. uvedení, jakými způsoby je možné riziku předejít/eliminovat jej (např. zvolení vhodné komunikační strategie, budeme všeobecně i jednotlivě informovat rodinné příslušníky o smyslu transformace a o jejím přínosu pro uživatele, nabídneme návštěvu v místě dobré praxe). Při stanovování způsobů eliminace je třeba vždy navazovat na již definované příčiny vzniku rizika. Dále je stanovena úroveň eliminace/prevence, tj. na jaké úrovni by měly být realizovány jednotlivé kroky vedoucí k eliminaci/prevenici vzniku rizik. Jednotlivé úrovně prevence/eliminace jsou uvedeny a popsány v části Analýza rizik.

Kvalifikace je opět zaznamenána do příslušných kolonek Registru rizik viz Obrázek 3 Registr rizik – Záznam kvalifikace rizika.

**Obrázek 3 Registr rizik – Záznam kvalifikace rizika**

Riziko	Dopad rizika	Dopad rizika (na koho)							
		na uživatele	na komunitu	na poskytovatele	na zřizovatele	na kraj	na veřejnost	na zaměstnance	na MPSV
Příčina	Co								

V této části uvedeme příčiny rizika.

V této části uvedeme dopady rizika.

V této části uvedeme, na koho dopady mohou působit.

Eliminace rizika			
Prevence	Náročnost eliminace/prevence	Možná opatření	Úroveň

V této části uvedeme způsoby eliminace/prevence vzniku rizika.

V této části zvolíme úroveň eliminace.

Kvantifikací se rozumí stanovení parametrů pro výpočet RPN, což znamená určení:

- váhy,
- frekvence,
- náročnosti eliminace.

Stanovení jednotlivých parametrů pro výpočet RPN je popsáno v části Analýza rizik v kapitole Vyhodnocovací parametry pro výpočet RPN a jejich určení.

### 5.2.2.3 Hodnocení rizik

**Hodnocení rizik** znamená porovnání úrovní rizik zjištěných analýzou s předem určenými kritérii rizik. Výsledkem této fáze je rozhodnutí, která rizika je nutné dále ošetřit, a která je možné přijmout (tj. „přijmout, že nastanou“).

Nástrojem k hodnocení rizik (porovnání úrovně) je parametr RPN (Risk Priority Number), respektive jeho jednotlivé prvky – frekvence výskytu rizika, váha rizika a náročnost eliminace (viz Registr rizik). Parametry pro výpočet RPN byly stanoveny v předešlém kroku.

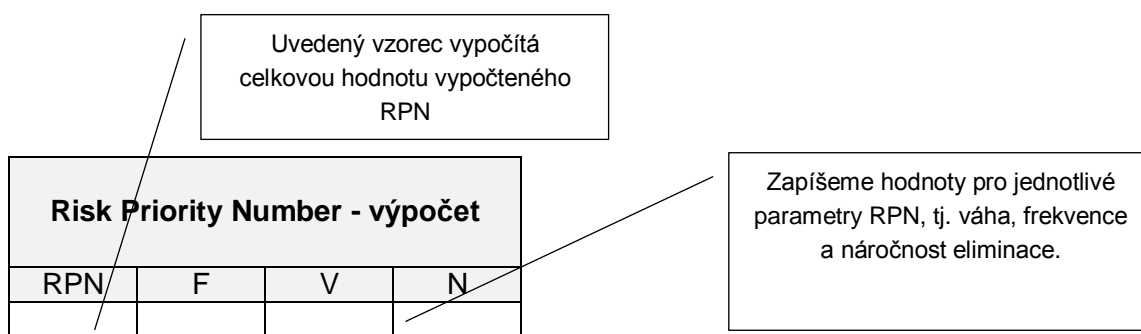


Jak je dále uvedeno v části Analýza rizik, rizika je možné porovnat dle hodnoty RPN nebo podle jednotlivých parametrů RPN (váha, frekvence a náročnost eliminace). V rámci hodnoty RPN je možné vyhodnotit tzv. TOP rizika, tedy rizika, která proces transformace nejvíce ohrožují (tj. rizika s nejvyšším RPN).

Na základě výše uvedených kroků určíme v Registru rizik jejich stav.

Jednotlivé hodnoty RPN včetně vypočteného RPN jsou zapsány do příslušných kolonek v Registru rizik, viz Obrázek 4 Registr rizik – RPN a určení jednotlivých parametrů.

**Obrázek 4 Registr rizik – RPN a určení jednotlivých parametrů**



#### 5.2.2.4 Určování stavů rizik

V průběhu procesu managementu rizik je každé jednotlivé riziko Identifikováno – **I** (viz Registr rizik), Analyzováno (viz část Analýza rizik - seřazení), Kvantifikováno a kvalifikováno – **K** (viz Registr rizik - RPN).

Následně se rozhodne o jeho ošetření a riziko se Aktivně řídí. V opačném případě je označeno **N** – neaktivní, případně **U** – uzavřené.

V průběhu životního cyklu rizika je potřeba s rizikem zacházet podle stavu, v jakém se nachází. Jednotlivé stavy a jejich popis je možné nalézt níže (viz Obrázek 5 Stav rizika a přechody mezi stavy, Tabulka 1 Stavy rizik a jejich specifikace).

**Obrázek 5 Stav rizika a přechody mezi stavy**

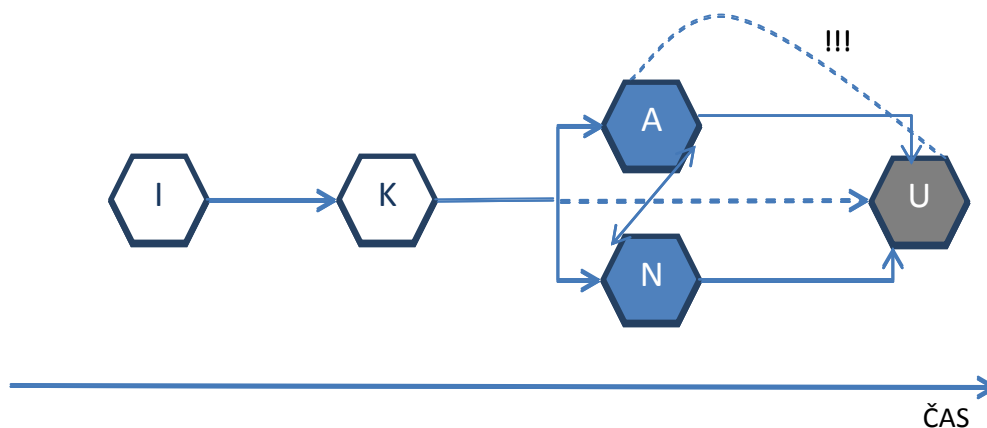


Diagram přechodů mezi stavy rizika [Management rizik projektů, 443]

**Tabulka 1 Stavy rizik a jejich specifikace**

Stav rizik	Specifikace stavu
<b>I</b> = Riziko identifikované	Riziko identifikováno, ale blíže neanalyzováno – k identifikaci rizika více viz kap. Identifikace rizik.
<b>K</b> = Riziko kvantifikované a kvalifikované	Riziko analyzováno a dle RPN kvantifikováno, ale ještě nebylo rozhodnuto o způsobu jeho ošetření - k identifikaci rizika více viz kap. Identifikace rizik.
<b>A</b> = Aktivní	Při přípravě Plánu ošetření rizik bylo rozhodnuto, že riziko bude aktivně řízeno, jsou připraveny preventivní, záložní nebo záchranné akce (je uvedeno v Akčním plánu).
<b>N</b> = Neaktivní	Při přípravě plánu ošetření rizik bylo rozhodnuto, že riziko je tolerovatelné, nebude zatím aktivně řízeno, ale pouze monitorováno (není uvedeno v Akčním plánu).
<b>U</b> = Uzavřené	Riziko již není aktuální, nemůže mít na výsledky procesu žádný vliv.

Průchod stavy má probíhat v označeném směru času – v návaznosti na jednotlivé části procesu managementu rizik (viz Obrázek 5 Stav rizika a přechody mezi stavy) a riziko může mít přidělený jen jediný aktuální stav.

Pokud je riziko ve stavu **I** nebo **K**, jedná se o rizika, u kterých ještě nebylo rozhodnuto o způsobu jejich ošetření. Není správné rizika nechávat v těchto stavech dlouho, přípustné je to pouze dočasně v případě chybějících informací, nebo pokud je nutný delší čas na rozhodnutí.

Ve fázi Řízení rizik musí být všechna rizika (viz Registr rizik) ve stavech A, N, U; ve stavech I a K jsou pouze nově identifikovaná rizika.

Pokud bude proces již v realizační fázi, pomáhají stavy rizik rychle se zorientovat v pokroku při práci s jednotlivými riziky:

- Zařazení do stavů **I** nebo **K** je třeba interpretovat jako urgentní potřebu rozhodnout o ošetření rizika.
- Riziko ve stavu **A** znamená nutnost provádět plánované akce k ošetření rizika
- Riziko ve stavu **N** musí být periodicky monitorováno
- Riziko ve stavu **U** znamená, že ho pro další průběh procesu už není nutno sledovat

Aktuální stav rizika se zapisuje do Registru rizik (Obrázek 6 Registr rizik – určení stavu rizika) a mění se při jeho pravidelné aktualizaci. Do stavu rizika se stav I neuvádí, neboť samotný zápis do Registru (zapsání „Popisu“ rizika) je fakticky jeho identifikací.

**Obrázek 6 Registr rizik – určení stavu rizika**

Stav rizika				
K - kvalifikované	K - kvantifikované	A - Aktivní	N - Neaktivní	U - uzavřené

Zapišeme stav rizik do jednotlivých kolonek.

**Milníky třetí části procesu managementu rizik:**

- Jsou identifikována rizika a zapsána (stav I).
- Všechna rizika jsou analyzována a vyhodnocena (stav K, K)
- Rizika jsou zhodnocena jako aktivní nebo neaktivní status (stav A, N), popřípadě jako uzavřená (stav U).

**5.2.3 Ošetření rizik**

**Ošetření rizik** (bod 4 obr. 1.) je proces plánování a realizace stanovených kroků a aktivit vedoucích k eliminaci rizik (stanovených v rámci Akčního plánu pro ošetření rizik), která jsme se rozhodli ošetřovat (i v návaznosti na minimální hranici RPN). Tato část procesu managementu rizik zahrnuje dvě etapy:

- **Výběr možností ošetření rizik**, znamená vybrat nejlepší možnost na základě vyvážení nákladů na ošetření rizika a získaných přínosů. To vše v kontextu zdrojů (lidských a časových) a finančních možností.  
Dále je potřeba zvážit, zda přijaté akce/kroky k prevenci vzniku těchto rizik nevyvolají další - sekundární rizika. Výsledkem zhodnocení náročnosti eliminace můžeme dojít také k závěru, že eliminovat riziko je náročnější (např. na lidské zdroje nebo finanční prostředky) než dopad samotného rizika (pokud se nerozhodneme, že vznik rizika nepřipustíme i za takovouto cenu).
- **Přípravu a implementování akčních plánů ošetření rizik**; jaké kroky je třeba udělat, co je k tomu potřeba, jakého cíle má být dosaženo, kdo bude jednotlivé kroky provádět, kdy, s jakými zdroji a jakým způsobem. Je nutná důsledná komunikace mezi zainteresovanými

stranami. Je potřeba zajistit, aby osoby, zodpovědné za splnění kroků v Akčním plánu pro ošetření rizik, byly poučeny, za jakých podmínek mohou nebo mají akci provést.

