

# **Řízení rizik a vnitřní kontrolní systém ve veřejné správě**

Ivana Jermakovová

---

Bakalářská práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana Jermakovová**  
Osobní číslo: **L17340**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řízení rizik a vnitřní kontrolní systém ve veřejné správě**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši týkající se řízení rizik a kontrolních systémů.
  2. Analyzujte současný stav zkoumané problematiky ve veřejné správě.
  3. Navrhněte opatření a zefektivnění pro vybranou oblast.
  4. Zhodnoťte navržená opatření.
-

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] BECKERT, F. **Metodická pomůcka k zabezpečení programu kvality interního auditu v malých útvarech ve veřejné správě.** Praha. Český institut interních auditorů. 2014. 84 s. ISBN 978-80-86689-52-4.

[2] KRULIŠ, J. **Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem.** Praha. Český institut interních auditorů. 2014. 84 s. ISBN 978-80-86689-52-4.

[3] SCHIFFER, V. **Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek.** Praha. Linde. 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.  
*děkanka*



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2019

Jméno a příjmení studenta: Ivana Jermakovová

.....  
podpis studenta



## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá řízením rizik a vnitřním kontrolním systémem ve veřejné správě. Teoretická část se zaměřuje na charakteristiku základních pojmů, jako je veřejná správa a její činnosti a význam, nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému a stanovení možných rizik pomocí analýzy rizik. Dále je představen systém COSO jako integrovaný systém řízení a kontroly, který umožňuje zavedení řízení rizik.

V praktické části je analýza rizik v systému COSO aplikována na podmínky Krajského ředitelství policie Zlínského kraje. Pomocí metody IPR jsou identifikována rizika a nápravná opatření pro jejich efektivní řízení.

Klíčová slova: veřejná sféra, orgány veřejné správy, vnitřní řídicí a kontrolní systém, interní audit, systém COSO, analýza řízení rizik.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with risk management and internal control system in public administration. The theoretical part focuses on the characteristics of basic concepts such as public administration and its activities and importance, setting of internal management and control system and determination of risks through risk analysis. Furthermore, the COSO system is introduced as an integrated management and control system that enables the introduction of risk management.

In the practical part, the risk analysis in the COSO system is applied to the conditions in the Directorate of the Police of the Zlin Region. The IPR method identifies risks and remedies for their effective management.

Keywords: public sector, public administration, internal management and control system, internal audit, COSO system, risk management analysis.

"Uprostřed každého problému se nachází příležitost." (Albert Einstein)

Ráda bych poděkovala paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., která přijala odbornou garanci nad mojí bakalářskou prací, za její podněty a připomínky, dále řediteli Krajského ředitelství policie Zlínského kraje panu plk. JUDr. Jaromíru Tkadlečkovi, MBA za to, že mi ji umožnil vypracovat na podmínky krajského ředitelství a v neposlední řadě velké poděkování zaslouží moje rodina za trpělivost, toleranci a pochopení.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....</b>	<b>13</b>
1.1 FUNKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	13
1.1.1 Služby pro veřejnost.....	13
1.1.2 Mocenská funkce .....	13
1.1.3 Regulační funkce.....	13
1.1.4 Ochranná funkce .....	14
1.1.5 Organizační funkce .....	14
1.2 ZÁKONNOST VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	14
1.3 KONTROLA A JEJÍ FUNKCE .....	14
<b>ZÁKLADNÍ POJMY VNITŘNÍHO ŘÍDÍČÍHO A KONTROLNÍHO</b>	
<b>    SYSTÉMU.....</b>	<b>16</b>
1.4 LEGISLATIVA.....	16
1.5 OPERACE.....	16
1.5.1 Část operace .....	16
1.5.2 Jednotlivé fáze operace .....	17
1.5.3 Finanční a majetkové operace.....	17
1.6 ORGÁNY VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	18
1.6.1 Vedoucí orgánu veřejné správy.....	18
1.6.2 Vedoucího orgánu veřejné správy a jeho povinnosti .....	18
1.7 ZÁVAZEK .....	19
1.8 VÝDAJ.....	19
1.9 NÁROK.....	19
1.10 PŘÍJEM.....	19
1.11 INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSLIB.....	19
1.12 LIMITOVANÝ PŘÍSLIB.....	19
1.13 PRINCIP 3E .....	19
1.13.1 Efektivnost .....	20
1.13.2 Hospodárnost.....	20
1.13.3 Účelnost.....	20
<b>2 VNITŘNÍ ŘÍDÍČÍ A KONTROLNÍ SYSTÉM .....</b>	<b>21</b>
2.1 ŘÍDÍČÍ KONTROLA .....	21
2.1.1 Hlavní cíle řídicí kontroly .....	22
2.1.2 Řídicí kontrola a její principy .....	22
2.1.3 Fáze řídicí kontroly .....	23
2.2 INTERNÍ AUDIT .....	23
<b>3 RÁMEC COSO.....</b>	<b>24</b>