Manažer rizik společně s týmem na základě vytvořeného Akčního plánu kontroluje, zda provádění akcí bylo zahájeno a s jakými výsledky bylo ukončeno (viz Obrázek 7 Vzor formuláře Akčního plánu ošetření rizik - status akcí). Dokument Akční plán v tom může efektivně pomoci tím, že nese aktuální informaci přístupnou všem zainteresovaným aktérům.

#### Akční plán pro ošetření rizik zahrnuje:

- číslo akce – jedná se o označení konkrétní akce/činnosti vedoucí k eliminaci rizika nebo jeho dopadu – aktér si může zvolit vlastní číslování
- popis rizika – jedná se o označení rizika. Zde by měla být uvedena všechna rizika, která jsme se rozhodli ošetřit. Je vhodné si jednotlivá rizika v rámci popisu seřadit podle výše hodnoty RPN
- popis akce – tj. konkrétní kroky a činnosti vedoucí k ošetření uvedeného rizika v popisu
- termín – tj. určení času, do kdy má být daná akce/krok uskutečněn/a
- zodpovědná osoba – tj. pracovník, který zodpovídá za uskutečnění dané akce/kroku (nemusí to být pracovník, který akci/krok přímo realizuje)
- status akce – tj. zda plánovaná akce (krok) byla již započata, je realizována nebo byla ukončena (případně popis výsledku). Status akce slouží pro rychlý monitoring plnění plánovaných akcí (kroků).

Formulář Akčního plánu je možné nalézt na listě v Registru rizik (viz Obrázek 7 Vzor formuláře Akčního plánu ošetření rizik).

#### Obrázek 7 Vzor formuláře Akčního plánu ošetření rizik

##### Akční plán k Ošetření rizik

Číslo akce	Popis rizika	Popis akce	Termín	Zodpovědná osoba	Status akce

#### Milníky čtvrté části procesu managementu rizik:

- Je vytvořen Akční plán, který postihuje všechna aktivní rizika, která jsme se rozhodli ošetřovat (na stanovenou minimální míru RPN).

#### 5.2.4 Monitorování a přezkoumávání

Monitorování a přezkoumávání (bod 5, obr. 1.) je prováděno periodicky v souladu s určenou frekvencí v Plánu managementu rizik nebo v případě potřeby i mimo tento rámec.

Má zajistit, aby ošetření rizika bylo provedeno efektivně, byla vyhodnocena případná nová nebo vyvolaná rizika, aby tým reagoval na změny a v neposlední řadě, aby se zkušenosti získané při tomto procesu analyzovaly. V rámci procesu monitorování a přezkoumávání jsou nejdříve monitorována identifikovaná rizika a identifikována rizika nová a na základě tohoto kroku dochází k přezkoumání rizik procesu.

#### 5.2.4.1 Monitoring identifikovaných rizik a identifikace rizik nových

Pro monitoring rizik se využívá Registr rizik a Akční plán ošetření rizik. Monitoring obsahuje následující činnosti:

- Zpracování seznamu identifikovaných rizik (tj. seznam zapsaných rizik uvedený v Registru rizik) včetně seřazení podle stavu rizik (možnost využít filtry v rámci jednotlivých stavů rizik, tj. jednotlivých sloupců).
- Pro rizika ve stavu Identifikované (I) je potřeba pokračovat v Analýze rizik (bod 3b Obr. 1).
- Pro rizika ve stavu Kvantifikované a kvalifikované (K) je potřeba pokračovat v přípravě plánů a akcí k ošetření rizik (bod 4 Obr. 1).
- Pro rizika ve stavu Aktivní (A) je potřeba zjistit, zda vznik neustále hrozí a jak působí nastavené preventivní mechanismy/akce.

V rámci monitoringu identifikovaných rizik revidujeme stavy jednotlivých rizik a monitorujeme, zda jsou prováděny všechny potřebné kroky k realizaci dalších částí procesu managementu rizik u jednotlivých rizik (tj. Analýza rizik, Hodnocení rizik, Ošetření rizik – zvolení nejvhodnějších způsobů eliminace/prevence rizika, sestavení Plánu ošetření rizik a realizace konkrétních kroků).

Protože ne všechna rizika bylo možné identifikovat v Registru rizik, je třeba je doplnit při managementu rizik (tj. při identifikaci rizik prvotních) nebo v průběhu procesu. Protože v procesu transformace dochází k neplánovaným situacím, je třeba v rámci realizace monitoringu a přezkoumávání identifikovat rizika nová (tj. realizovat průběžnou identifikaci rizik). Pokud dojde k identifikaci nového rizika, je třeba, aby toto riziko bylo zapsáno do Registru rizik, bylo analyzováno (kvalifikováno a kvantifikováno) a proběhlo jeho hodnocení (tj. výpočet RPN). Pokud se vzhledem k minimální hranici RPN budeme dále nově identifikovaným rizikem/ky zabývat, je třeba určit stav tohoto rizika a začít s jeho ošetřením (tj. zvolení nejvhodnějšího způsobu prevence/eliminace rizika, implementace a zařazení realizace konkrétních kroků/akcí do Akčního plánu ošetření rizik). Z výše uvedeného popisu tedy vyplývá, že s každým nově identifikovaným rizikem se vracíme do fáze identifikace rizika (bod 3 a na obr. 1) a je třeba s tímto rizikem projít fáze následující.

#### 5.2.4.2 Přezkoumávání rizik procesu

Na začátku se zhodnotí dosavadní realizace procesu managementu rizik. Podle výsledků hodnocení je možné se vrátit k ošetření rizik a změnit zvolený způsob eliminace rizik/a (tj. změnit rozhodnutí o způsobu prevence/eliminace konkrétního rizika), případně provést externí audit procesu managementu rizik.

Přezkoumání rizik procesu v celé jeho šíři může být vyvoláno těmito důvody:

- byla nalezena nová rizika,
- v procesu nastaly vážné změny (zadání, řízení, rozpočet, aj.),
- jsou řešeny nečekané změny, krize,
- plnění cílů procesu je ohroženo.

Přezkoumání je plánováno jako periodický krok, jehož aplikace znamená v části procesu managementu rizik – stanovení kontextu managementu rizik:

- pro nová rizika posoudit, zda nová rizika nemění dosavadní přístup k managementu rizik
- pro významné změny v procesu, nebo u indikací nesplnění cílů, nebo pro pravidelné přezkoumávání rizik zjistit a posoudit, zda není potřeba udělat nějaké změny v kontextu, zda se nemění nějaké vnitřní a vnější souvislosti, a pokud ano, pak přehodnotit rozsah managementu rizik

### 5.2.4.3 Monitoring/hodnocení celého procesu managementu rizik

Monitoring procesu managementu rizik znamená, že je zajištěna kontrola splnění potřebných podmínek pro management rizik a pro provádění akcí z Akčního plánu ošetření rizik.

Průběžná kontrola sleduje:

- Plnění věcných cílů procesu transformace
- Sledování milníků
- Dodržování rozpočtu
- Změnová řízení
- Monitorování a vyhodnocování externích informací, které mají k procesu nějaký vztah

Cílem hodnocení je rozhodnout, zda je možné pokračovat ve standardním plánovaném managementu rizik a realizaci kroků dle Akčního plánu ošetření rizik, nebo je nutné rizika a jejich plánované ošetření přehodnotit.

Výsledkem hodnocení jsou obvykle 4 možnosti:

- Řízení rizik je úspěšné:  
není třeba provádět neplánové aktivity
- Ošetření některých rizik není dostatečně účinné, ale není třeba provést přezkoumání rizik:  
je potřeba nalézt jiné možnosti v rámci ošetření rizik (viz Registr rizik – Eliminace/Prevence rizika a Akční plán)
- V procesu jsou nová rizika, významné změny:  
je potřeba provést krok Přezkoumání rizik procesu
- V procesu trvají problémy v řízení rizik:  
je potřeba provést krok Audit procesu managementu rizik

Během celého procesu transformace mohou vznikat nečekané situace, které mohou mít zásadní dopad na výsledek procesu. Tyto **krizové situace** vzniklé v průběhu procesu jsou dobrým zdrojem **Monitorování a přezkoumávání**. Je potřeba posoudit, zda bylo možné identifikovat toto potenciální riziko předem, nebo zda se jedná o riziko nové. V takovém případě se o taková rizika rozšiřuje Registr rizik a doplní se příslušná dokumentace.

## 6 Systém řízení rizik - řešení akutních problémů a krizí

Management rizik sám o sobě nezajistí, že se nevyskytnou nečekané situace, problémy, nebo že bezesbytku budou identifikována všechna rizika procesu transformace v dostatečném předstihu před jejich vznikem. Nečekané problémy se vyskytují ve většině projektů, liší se od sebe hlavně svou intenzitou.

**Dobře zvládnuté procesy managementu rizik omezí potřebu řešení takových akutních problémů na minimum.**

Krizové situace jsou například:

- riziko změny podmínek, ve kterých je proces transformace uskutečňován (např. politická garnitura),
- výpadek klíčových pracovníků, týmů,
- výpadek financování.

Krizové situace se řeší v rámci krizového managementu, neboť ne všechna možná rizika mohou být identifikována nebo mohou být úspěšně eliminována. Je nutno podotknout, že pokud se jedná o předvídatelné případy, měly by být předmětem Registru rizik už ve fázi identifikace rizik, aby se s nimi mohlo pracovat proaktivně v rámci managementu rizik.

### 6.1 Provedení auditu procesu managementu rizik

Audit procesu managementu rizik se provádí tehdy, pokud nejsou trvale řízena rizika s dobrým výsledkem.

V průběhu tohoto kroku manažer rizik a jeho tým provádí přezkoumání souladu všech fází procesu s jeho metodikou.

Výsledkem auditu je obvykle nejen doporučení k okamžitému zlepšení managementu rizik, ale také systémové doporučení pro zlepšení používané metodiky a procesu, které může obsahovat doporučení pro další vzdělávání v oblasti managementu rizik.

## 7 Systém řízení rizik - kontrola a dokumentace procesu managementu rizik

Během celého procesu managementu rizik se provádí průběžná kontrola a dokumentace o jeho realizaci.

### 7.1 Organizace kontroly rizik

Monitorování a kontrola prací na procesu jsou standardními činnostmi při realizaci procesu managementu rizik.

Průběh procesu transformace a z něj vyplývající rizika jsou kontrolována na dvou úrovních – v realizačním týmu za využití běžných vnitřních kontrolních mechanismů a na úrovni dozorového orgánu, v tomto případě donátora služeb nebo toho, kdo rozhodl o realizaci procesu (tj. nadřízeného orgánu nebo instituce). Dny konání kontrol se často nazývají kontrolní dny, tzv. malé pro realizační tým a velké za účasti donátora/toho, kdo o realizaci procesu rozhodl.

Těžištěm jednání jsou obvykle změny a problémy, které proces řeší. Právě zde je nejlépe patrný rozdíl mezi riziky a problémy a na jednání se projeví, zda je management rizik procesu prováděn správně. Problém a riziko se od sebe liší tím, že riziko se ošetřuje ještě dříve, než se stane problémem (tj. než se projeví důsledky způsobené rizikem).

Při kvalitním managementu rizik prezentuje na kontrolních dnech Manažer rizik očekávané pravděpodobnosti a dopady příslušných rizik a připravené akce k jejich řešení. Nezávládnutý proces managementu rizik se naopak projevuje převažujícími aktivitami k řešení krizí, před realizací proaktivního přístupu.

### 7.2 Dokumentace procesu managementu rizik

Během celého procesu je průběžně prováděno zaznamenávání procesu managementu rizik. Je potřeba zaznamenat vše, co může být využito ke zlepšení jak formálního procesu managementu rizik, tak i pro konkrétní rozhodování a provádění akcí při celém procesu managementu rizik.

#### 7.2.1 Průběžná dokumentace managementu rizik

Průběžná dokumentace procesu managementu rizik patří ke klíčovým procesům, které probíhají po celou dobu realizace managementu rizik. Ačkoli celkové vyhodnocení managementu rizik probíhá až v závěrečné fázi vyhodnocení, je potřebné provádět záznamy dokumentující získaná poučení průběžně.

##### 7.2.1.1 Dokumentace řízení rizik, aktualizace Registru rizik

Dokumentace je prováděna po celou dobu procesu. V průběhu fáze Řízení rizik se jedná zejména o dokumentaci všech provedených akcí a plánů k řešení rizik.



Dokumentace se provádí ve dvou úrovních:

- Stručná dokumentace v Registru rizik (Akční plán ošetření rizik) - pro rychlou orientaci a přístup k základním informacím
- Podrobná dokumentace uložená v podkladech procesu - obsahuje detailní informace a podklady

Při vytváření dokumentace pro všechny části procesu managementu rizik je důležité přidělit jednoznačně práva zápisu a úprav. Doporučuje se, aby správa dokumentace – Registru rizik byla vedena v kompetenci jedné osoby, např. Manažera rizik. Není tím ale vyloučeno, aby do Registru mohli zapisovat i ti, kdo rizika identifikovali. V tomto případě je potřebné zajistit, aby pro každý zápis bylo zdokumentováno, kdo a kdy jej provedl. Pro vedení zmíněné dokumentace nemusí být vytvářeny speciální formuláře, ale záznamy se mohou stát běžnou součástí dokumentace, kterou aktér vytváří v rámci svých struktur (například zápisy z porad zaměstnanců/managementů, kontrolní činnosti v organizaci).

### **7.2.2 Závěrečná dokumentace managementu rizik, zkušeností a poučení**

Dokumentace procesu managementu rizik může sloužit jako souhrn zkušeností a poznatků z celého procesu. Je vědomostním základem pro další kroky v procesu transformace jak pro aktéry samotné, tak i pro další zapojené subjekty.

Závěrečné výstupy procesu managementu rizik jsou:

- Registr rizik (s historií zápisů od začátku procesu),
- Strategie a akce k ošetření rizik,
- Analýza rizik,
- Průběžně zaznamenaná poučení a zkušenosti,
- Změny a doplnění v Plánu ošetření rizik,
- Prezentace a zápisy z kontrolních dnů procesu,
- Další dokumentace.

Závěrečná dokumentace zahrnuje:

- Závěrečné zprávy,
- Hodnocení managementu rizik,
- Veškerá další dokumentace k procesu.

Zápis o získaném poučení se doporučuje provádět stručnou formou do sloupce poučení v Registru rizik a uvádí se u něho případný odkaz na podklady, v nichž je bližší popis nebo další informace.

## 8 Registr rizik – základní popis

### 8.1 Zdroje rizik v Registru rizik

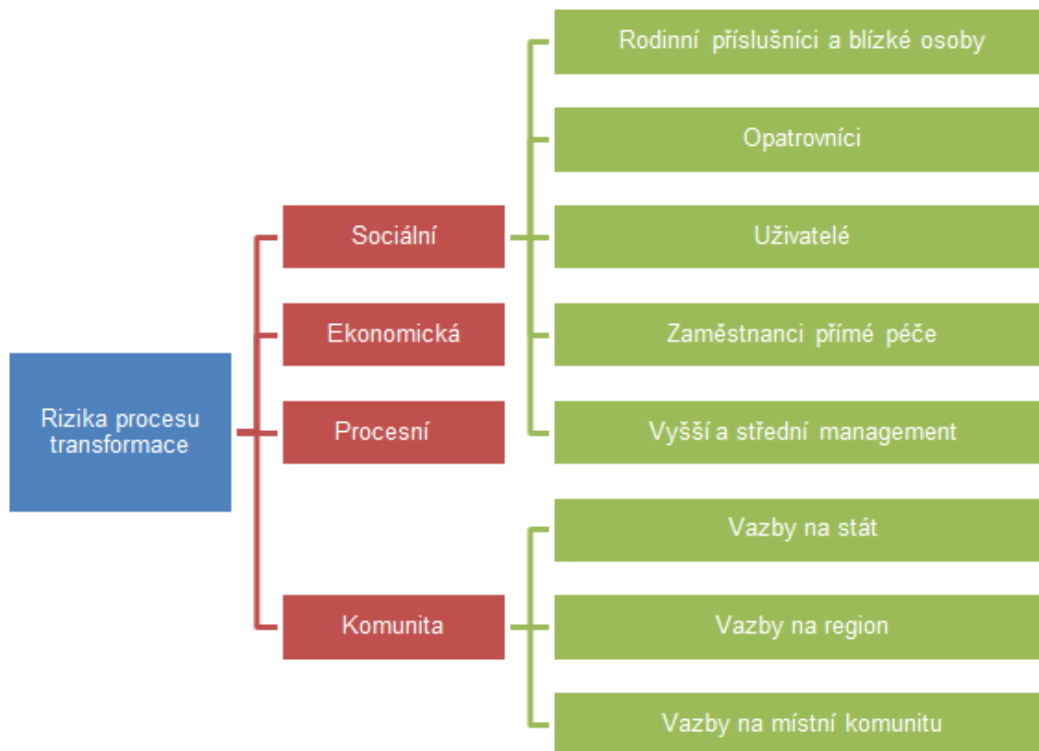
K identifikaci rizik bylo využito následujících zdrojů:

1. **Transformační plány jednotlivých zařízení** – každý poskytovatel zapojený do projektu Podpora transformace sociálních služeb vytváří transformační plán, který se věnuje plánování samotného procesu transformace včetně identifikace jednotlivých rizik procesu a jejich řízení. Jedná se především o části 4. 1. SWOT analýza zařízení pro proces transformace a 4.5 Analýza rizik.
2. **Rozhovory s pracovníky v zařízeních zapojených do přípravné fáze** – byly provedeny rozhovory s těmito pracovníky, jejichž předmětem zjišťování byla jednotlivá rizika a překážky samotného procesu transformace v zařízení.
3. **Zkušenosti ze zahraničních projektů** – byly vypracovány příklady zkušeností ze zahraničních projektů zabývajících se transformací a humanizací sociálních služeb.
4. **Brainstorming s regionálními pracovníky Národního centra pro podporu transformace sociálních služeb v jednotlivých krajích** – proběhl brainstorming s regionálními pracovníky Národního centra podpory transformace, kteří podporují realizaci tohoto procesu v jednotlivých krajích.
5. **Zpětná vazba od externích hodnotitelů z Modelového hodnocení v zařízeních zapojených do projektu Podpora procesů v sociálních službách** - v rámci projektu byla realizována aktivita hodnocení kvality daných služeb. Účelem této aktivity bylo zjistit úroveň poskytovaných služeb v porovnání s vybranými standardy kvality sociálních služeb a poskytnout pracovníkům zařízení zpětnou vazbu k míře kvality poskytované sociální služby. Externí odborníci (hodnotitelé kvality služeb) poskytli zpětnou vazbu k procesu zajišťování kvality a k transformaci daného zařízení, včetně překážek a rizik tohoto procesu. Více informací o Modelovém hodnocení v zařízeních zapojených do projektu je možné nalézt v Závěrečné zprávě z modelových hodnocení kvality a metod poskytování sociální služby.
6. **Rizika zmíněná během vzdělávacích akcí** – v průběhu projektu bylo realizováno několik vzdělávacích akcí, během kterých byli jejich účastníci zapojeni do praktických cvičení/úkolů sloužících k identifikaci možných rizik, případně způsobů jejich eliminace.
7. **Podněty k rizikům od ostatních pracovních skupin** – v jednotlivých pracovních skupinách vzniklých v rámci projektu byla identifikována různá rizika z oblastí, kterými se jednotlivé pracovní skupiny zabývají (například architektura).
8. **Připomínky a podněty** – Registr rizik byl také průběžně doplňován na základě podnětů a připomínek, například od zařízení a krajů zapojených do projektu nebo od zástupců MPSV ČR.
9. **Názory odborníků v pracovní skupině** – k samotnému procesu tvorby Registru se vyjadřovali také členové pracovní skupiny Analýza a monitoring rizik transformace a deinstitucionalizace.

## 8.2 Rizika v Registru rizik a jejich rozdělení

Pro lepší orientaci v Registru rizik a pro větší přehlednost při práci s jednotlivými riziky, byla tato rizika rozdělena do dvou základních úrovní a to do kategorií ■ a tříd ■ (viz Obrázek 8 Úrovně rizik v Registru rizik). Samotný Registr rizik obsahuje jak list se všemi identifikovanými riziky, ve kterém je možné si jednotlivé kategorie a třídy rizik filtrovat, tak listy obsahující rizika v rámci jednotlivých tříd (např. rodinní příslušníci a blízké osoby, opatrovníci, uživatelé).

Obrázek 8 Úrovně rizik v Registru rizik





Jak již bylo zmíněno, rizika identifikovaná a zapsaná v Registru rizik jsou rozdělena do dvou základních úrovní, jedná se o tyto:

- úroveň 1. – obsahuje 4. „**kategorie**“ ■:
  - Sociální
  - Ekonomická
  - Procesní
  - Komunita
- úroveň 2. obsahuje 8 „**tříd**“ ■ v rámci dvou kategorií (pro kategorie Procesní a Ekonomická nebyly třídy stanoveny):
  - kategorie Sociální obsahuje třídy:
    - Rodinní příslušníci a blízké osoby
    - Opatrovníci
    - Uživatelé
    - Zaměstnanci přímé péče
    - Vyšší a střední management

- kategorie Komunita obsahuje třídy:
  - Vazby na stát
  - Vazby na region
  - Vazby na místní komunitu

**Celkově bylo identifikováno a do Registru rizik zapsáno 81 rizik.** Rozložení počtu identifikovaných rizik v rámci jednotlivých kategorií a tříd je možné nalézt v Tabulka 2 Počty identifikovaných rizik v rámci kategorií a tříd.

**Tabulka 2 Počty identifikovaných rizik v rámci kategorií a tříd**

Kategorie 	Celkový počet identifikovaných rizik v kategorii	Třída 	Celkový počet identifikovaný počet v rámci třídy
<b>Sociální</b>	<b>40</b>	Rodinní příslušníci a blízké osoby	3
		Opatrovníci	3
		Uživatelé	16
		Zaměstnanci přímé péče	6
		Vyšší a střední management	12
<b>Ekonomická</b>	<b>6</b>	-	-
<b>Procesní</b>	<b>17</b>	-	-
<b>Komunita</b>	<b>18</b>	Vazby na stát	3
		Vazby na region	7
		Vazby na místní komunitu	8

Jedná se o stav rizik, která byla identifikována do 31. 12. 2011. Rizika budou dále doplňována a aktualizována v rámci aplikace procesu managementu rizik u jednotlivých aktérů procesu transformace (viz část Systém řízení rizik).