3.1	ZÁKLADNÍ PRVKY MODELU COSO.....	25
3.1.1	Vnitřní prostředí .....	25
3.1.2	Stanovení cílů.....	25
3.1.3	Identifikace událostí .....	26
3.1.4	Posuzování rizik .....	26
3.1.5	Reakce na riziko .....	26
3.1.6	Řídící a kontrolní činnosti .....	26
3.1.7	Informace a komunikace .....	27
3.1.8	Monitoring.....	27
<b>4</b>	<b>ANALÝZA ŘÍZENÍ RIZIK .....</b>	<b>28</b>
4.1	ZDROJE RIZIK V PROCESECH UVNITŘ ORGÁNU VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	30
4.2	ZDROJE RIZIK VNĚ ORGÁNU VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	30
4.3	METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA .....	31
4.4	ZHODNOCENÍ.....	31
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>KRAJSKÉ ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE .....</b>	<b>33</b>
5.1	DEMOGRAFICKÉ ČLENĚNÍ KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ V ROCE 2018 .....	33
5.2	PŮSOBNOST ŘEDITELSTVÍ.....	35
5.2.1	Rozsah působnosti.....	35
5.2.2	Organizační řád ředitelství .....	35
5.2.3	Řízení krajského ředitelství.....	36
5.2.3.1	Ředitel.....	36
5.2.3.2	Vedoucí policista .....	37
5.2.3.3	Vedoucí zaměstnanec .....	37
5.2.4	Poradní orgány ředitele .....	38
5.2.5	Interní auditor.....	39
<b>6</b>	<b>ANALÝZA NASTAVENÉHO VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE .....</b>	<b>40</b>
6.1	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ .....	40
6.2	KONTROLNÍ ČINNOSTI .....	42
6.3	INFORMACE A KOMUNIKACE .....	44
6.4	MONITORING.....	45
6.5	ŘÍZENÍ RIZIK.....	45
6.5.1	Aplikace analýzy SWOT jako podklad pro formulaci naplnění strategického cíle nastavení efektivního systému řízení rizik ředitelství.....	46
6.5.2	Výběr vhodné metody pro analýzu rizik.....	48
6.5.3	Pracovní postup při zavádění systému řízení rizik.....	48
6.5.4	Pracovní tým „Řízení rizik“ .....	49
6.5.5	Kvantifikace rizika .....	50
6.5.6	Definování rizik .....	52
6.5.7	Hodnocení navrženého systému řízení rizik .....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

Pro každou instituci veřejné správy je prvořadou podmínkou, aby ctěla a dodržovala český právní řád i právní normy Evropské unie. V každé demokratické společnosti jsou zaměstnanci pod neustálou kontrolou laické i odborné veřejnosti, především prostřednictvím nezávislých sdělovacích prostředků. Přesto však musí mít orgány veřejné správy vlastní, nezávislé kontrolní mechanismy, které umožní odhalit a napravit jakoukoliv odchylku od standardních postupů. Rychlé rozpoznání, přesné pojmenování a definice zjištěné odchylky jsou nezbytné, ať už se jedná o pochybení jednotlivce, či o systémovou chybu. Klíčová je zde osoba vedoucího pracovníka daného orgánu veřejné správy. Jeho osobnostní rysy musí splňovat vysoké nároky - odbornou způsobilost, patřičnou délku praxe i všeobecné znalosti o ekonomických a personálních činnostech probíhajících v organizaci. On sám zpravidla deleguje své pravomoci a kontrolní činnosti na své nejbližší podřízené. To jej ale nikterak nezbavuje jeho vlastní odpovědnosti.