### 8.3 Struktura Registru rizik

Obrázek 9 Struktura Registru rizik

Riziko						Dopad rizika	Dopad rizika (na koho)								Eliminace rizika				Risk Priority Number - výpočet			
zdroj	kategorie/třída	Popis	Frekvence	Váha	Příčina	Co	na uživatele	na komunitu	na poskytovatele	na zřizovatele	na kraj	na veřejnost	na zaměstnance	na MPSV	Prevence	Náročnost eliminace/prevence	Možná opatření	Úroveň	RPN	F	V	N

Struktura Registru rizik (jednotlivé sloupce v Registru rizik – viz Obrázek 9 Struktura Registru rizik) obsahuje:

- Riziko** – obsahuje informace vztahující se k danému riziku, jeho rozdělení a popis zahrnuje i parametry kvalifikace (příčina rizika) a kvantifikace (frekvence a váha).
  - Zdroj - číslování řádků vychází z řazení úrovně 0 - všechna skutečná i možná rizika - a tudíž v jednotlivých třídách na sebe číslování řádků nemusí navazovat. Číslování slouží k případnému dohledání zdroje rizika v kmenových souborech. Pokud Registr rizik bude využíván, jako určitý nástroj při realizaci procesu managementu rizik je možné si označit zdroje rizik dle uvážení aktéra.
  - Kategorie/třída – název kategorie či třídy, do které příslušné riziko spadá,
  - Popis rizika,
  - **Frekvence** výskytu rizika (“F” zdroj 1. pro výpočet RPN) – více viz dále,
  - **Váha** rizika (“V” zdroj 2. pro výpočet RPN) – více viz dále,
  - Příčina výskytu rizika
- Dopad rizika** – charakterizuje a specifikuje dopady daného rizika - tj. jaké dopady nás ohrožují, jestliže riziko nastane – např. služby nemohou vzniknout kvůli nedostatku financí na jejich zřízení (Co) a kategorizuje jeho následky - tj. koho se dopady budou týkat a na koho budou působit (Na koho).
  - Co
  - Na koho – je možno uvést, zda dopad rizika působí (dopad rizika je možné také filtrovat) na:
    - uživatele
    - komunitu
    - poskytovatele
    - zřizovatele
    - kraj
    - veřejnost
    - zaměstnance
    - MPSV
- Eliminace rizika** – popisuje postupy k odstranění daného rizika a charakterizuje jejich náročnost i úroveň (na které by prevence měla být především realizována).
  - Prevence – způsoby, jak eliminovat/předejít vzniku rizika
  - Náročnost eliminace/prevence (“N” zdroj 3 pro výpočet RPN), více viz dále
  - Možná opatření – způsoby, kterými je možné reagovat na vzniklé riziko

- Úroveň rozsahu opatření/prevence/eliminace – riziko je možné sledovat podle úrovně, na níž je především nutné prevenci/eliminaci realizovat – je také důležitým faktorem pro řízení rizik (Viz část Systém řízení rizik). Úroveň je rozdělena na:
  - Národní - Riziko je nutno řešit na úrovni národní, tj. MPSV, Ministerstvo zdravotnictví, další orgány ústřední správy,
  - Regionální - Riziko je nutno řešit na úrovni regionální, tj. Kraj (je možno i zřizovatel),
  - Místní - Riziko je nutno řešit na úrovni místní, tj. Komunita (např. obec, místní společenství),
  - Poskytovatel - Riziko je nutno řešit na úrovni daného poskytovatele.
  
- 4. **Risk Potenzial Number – výpočet (RPN)** – základní parametr rizikovosti. RPN je dáno součinem jednotlivých hodnot určených u frekvence („F“), váhy a náročnosti eliminace rizika (v předešlých kolonkách). Zde je uvedeno pouze bodové číselné vyjádření – viz část věnující se RPN a jeho výpočtu.
  
- 5. **Stav rizik** – jedná se o strukturu doplněnou z důvodu možnosti využití Registru rizik jako nástroje pro aplikaci procesu managementu rizik, pro řízení jednotlivých rizik a možnosti orientace ve stavu rizik. Stavem rizik rozumíme postup rizika v systému řízení/ošetření – viz výše uvedený Systém řízení rizik.

## 9 Analýza rizik - vyhodnocení rizik

### 9.1 Použitá metoda a vyhodnocovací parametry

Pro stanovení rizikovosti byla zvolena metoda Risk Priority Number (RPN) = Hodnota priority rizika. Tento výpočet je velmi často využíván pro analýzy chybovosti/rizik a jejich dopady na daný proces/oblast. RPN hraje důležitou roli ve výběru priorit/aktivit vedoucích k prevenci rizik.

**Čím je parametr RPN vyšší, tím větší ohrožení procesu transformace uvedené riziko představuje.**

Po vypočtení RPN u každého z rizik je třeba vždy rizika sestavit (v Registru rizik jsou nastaveny filtry) podle jejich výše hodnoty RPN. Toto uspořádání představuje priority rizik, na které je nutné se v procesu transformace zaměřit.

Parametr RPN dává komplexní pohled na proces řízení rizik jako takový a určuje prioritu (rizika s nejvyšším RPN) řešení eliminace/prevence těchto rizik.

Po provedení výpočtu hodnoty RPN a jejím přiřazení k jednotlivým rizikům je nutné navrhnout a v rámci projektu rozvést doporučené akce, odpovědnosti a termíny k ošetření rizik. Níže je možné nalézt základní informace o určování hodnot pro jednotlivé parametry RPN, ale také pro postup při samotném výpočtu.

#### 9.1.1 Vyhodnocovací parametry pro výpočet RPN a jejich určení

Hlavními vyhodnocovacími parametry v Registru rizik jsou již zmíněná:

- Frekvence výskytu rizika
- Váha rizika
- Náročnost prevence/eliminace rizika

Tyto tři parametry slouží jako základ pro výpočet **RPN** (Risk Potencial Number), tedy ukazatele celkové rizikovosti.

Prvním nutným krokem k výpočtu RPN je zhodnocení jednotlivých parametrů rizik, tj. jak frekvence, váhy tak i náročnosti (viz Obrázek 10 Zapsání parametrů pro výpočet RPN). U každého z těchto rizik je toto hodnocení zapsáno do příslušného sloupce v Registru rizik.

Hodnocení rizik zapsaných v Registru rizik vychází z již zmíněných zdrojů tj. z odborného hodnocení členů pracovní skupiny, která také k tomuto účelu byla sestavena, z připomínek a podnětů od pracovníků krajských úřadů, poskytovatelů sociálních služeb zapojených do projektu a pracovníků MPSV.





**Obrázek 11** Přiřazení bodových hodnot k jednotlivým určeným parametrům

Zde přiřadíme jednotlivé bodové hodnoty vycházející z hodnocení jednotlivých parametrů.

Riziko					Eliminace rizika				Risk Priority Number				
zdroj	Kategorie	Popis	Frekvence	Váha	zkráceno	Prevence	Náročnost eliminace/prevence	Možná opatření	Úroveň	RPN	F	V	N
7	Vazby na místní komunitu	Nedostatek pracovních příležitostí pro uživatele služby	vysoká	významné		1. Analýza pracovního trhu v uvažovaných oblastech realizace nových služeb 2. Spolupráce se službami, které nabízejí podporu v oblasti zaměstnávání 3. Nabídka ÚP - spolupráce s úřady práce 4. Oslovení potenciálních zaměstnavatelů 5. Vybudování dílen nebo navýšení kapacity v oblastech realizace nových služeb 6. Spolupráce s agenturami práce a s agenturami podporovaného zaměstnání	extrémně náročná		místní	486	9	6	9

RPN se vypočítává z již zmíněných bodových hodnot přiřazených k jednotlivým parametrům RPN, tj. frekvence výskytu rizika, váhy riziky a náročnosti prevence/eliminace rizika). Zhodnocení a přiřazení bodových hodnot proběhlo v kroku předešlém. Celkovou hodnotu RPN vypočteme jako součin těchto 3 čísel:  $F \cdot V \cdot N$  (viz Obrázek 11 Přiřazení bodových hodnot k jednotlivým určeným parametrům).

#### Vzorec pro výpočet RPN:

$RPN = \text{frekvence („F“)} \times \text{váha („V“)} \times \text{náročnost prevence/eliminace rizika („N“)}$

#### Příklad výpočtu RPN:

U identifikovaného rizika Nedostatek pracovních příležitostí pro uživatele služby zařazeného do kategorie Vazby na místní komunitu bylo zhodnoceno (a zapsáno do příslušných sloupců v Registru rizik), že:

- **Frekvence** výskytu daného rizika je Vysoká,
- **Váha** rizika je Významná,
- **Náročnost** eliminace/prevence opatření je Extrémně náročná.

Na základě zhodnocení byly přiřazeny bodové hodnoty (a zapsány do příslušných sloupců v Registru rizik), a to u:

- **Frekvence** („F“) při hodnocení Vysoká, tj. 9 bodů,
- **Váha** („V“) při hodnocení Významná, tj. 6 bodů,
- **Náročnost** („N“) eliminace/prevence opatření při hodnocení Extrémně náročná, tj. 9 bodů.

Do vzorce pro RPN byly dosazeny hodnoty a vypočteno RPN:

$$9 \times 6 \times 9 = 486$$

Hodnota RPN u rizika Nedostatek pracovních příležitostí pro uživatele služby tedy činí 486 bodů.

RPN je dán součinem (násobkem) jednotlivých parametrů: riziko s vysokou hodnotou váhy nebo frekvence výskytu u určitého parametru (ale nízkou u jiného), nemusí dosáhnout nejvyšší hodnoty RPN.

## 10 Analýza rizik - vyhodnocení rizik procesu transformace

V následujících částech jsou zhodnocena jednotlivá rizika zapsaná v Registru rizik. Samozřejmě není vždy možné všechna rizika identifikovat, a proto následující výčet nemusí být z tohoto důvodu úplný i vzhledem k místním podmínkám daného aktéra. K vyhodnocování rizik bylo přistupováno z pohledu vypočteného RPN, tedy míry priority rizik, a to v rámci:

- všech identifikovaných rizik v Registru rizik napříč kategoriemi – tj. určení TOP rizik procesu transformace,
- rizik identifikovaných v rámci jednotlivých kategorií/tříd.

Postup samotného výpočtu RPN a jeho rizika je možné nalézt v předešlé části.

Rizika identifikovaná v Registru rizik je možné analyzovat z různých pohledů, které se vztahují k jeho struktuře. Jedná se především o možnost rizika dále analyzovat z pohledu jejich příčin, dopadů (Co, Na koho), způsobů eliminace, tak samotné úrovně eliminace. V tomto dokumentu není toto dále zpracováno především z důvodu, že každý aktér si v rámci systému řízení rizik musí určit, která rizika jsou pro něho „platná“, identifikovat rizika další (jak na počátku procesu realizace managementu rizik, tak v jeho průběhu) a to vzhledem k tomu o jakého aktéra se jedná (např. kraj/krajský úřad, poskytovatel). Registr rizik včetně možnosti filtrování byl uzpůsoben k tomu, aby si samotný aktér podle potřeby provedení další analýzy mohl velmi rychlým způsobem zvolit ukazatele (např. úroveň eliminace a náročnost), dle kterých chce analýzu provést.

### 10.1 TOP rizika procesu transformace

Na základě výpočtu RPN (viz list osnova rizik Registru rizik) u jednotlivých rizik identifikovaných v Registru rizik byla tato rizika seřazena dle vypočtené hodnoty napříč všemi kategoriemi. Pro stanovení TOP rizik byla zvolena minimální hranice RPN nad 400 bodů. Na základě tohoto postupu bylo identifikováno 17 TOP rizik s nejvyšší hodnotou RPN, tj. 17 rizik, která mohou nejvíce ohrožovat proces transformace sociálních služeb (4 rizika s parametrem RPN=729 a 13 rizik s parametrem RPN=486) – viz Graf 1 Top rizika procesu transformace.