Kontrola ve veřejné správě je součástí jejího řízení. Právě vícestupňová kontrola skýtá vyšší záruky rychlého zachycení a eliminace chyb. Čím detailněji a precizněji bude systém kontroly nastaven, tím vyšší je procento pravděpodobnosti jejich včasného odhalení.

Zároveň je nutné vnímat vnitřní kontrolu jako prvek zvyšující bezpečnost v prevenci odlišností, pochybení a jejich následků. Striktním dodržováním standardních postupů pro jednotlivé operace se riziko výrazně snižuje.

Cílem teoretické části je představení veřejné sféry, její význam a činnosti. Prezentace vnitřního řídicího a kontrolního systému včetně stanovení možných rizik pomocí analýzy a řízení rizik. Dále je představen systém COSO jako integrovaný systém řízení a kontroly, který zavedení systému řízení rizik umožňuje.

Praktická část poté analyzuje současný stav nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému v jeho jednotlivých částech napříč celou organizační složkou státu se zaměřením na zavedení efektivního systému řízení rizik s pomyslným rozdělením na linii spravující a kontrolující rizika a linii, která poskytuje vedení nezávislá hodnocení tohoto procesu.

Ke splnění všech výše uvedených cílů je zvolena metoda deskripce, pozorování, analýza – syntéza a SWOT a analýza metody Identifikace procesů a rizik (IPR) a matice rizik. Ke zhodnocení navrženého systému je použita metoda vedení rozhovorů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa jsou činnosti státu zajištěné právem a Ústavou České republiky, které souvisí s poskytováním, řízením a zajišťováním veřejných služeb. Tyto činnosti vykonávané státem ve veřejném zájmu mohou být realizovány na úrovni centrální – státní správa a místní – samospráva. Základním subjektem veřejné správy je stát a orgány státní správy. Mezi ústřední orgány státní správy v České republice patří vláda, parlament a prezident. Nejvyšším výkonným orgánem je vláda, která zřizuje dle úseku působení jednotlivá ministerstva, v jejichž čele jsou členové vlády – ministři.

Samospráva zajišťuje činnosti veřejné správy na určitém území, má právo samostatného rozhodování a hospodaření se svým majetkem. Je deklarována Ústavou České republiky. Základní jednotkou územní samosprávy je obec a dále kraj.[[16]]

### 1.1 Funkce veřejné správy

Veřejná správa zajišťuje nejen služby pro veřejnost, má i funkce mocenské, regulační, ochranné a organizační.

#### 1.1.1 Služby pro veřejnost

Činnosti poskytované ve veřejném zájmu – školství, zdravotnictví, kultura, finančně hospodářské a pečovatelské. Dále zajišťuje služby dopravní a komunální. Poskytuje informace, povolenky, licence a akreditace.

#### 1.1.2 Mocenská funkce

Prostřednictvím správního práva ovlivňuje veřejná správa chování společnosti a svoji moc uplatňuje svými příkazy a zákazy na úrovni moci centrální – výkonná, zákonodárná, soudní a na úrovni necentrální – územní samospráva. Je mocensko-regulační. Vytváří právní podmínky k realizaci zákonů.

#### 1.1.3 Regulační funkce

Zajišťuje dohled nad dodržováním vzájemné komunikace, tolerance a solidarity v demokratické společnosti.

### 1.1.4 Ochranná funkce

Hlavním úkolem je zajištění vnější a vnitřní bezpečnosti státu.

### 1.1.5 Organizační funkce

Člení veřejnou správu na menší funkční celky a organizuje činnost jednotlivých jejich organizací, zajišťuje funkčnost celého systému.