#### TOP rizika procesu transformace:

RPN 729 Kategorie: Sociální  
Třída: Uživatelé  
Riziko: **Postupné zhoršování zdravotního stavu (např. z důvodu zvyšování věku uživatelů nových služeb)**

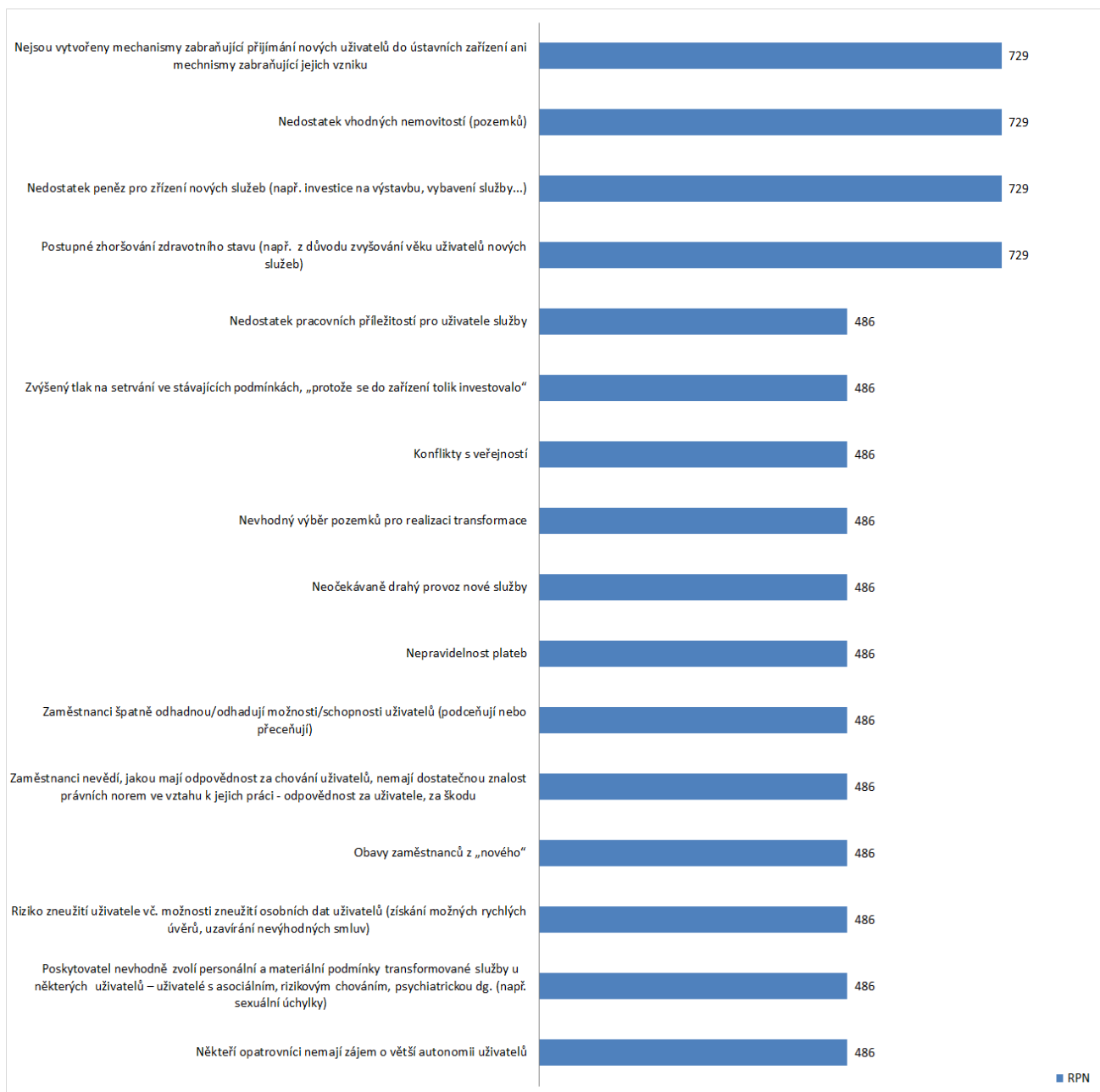
RPN 729 Kategorie: Ekonomická  
Riziko: **Nedostatek peněz pro zřízení nových služeb (např. investice na výstavbu, vybavení služby...)**

RPN 729 Kategorie: Procesní  
Riziko: **Nedostatek vhodných nemovitostí (pozemků)**

RPN 729 Kategorie: Procesní  
Riziko: **Nejsou vytvořeny mechanismy zabraňující přijímání nových uživatelů do ústavních zařízení ani mechanismy zabraňující jejich vzniku**

- RPN 486 Kategorie: Sociální  
Třída: Opatrovníci  
Riziko: **Někteří opatrovníci nemají zájem o větší autonomii uživatelů**
- RPN 486 Kategorie: Sociální  
Třída: Uživatelé  
Riziko: **Poskytovatel nevhodně zvolí personální a materiální podmínky transformované služby u některých uživatelů – uživatelé s asociálním, rizikovým chováním, psychiatrickou dg. (např. sexuální úchytky)**
- RPN 486 Kategorie: Sociální  
Třída: Uživatelé  
Riziko: **Riziko zneužití uživatele, vč. možnosti zneužití osobních dat uživatelů (získání možných rychlých úvěrů, uzavírání nevýhodných smluv)**
- RPN 486 Kategorie: Sociální  
Třída: Zaměstnanci  
Riziko: **Obavy zaměstnanců z „nového“**
- RPN 486 Kategorie: Sociální  
Třída: Zaměstnanci  
Riziko: **Zaměstnanci nevědí, jakou mají odpovědnost za chování uživatelů, nemají dostatečnou znalost právních norem ve vztahu k jejich práci - odpovědnost za uživatele, za škodu**
- RPN 486 Kategorie: Sociální  
Třída: Zaměstnanci  
Riziko: **Zaměstnanci špatně odhadnou/odhadují možnosti/schopnosti uživatelů (podceňují nebo přeceňují)**
- RPN 486 Kategorie: Ekonomická  
Riziko: **Nepravidelnost plateb (dotací – finančních zdrojů)**
- RPN 486 Kategorie: Ekonomická  
Riziko: **Neočekávaně drahý provoz nové služby**
- RPN 486 Kategorie: Procesní  
Riziko: **Nevhodný výběr pozemků pro realizaci transformace**
- RPN 486 Kategorie: Vazby na region  
Riziko: **Konflikty s veřejností**
- RPN 486 Kategorie: Vazby na region  
Riziko: **Zvýšený tlak na setrvání ve stávajících podmínkách, „protože se do zařízení tolik investovalo“**
- RPN 486 Kategorie: Vazby na místní komunitu  
Riziko: **Nedostatek pracovních příležitostí pro uživatele služby**

**Graf 1** Top rizika procesu transformace



## 10.2 Rizika v rámci jednotlivých kategorií a tříd a stanovení TOP rizik

Struktura jednotlivých kategorií a tříd rizik procesu transformace je možné nalézt v části pojednávající o struktuře Registru rizik. Jak již bylo zmíněno, Registr rizik bude v rámci procesu managementu rizik dále doplňován jednotlivými aktéry, kteří budou nalézat (identifikovat) i další pro ně specifická rizika. V této souvislosti samozřejmě níže uvedený výčet kategorií a tříd nemusí být úplný, ale vzhledem i k dalším identifikacím může být v rámci práce aktéra doplňován.

V rámci jednotlivých kategorií a tříd byla analyzována rizika s hodnotou RPN vyšší než 100 (minimální hranice RPN). Dále byla pro určení TOP rizik u jednotlivých kategorií a tříd stanovena hranice RPN nad 300 bodů (tj. riziko je považováno za TOP, jestliže hodnota RPN je vyšší než 300). Hranice RPN

byla takto stanovena z důvodu hlubšího rozlišení TOP rizik v rámci jednotlivých tříd/kategorií, než je tomu u TOP rizik celého procesu transformace.

### 10.2.1 Rizika sociální

#### 10.2.1.1 Rodinní příslušníci a blízké osoby

Specifikaci této třídy rizik lze nalézt v Registru rizik - list Soc\_rodinní.

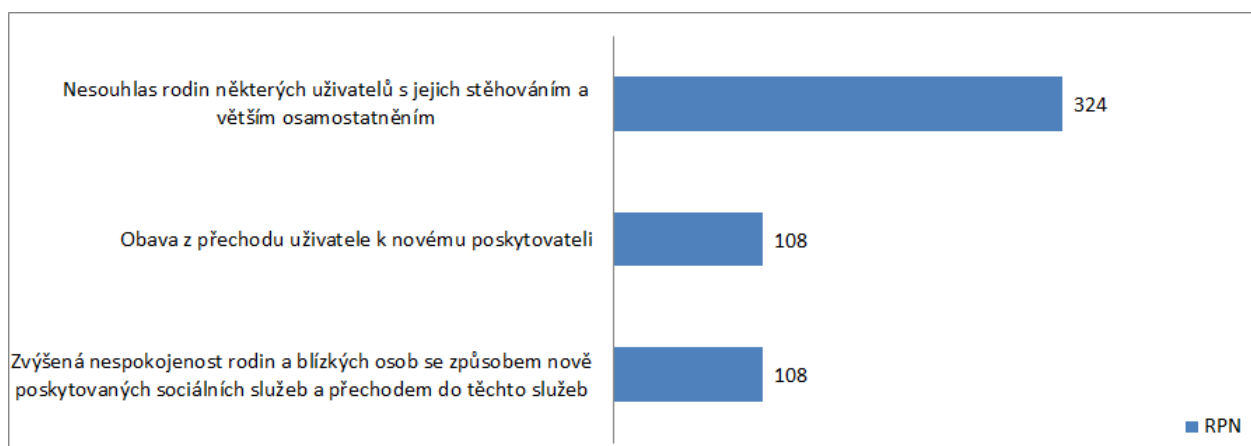
Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1 - Riziko = Nesouhlas rodin některých uživatelů s jejich stěhováním a větším osamostatněním uživatelů

Limity analýzy úrovně Rodinní příslušníci:

Pro tuto oblast je vysledována 1 priorita; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

**Graf 2 Rodinní příslušníci + blízké osoby**



### 10.2.1.2 Opatrovníci

Specifikaci této třídy rizik lze nalézt v Registru rizik - list Soc\_opatrovníci.

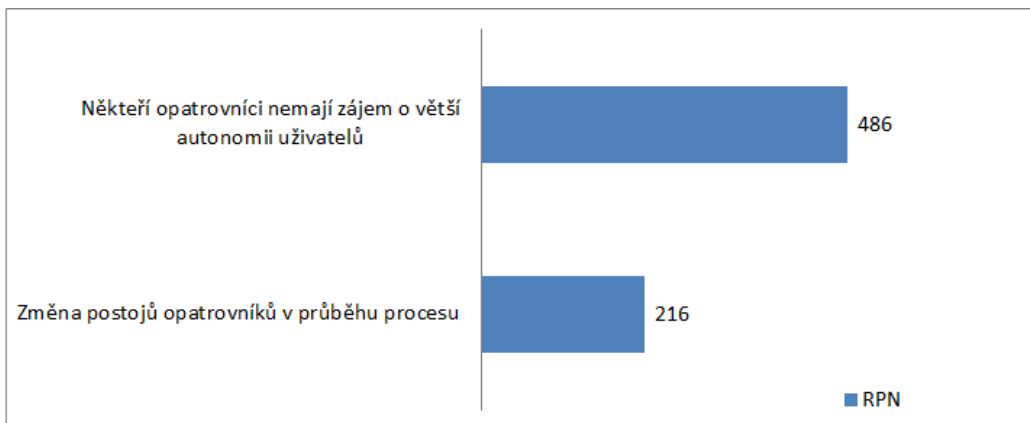
Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1 - Riziko = Někteří opatrovníci nemají zájem o větší autonomii uživatelů

Limity analýzy úrovně Opatrovníci:

Pro tuto oblast jsou vysledována 1 priorita; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

### Graf 3 Opatrovníci



### 10.2.1.3 Uživatelé

Specifikaci této třídy rizik lze nalézt v Registru rizik - list Soc\_uživatelé.