## 1.2 Zákonost veřejné správy

Vychází z Ústavy České republiky a Listiny základních práv a svobod, kde je uzákoněno, že státní moc je realizována oprávněným zákonným způsobem. K tomu je potřeba vytvořit systém právních prostředků. Kontrola má čtyři fáze:

- a. Verifikace – porovnávání skutečného stavu kontrolovaného subjektu se stavem právních norem. Zjišťuje příčiny.
- b. Kvalifikace – následuje po verifikaci a vyvozuje závěr z kontroly.
- c. Nápravné prostředky – jsou prostředky vedoucí k odstranění chyb a nesprávných procesů.
- d. Sankční prostředky – slouží jako trest za porušení právních norem.

Kontrola veřejné správy je členěna dle zaměření:

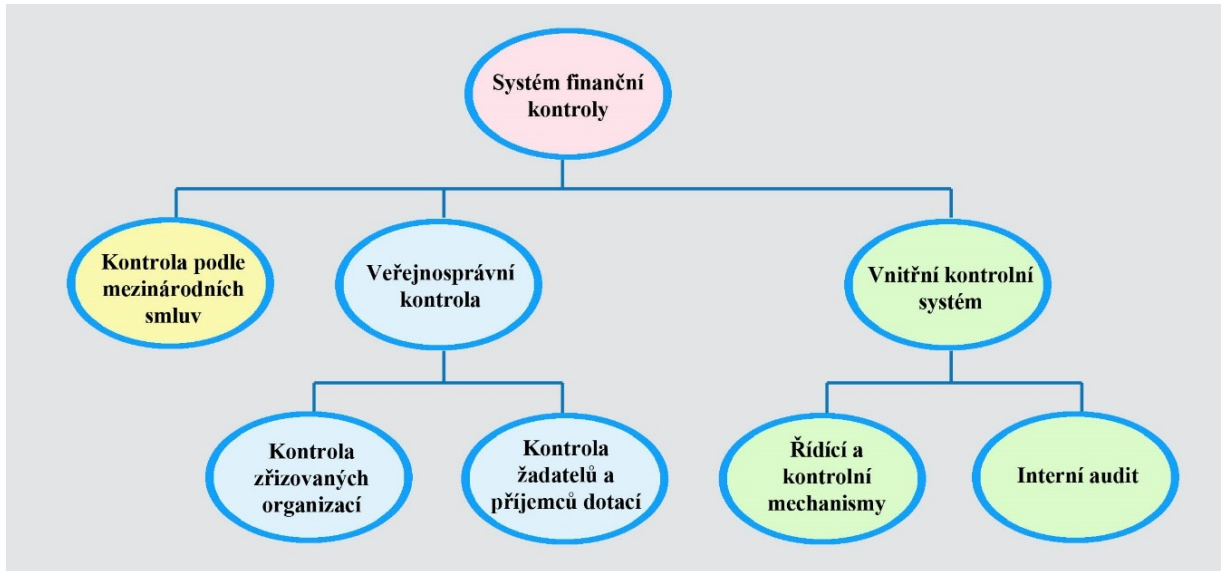
- a. Orgán veřejné správy vystupuje jako kontrolní i kontrolovaný subjekt.
- b. Orgán veřejné správy vystupuje z pozice mocenské jako kontrolní subjekt a kontrolovaný subjekt je mimo veřejnou sféru.
- c. Orgán veřejné správy je kontrolovaný subjektem mimo veřejnou správu. [[11]]

## 1.3 Kontrola a její funkce

Kvalitní a funkční kontrolní systém je jeden z ekonomických nástrojů ke stanovení a dosažení cíle. Kontrola je chápána jako soubor činností, které mají v ekonomickém procesu identifikovat rozdíly, odstranit je a nastavit zpět rovnováhu mezi požadovaným a skutečným stavem procesu.

Na kontrolní činnost je kladen stále větší důraz.