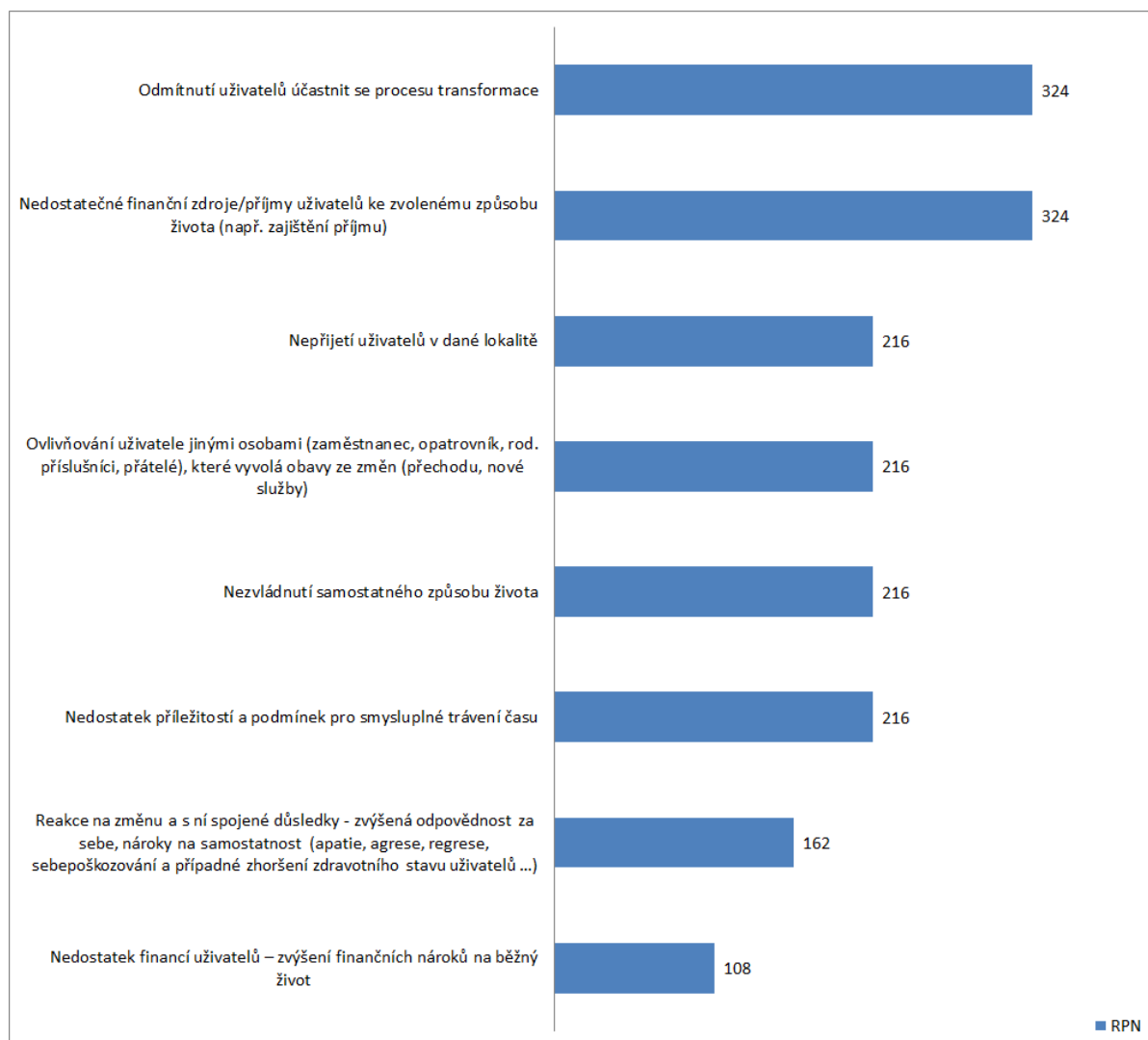
Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1 - Riziko = Postupné zhoršování zdravotního stavu a zvyšování věku uživatelů nových služeb
- Priorita 2 - Riziko = Poskytovatel nevhodně zvolí personální a materiální podmínky transformované služby u některých uživatelů – uživatelé s asociálním, rizikovým chováním, psychiatrickou dg. (např. sexuální úchytky)
- Priorita 3 - Riziko = Riziko zneužití uživatele vč. možnosti zneužití osobních dat klientů (získání možných rychlých úvěrů, uzavírání nevýhodných smluv)
- Priorita 4 - Riziko = Nedostatečné finanční zdroje/příjmy ke zvolenému způsobu života
- Priorita 5 - Riziko = Odmítnutí uživatelů účastnit se procesu transformace
- Priorita 6 - Riziko = Zbavení a omezení způsobilosti k právním úkonům

Limity analýzy úrovně Uživatelé přímé péče:

Pro tuto oblast je vysledováno 12 priorit; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

**Graf 4 Uživatelé**



#### 10.2.1.4 Zaměstnanci přímé péče

Specifikaci této třídy rizik lze nalézt v Registru rizik - list Soc\_zaměstnanci.

Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1- Riziko = Obavy zaměstnanců z „nového“
- Priorita 2- Riziko = Zaměstnanci nevědí, jakou mají odpovědnost za chování uživatelů, neznalost právních norem ve vztahu k jejich práci - odpovědnost za klienta, za škodu
- Priorita 3- Riziko = Zaměstnanci špatně odhadnou/odhadují možnosti/schopnosti uživatelů (podceňují nebo přeceňují)

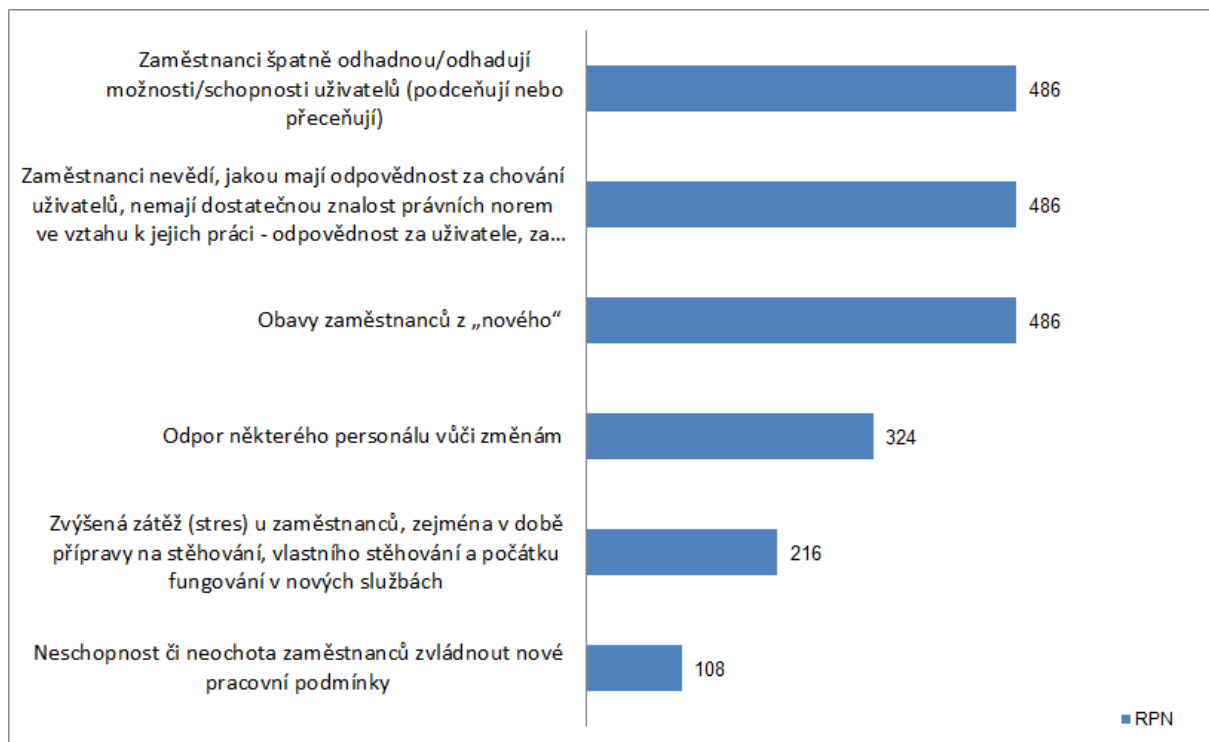


- Priorita 4- Riziko = Odpor některého personálu vůči změnám

Limity analýzy úrovně Zaměstnanci:

Pro tuto oblast jsou vysledovány 4 priority; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

**Graf 5 Zaměstnanci přímé péče**



### 10.2.1.5 Vyšší a střední management

Specifikaci této třídy rizik lze nalézt v Registru rizik - list Soc\_mngmt.

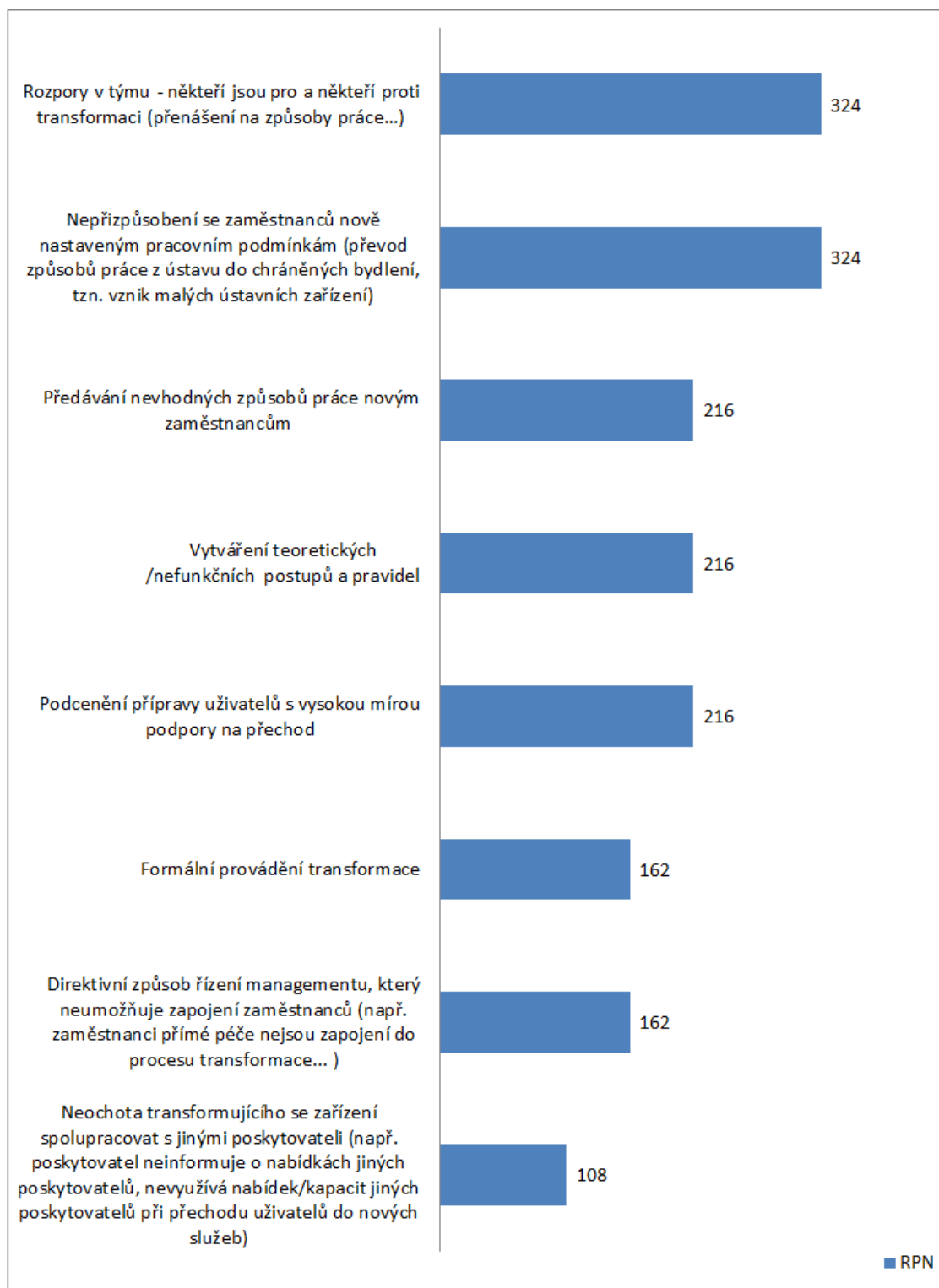
Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1- Riziko = Nepřizpůsobení se zaměstnanců nově nastaveným pracovním podmínkám (převod způsobů práce z ústavu do chráněných bydlení, tzn. vznik malých ústavních zařízení)
- Priorita 2- Riziko = Rozpory v týmu - někteří jsou pro a někteří proti transformaci (přenášení na způsoby práce...)
- Priorita 3- Riziko = Zhodnocení míry podpory neodpovídá reálným potřebám uživatelů
- Priorita 4- Riziko = Nedostatek kvalitních a profesně zdatných pracovníků pro poskytování přímé péče