System finanční kontroly je rozdělen na vnější (externí) a vnitřní (interní) kontrolní mechanismy. Externí kontroly by měly doplňovat vnitřní kontrolní systém v dané organizaci.[[15]]



Obrázek 1 - Systém finanční kontroly



## ZÁKLADNÍ POJMY VNITŘNÍHO ŘÍDÍCÍHO A KONTROLNÍHO SYSTÉMU

Složitost nastavení vnitřního kontrolního systému je závislá na velikosti a členitosti organizace. Jeho hlavním cílem je ochrana majetku, dodržování zákonných rozpočtových, účetních a finančních postupů.

### 1.4 Legislativa

Zákon č. 320/2001 Sb., zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole).

Vyhláška č. 416/2004 Sb., vyhláška, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2009 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb.

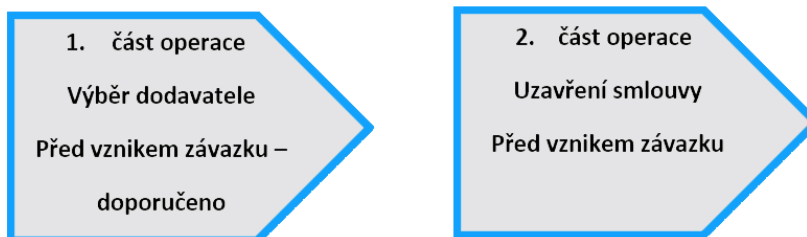
### 1.5 Operace

Operace je souhrn činností při nakládání s veřejnými prostředky, které se promítají do příslušných evidencí v účetnictví. Řídící kontrola je zde vnímána jako nepřetržitý komplexní proces zahrnující jednotlivé úseky operace. To jsou všechny dílčí úkony a kontroly související s jednou finanční nebo majetkovou operací).

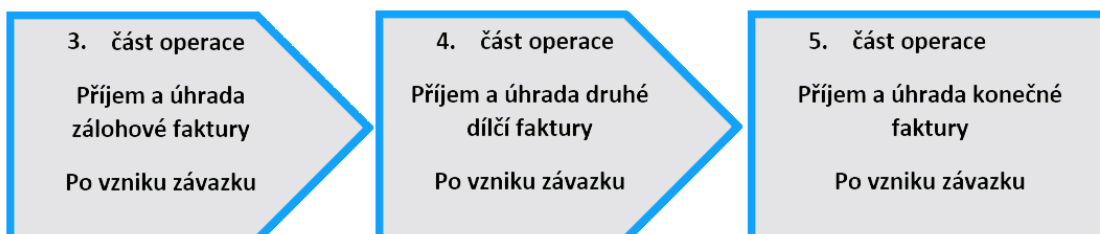
#### 1.5.1 Část operace

Část operace je jednotlivý akce v rámci celku, např. uzavření smlouvy, přijetí faktury, předání a zaevidování majetku do evidence. Každá jednotlivá aktivita je částí operace řídicí kontroly.

### ***I. Fáze operace***



### ***II. Fáze operace***



Obrázek 2 - Rozdíl mezi operací a částí operace

#### **1.5.2 Jednotlivé fáze operace**

Operaci lze rozdělit do dvou částí - před vznikem závazku/nároku a po vzniku závazku/nároku. Pro první etapu jsou typické zejména právní úkony, které vedou ke vzniku závazku nebo nároku (příprava smlouvy). Pro druhou etapu následně konkrétní plnění, která mají povahu peněžního (úhrada faktury), nebo věcného plnění (dodávka materiálu, zboží). Teprve po skončení druhé fáze dochází ke konečnému vypořádání a zaúčtování celé operace. [[22]]

#### **1.5.3 Finanční a majetkové operace**

Finanční operace představují souhrn všech činností, které je nutné provést v případě pohybu hotovostních nebo bezhotovostních pohybů.