Limity analýzy úrovně Management:

Pro tuto oblast jsou vysledovány 4 priority; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

**Graf 6 Vyšší a střední management**



### 10.2.2 Ekonomická

Specifikaci této kategorie rizik lze nalézt v Registru rizik - list Ekonomická.

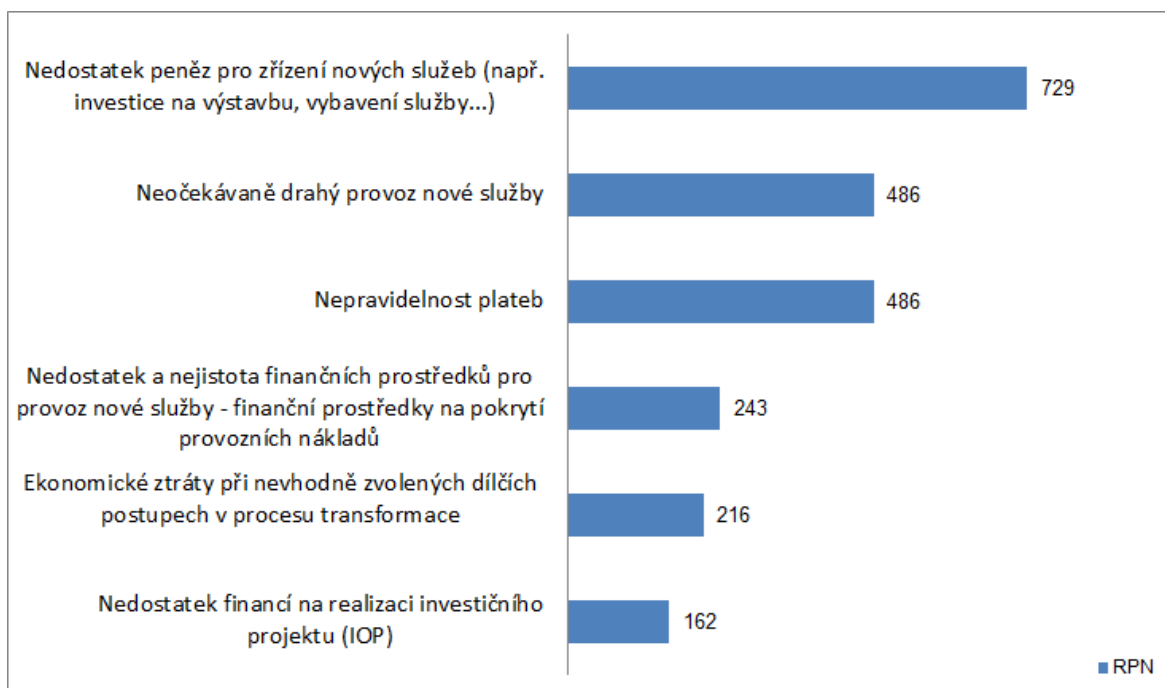
Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1- Riziko = Nedostatek peněz jednak pro výstavbu, a následně pro provoz služby
- Priorita 2- Riziko = Nepravidelnost plateb
- Priorita 3- Riziko = Neočekávaně drahý provoz nové služby

Limity analýzy úrovně Ekonomické:

Pro tuto oblast jsou vysledovány 3 priority; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

#### Graf 7 Ekonomická



### 10.2.3 Procesní

Specifikaci této kategorie rizik lze nalézt v Registru rizik - listě Procesní.

Top riziko/a dle hodnoty RPN:

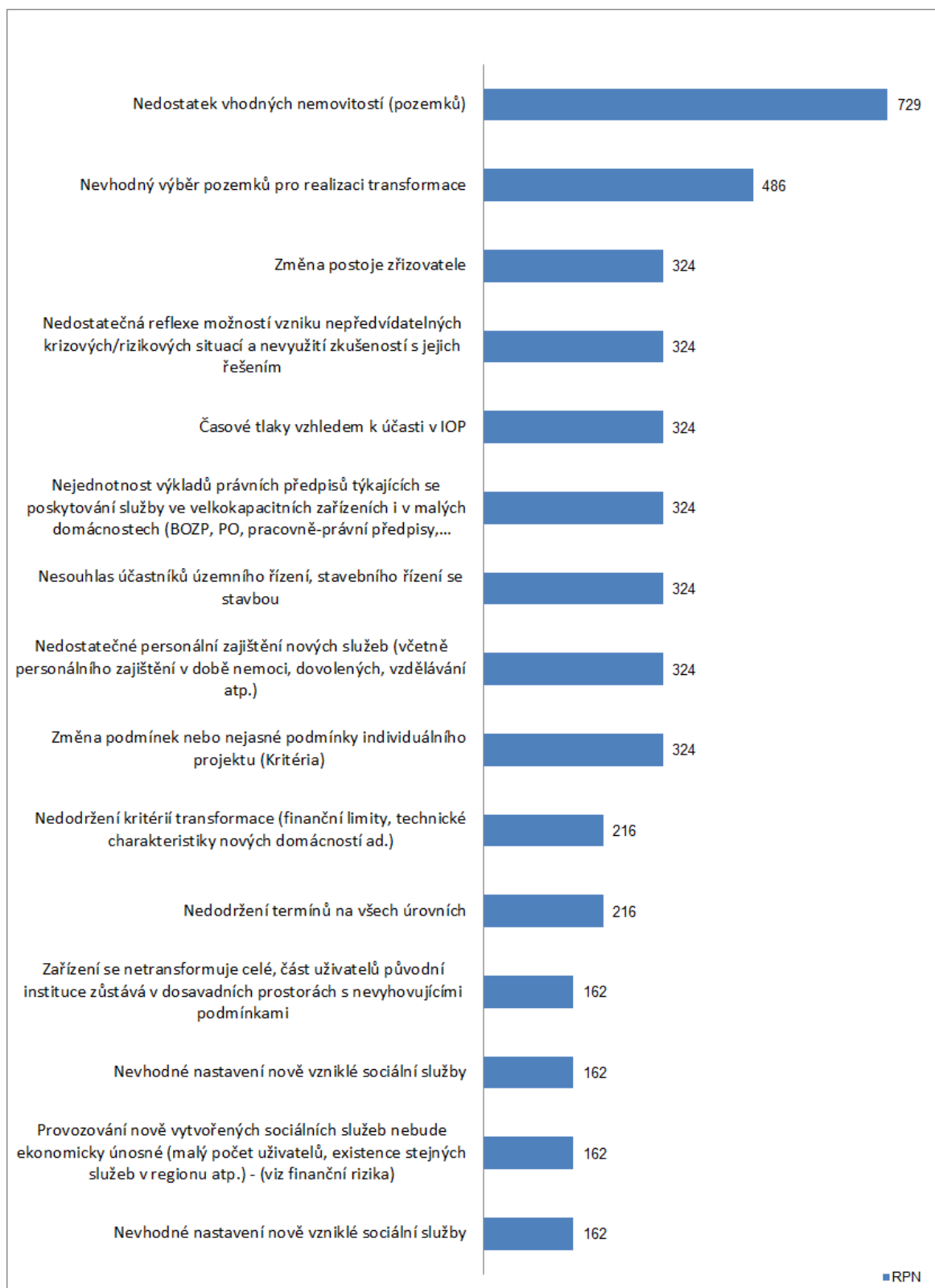
- Priorita 1 - Riziko = Nedostatek vhodných nemovitostí (pozemků)
- Priorita 2 - Riziko = Nejsou vytvořeny mechanismy zabraňující přijímání nových uživatelů do ústavních zařízení ani mechanismy zabraňující jejich vzniku
- Priorita 3 - Riziko = Nevhodný výběr pozemků pro realizaci transformace
- Priorita 4 - Riziko = Změna podmínek nebo nejasné podmínky individuálního projektu MPSV
- Priorita 5 - Riziko = Nedostatečné personální zajištění nových služeb (včetně personálního zajištění v době nemoci, dovolených, vzdělávání atp.)

- Priorita 6 - Riziko = Nesouhlas účastníků územního řízení, případně stavebního řízení se stavbou
- Priorita 7- Riziko = Nejednotnost výkladů právních předpisů týkajících se poskytování služby ve velkokapacitních zařízeních i v malých domácnostech (BOZP, PO, pracovně-právní předpisy, hygienické předpisy atp.)
- Priorita 8 - Riziko = Časové tlaky vzhledem k účasti v Integrovaném operačním programu (dále IOP)
- Priorita 9 - Riziko = Nedostatečná reflexe možností vzniku nepředvídatelných krizových/rizikových situací a nevyužití zkušeností s jejich řešením
- Priorita 10 - Riziko = Změna postoje zřizovatele

Limity analýza úrovně Procesní:

Pro tuto oblast je vysledováno 10 priorit; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

**Graf 8 Procesní**



## 10.2.4 Komunita

### 10.2.4.1 Vazby na stát

Specifikaci této kategorií rizik lze nalézt v Registru rizik - list Vazby na stát.

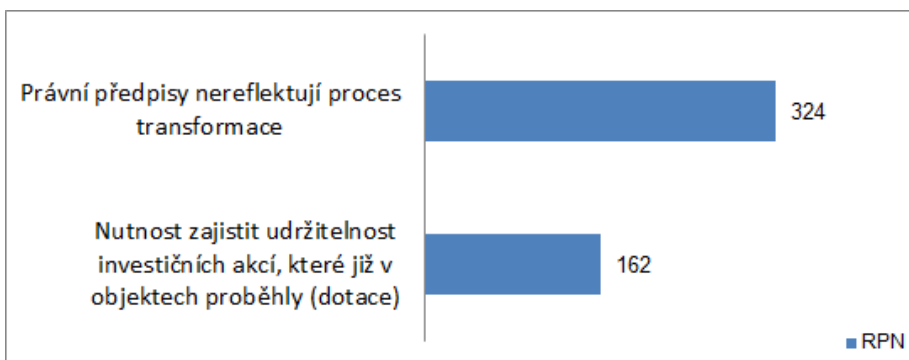
Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1 - Riziko = Nevyhovující právní předpisy

Limity analýza úrovně Vazby na stát:

Pro tuto oblast je vysledována 1 priorita; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

#### Graf 9 Vazba na stát



### 10.2.4.2 Vazby na region

Specifikaci této kategorií rizik lze nalézt v Registru rizik - list Vazby na region.

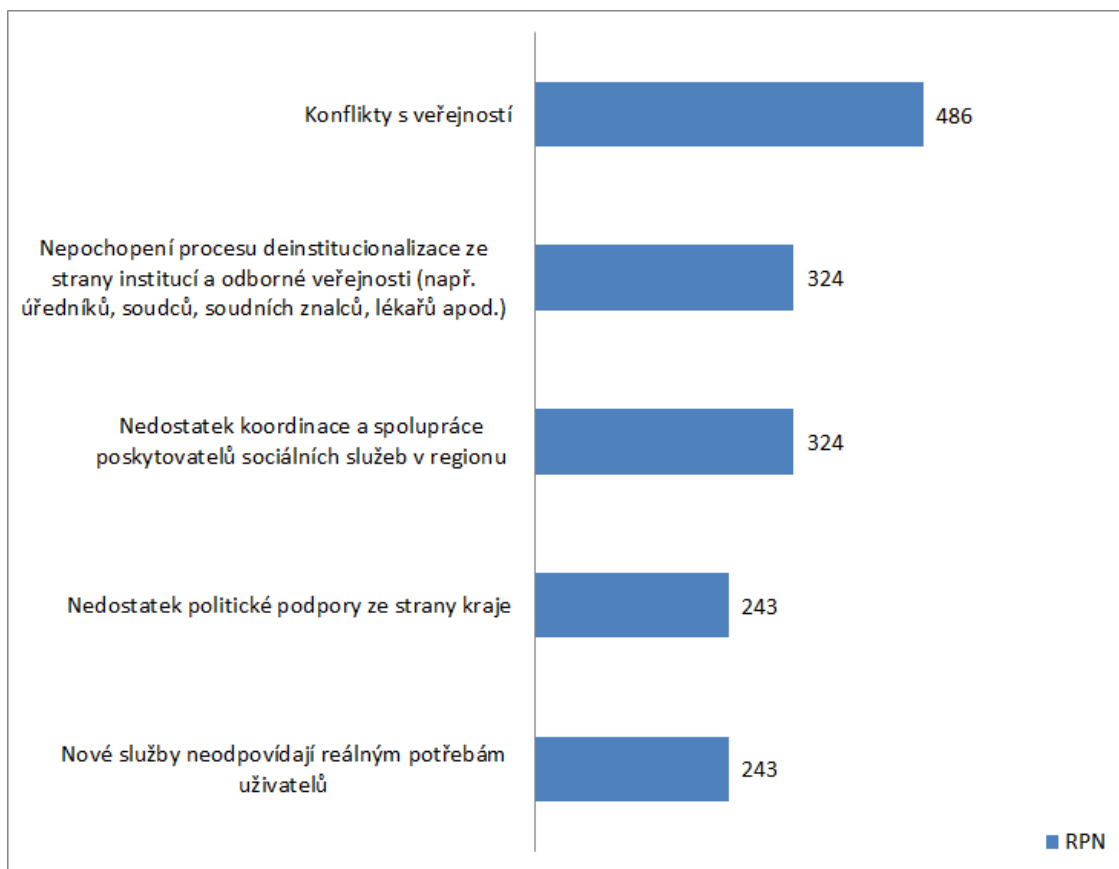
Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1- Riziko = Konflikty s veřejností
- Priorita 2 - Riziko = Zvýšený tlak na setrvání ve stávajících podmínkách, „protože se do zařízení tolik investovalo“
- Priorita 3 - Riziko = Absence koordinace a spolupráce poskytovatelů sociálních služeb v regionu
- Priorita 4 - Riziko = Nepochopení procesu deinstitucionalizace ze strany institucí a odborné veřejnosti (např. úředníků, soudců, soudních znalců, lékařů)

Limity analýza úrovně Vazby na region:

Pro tuto oblast jsou vysledovány 4 priority; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované riziko nad minimální hranicí RPN.

**Graf 10 Vazby na region**



#### 10.2.4.3 Vazby na místní komunitu

Specifikaci této kategorie rizik lze nalézt v Registru rizik - list Vazby na místní komunitu.

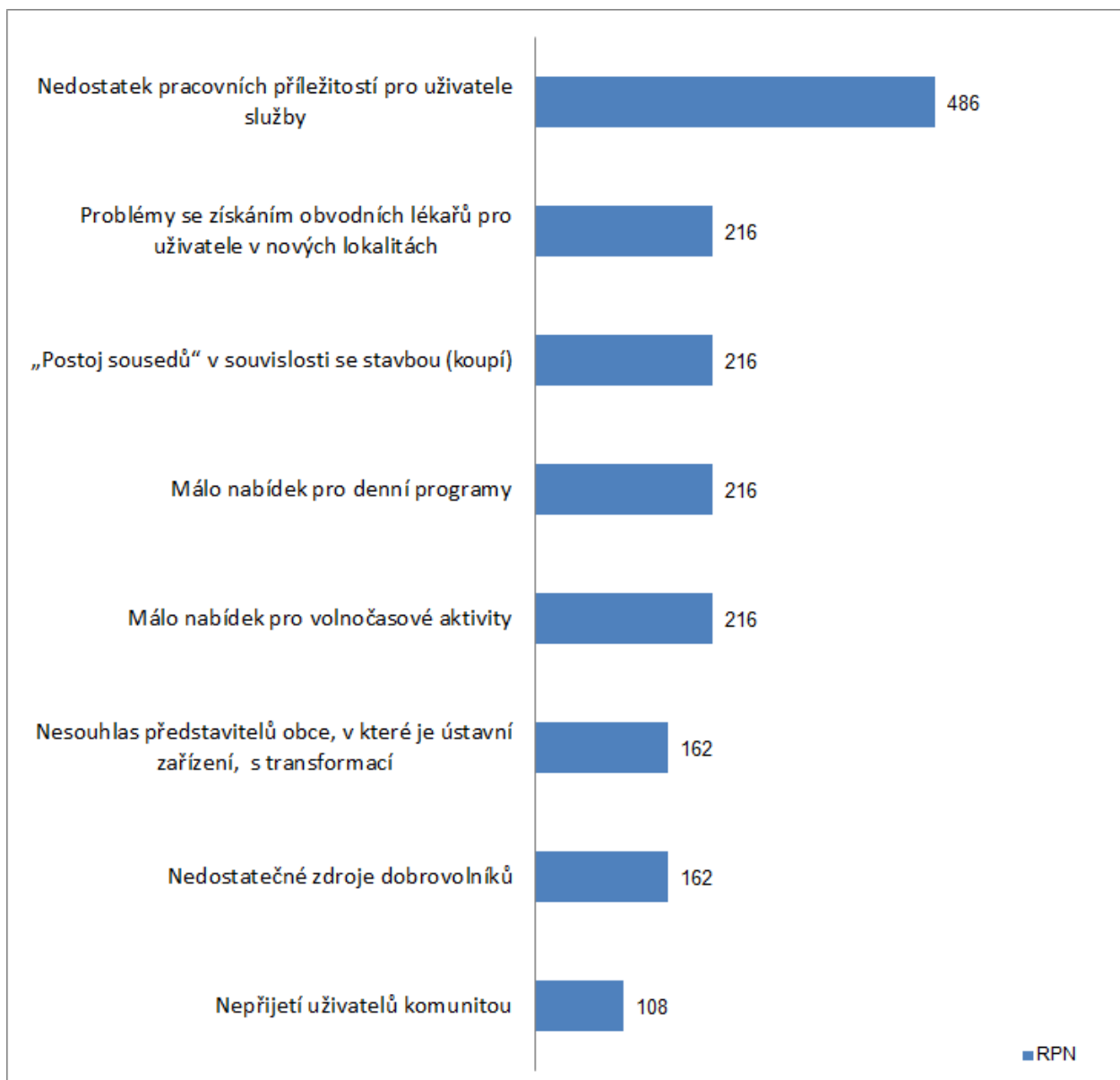
Top riziko/a dle hodnoty RPN:

- Priorita 1 - Riziko = Nedostatek pracovních příležitostí pro uživatele služby

Limity analýzy úrovně Vazby na místní komunitu:

Pro tuto oblast je vysledována 1 priorita; v další fázi Řízení rizik je nutno monitorovat a ošetřit každé identifikované/analyzované riziko.

**Graf 11 Vazby na místní komunitu**





## 11 Závěr

V této publikaci jsou popsány jednotlivé kroky a činnosti, které provázejí aktéra aplikací managementu rizik, včetně zdůraznění potřeby naplňování základních milníků. Bylo zde popsáno také využití Registru rizik jako podpůrného nástroje jak pro samotnou realizaci procesu managementu rizik, tak jeho monitorování a zdokumentování.

Snahou autorů bylo také přehledně popsat a objasnit využití metody pro vyhodnocení rizik, tedy hodnotu priority rizik (RPN - Risk Priority Number).

Jsme přesvědčeni, že tento dokument nabízí jednotlivým aktérům způsob, jak mohou v rámci svých struktur vhodně nastavit logický, systémový, manažersky řízený proces, předcházející vzniku rizik nebo eliminující jejich dopady.

## 12 Použitá literatura

1. ČSN ISO 31000, Management rizik – principy a směrnice. Bpv, Praha: Úřad pro technickou normalizaci, Metrologii a státní zkušebnictví, říjen 2010, bez ISBN.
2. GOLDRATT, E. M., Critical chain, Illustrated edition, New York: North Rover Press, 1997, ISBN 0 88427-153-6.
3. KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V., Management rizik projektů, vyd.1, Praha: Grada, 2011, ISBN 9780-247-3221-3
4. PMI, Project and Program Risk Management: A guide to Managing Project Risks and Opportunities, Edited by R.M.Wideman. Bpv, Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 1992, ISBN 1-880410-06-0.
5. SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik, 1,vyd.Praha:Grada, 2003, ISBN 80-247-0198-7.
6. ŠKRLA, P., ŠKRLOVÁ M, Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních, 1.vyd. Praha: Grada 2008, ISBN 978-80-247-2616-8
7. TICHÝ, M. Ovládání rizika - analýza a management, 1.vyd.Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-415-5.

**Příloha č. 1**

<b>Milníky procesu managementu rizik                      a jeho jednotlivých částí</b>	
<b>1-2. část Komunikace, konzultace, stanovení kontextu</b>	<b>Splněno</b>
Jsou stanoveny cíle, kterých má být dosaženo prostřednictvím systému řízení rizik.	<input type="checkbox"/>
Je určen manažer rizik s odpovídajícími kompetencemi.	<input type="checkbox"/>
Manažer rizik má potřebné zdroje a finanční prostředky.	<input type="checkbox"/>
Je zpracován plán managementu rizik.	<input type="checkbox"/>
Manažer rizik a jeho tým jsou seznámeni s Registrem rizik a Analýzou rizik a umí s nimi pracovat.	<input type="checkbox"/>
Je podchycena komunikace procesu managementu rizik.	<input type="checkbox"/>
<b>3. část Posouzení rizik (identifikace rizik, Analýza rizik a hodnocení rizik)</b>	<b>Splněno</b>
Jsou identifikována rizika a zapsána (status I).	<input type="checkbox"/>
Všechna rizika jsou analyzována a vyhodnocena (status K).	<input type="checkbox"/>
Rizika jsou zhodnocena jako aktivní nebo neaktivní status (A, N), popřípadě uzavřená (U).	<input type="checkbox"/>
<b>4. část Ošetření rizik</b>	<b>Splněno</b>
Je vytvořen Akční plán, který postihuje všechna aktivní rizika, která jsme se rozhodli ošetřovat (na stanovenou minimální míru RPN)	<input type="checkbox"/>