Majetkové operace jsou takové úkony, které je nutné zajistit při nakládání s veřejným majetkem. (např. nákup a prodej, pronájem majetku, bezplatné převody majetku). [[22]]

## 1.6 Orgány veřejné správy

Činnosti řešené státem jsou zajišťovány soustavou organizačních útvarů, které stát zastupují. Jsou to organizační složky státu (OSS), které jsou založeny v souladu se zákonem č. 219/2001 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Nejedná o právnické osoby, ale o samostatné účetní jednotky, které mají vytýčenu svou působnost, předmět činnosti a hospodaří s majetkem státu. Účetní jednotku řídí jmenovaný vedoucí, který zodpovídá svému zřizovateli za řádný chod tohoto subjektu. Organizačními složkami státu jsou všechna ministerstva i jimi podřízené účetní jednotky. [[16]]

### 1.6.1 Vedoucí orgánu veřejné správy

Vedoucím orgánu veřejné správy je osoba nebo orgán, který má kompetence ho zastupovat a jednat jeho jménem.

### 1.6.2 Vedoucího orgánu veřejné správy a jeho povinnosti

Vedoucí orgánu veřejné správy je odpovědný mimo jiné za zavedení vnitřního řídicího a kontrolního systému. V souladu se zákonem o finanční kontrole vyplývají vedoucímu orgánu následující povinnosti:

- a) stanovit rozsah kompetencí a odpovědností jednotlivých zaměstnanců při hospodaření s veřejnými prostředky formou vnitřních předpisů, pracovních postupů a náplní práce,
- b) zajistit v jednotlivých fázích finanční kontroly v souladu se zákonem o finanční kontrole rozdělení jednotlivých funkcí - příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní tak, aby byl zajištěn systém kontroly minimálně dvou podpisů („čtyř očí“) u všech majetkových a finančních operací,
- c) zajistit záznamy a potřebnou dokumentaci - auditní stopu - u těchto operací
- d) přijmout nezbytné kroky k ochraně veřejného majetku, včetně nastavení kontrolních mechanismů,
- e) zajistit nastavení a dodržování zásad principu 3E - hospodárnost, účelnost a efektivnost při dosahování stanovených cílů.

## 1.7 Závazek

Závazek vyjadřuje budoucí výdaj veřejného rozpočtu v plánovaném rozpočtu a vniká v okamžiku blokace prostředků veřejného rozpočtu na straně výdajů.

## 1.8 Výdaj

Výdaj je úbytek finančních prostředků. V řídicí kontrole vnímáme výdaj jako úhradu závazku. Ve finančním plánování je výdajem snížení finančního plánu na výdajové straně, které nastává ve chvíli úhrady závazku bankovním převodem nebo hotovostní platbou.

## 1.9 Nárok

Nárok vyjadřuje budoucí příjem v plánovaném veřejném rozpočtu a vniká v okamžiku rozhodnutí o budoucím příjmu.

## 1.10 Příjem

Příjem je přírůstek peněžních prostředků. Ve finančním plánování je příjmem zvýšení finančního plánu na příjmové straně, které nastává ve chvíli úhrady závazku bankovním převodem nebo hotovostní platbou.

## 1.11 Individuální příslib

Individuální příslib je doklad obsahující záznam o schvalovacích postupech příkazce operace a správce rozpočtu před vznikem závazku pro připravovanou a plánovanou konkrétní operaci, u níž je v době schvalování znám věřitel a výše budoucího závazku.

## 1.12 Limitovaný příslib

Limitovaný příslib je doklad obsahující záznam o schvalovacích postupech příkazce operace a správce rozpočtu před vznikem závazku pro připravované a plánované transakce. Tyto operace mají shodný druhový výdaj, ale není znám věřitel nebo jejich výše.

## 1.13 Princip 3E

Princip 3E zahrnuje soubor kritérií zajišťujících efektivnost, hospodárnost a účelnost. Pokud některá operace splňuje všechna tři kritéria, říkáme, že je „3E“.

### **1.13.1 Efektivnost**

Efektivnosti se dosáhne využitím veřejných prostředků v nejvyšším možném rozsahu a kvalitě ve srovnání s objemem prostředků, které jsou vynaloženy na jejich plnění. Jde o vztah mezi vstupy a výstupy. [[5]]

### **1.13.2 Hospodárnost**

Hospodárnosti se dosáhne vynaložením veřejných prostředků v co nejnižší míře k zajištění stanovených úkolů při dodržení odpovídající kvality plnění úkolů. [[5]]

### **1.13.3 Účelnost**

Účelnosti se dosáhne zajištěním optimální míry veřejných prostředků k dosažení cílů. [[5]]

## 2 VNITŘNÍ ŘÍDICÍ A KONTROLNÍ SYSTÉM

Význam názvu nejlépe vystihují jednotlivé pojmy v něm obsažené:

- a) Vnitřní – jsou to kontrolní mechanismy, které probíhají uvnitř organizace. Kontrolní činnosti vykonávají její pracovníci v rámci svého organizačního začlenění.
- b) Řídicí – jedná se o činnosti spojené s vedením, spravováním, regulováním, ovládáním a usměrňováním. Tyto činnosti vykonávají v instituci všichni vedoucí pracovníci v rámci svého organizačního začlenění.
- c) Kontrolní – veškeré činnosti, pomocí kterých je zjišťováno, jestli jsou konečné výsledky shodné s výsledky plánovanými. Velmi významnou úlohu hraje preventivní kontrola, jejímž prostřednictvím se předchází chybám, které by v budoucnu mohli vymezené cíle výrazně ovlivnit.
- d) Systém – jednotlivé části navazující vzájemně na sebe, mezi kterými probíhají toky informací a dat, které působí jako celek. Definuje celkové nastavení všech jednotlivých prvků řízení a kontroly tak, aby bylo dosaženo jedolitého celku, který funguje hospodárně, účelně a efektivně.

„Vnitřní kontrolní systém je souhrn všech opatření a institucí v účetní jednotce, jejímž úkolem je ve vzájemné návaznosti kontrola hospodářské a provozní činnosti účetní jednotky, a s tím samozřejmě spojené i činnosti pracovníků účetní jednotky. V tomto směru je možno říci, že důležitým nástrojem i objektem kontroly jsou prakticky všechny obory podnikové informační soustavy, a to účetnictví, operativní evidence, kalkulace i rozpočetnictví, přičemž nelze zapomenout ani na statistiku. Je to pak především účetnictví a účetní systém, které by měly zajišťovat řádný sběr a třídění průkazných účetních informací pro řízení účetní jednotky, ochranu jejího majetku, sestavení účetní závěrky a dodržování právních norem.“[[19]]

### 2.1 Řídicí kontrola

Řídicí kontrola je souhrn procesů na všech stupních řízení zajišťujících dosažení vytýčených cílů s minimalizací přítomnosti rizika.

### 2.1.1 Hlavní cíle řídicí kontroly

Hlavním cílem řídicí kontroly ve veřejné správě je:

- a) ochrana majetku,
- b) záruka průkaznosti finančních operací,
- c) skloubení s rozpočtovými pravidly, s finančními a účetními postupy,
- d) dosažení stanovených cílů organizace a zajištění kvality prováděných činností.

### 2.1.2 Řídicí kontrola a její principy

Mezi základní zásady dané oblasti patří zejména:

- a) princip organizace vypracovává dokumenty umožňující nastavení a proces řídicí kontroly ve veřejné správě,
- b) princip integrace dává do užívání jen postupy, jež umožňují křížovou/souvztažnou kontrolu informací, vzájemnou kontrolu mezi jednotlivými články při zpracování informace, nastavení systému účetní revize - opětovné prověření účetních zápisů porovnáním účetních dokladů s normami a dohled vedoucího pracovníka,
- c) princip univerzálnosti – řídicí kontrola je vykonávána u všech činností v rámci orgánu veřejné správy,
- d) princip stálosti řeší dobu fungování účetní jednotky jako celku,
- e) princip informace a dokumentace ustanoví, zda je informace charakteru účetního (finanční výkazy, deníky), správního (metodické příručky) nebo právního (smlouvy, předpisy).

Dokumenty jsou dále členěny:

- a) chronologicky (účetně, abecedně),
- b) relevantně (odpovídající účelu a použití),
- c) významově (sestupně dle ceny),
- d) objektivně (nestranně a jasně),
- e) ověřitelně a dostupně,
- f) dle archivace.

### 2.1.3 Fáze řídicí kontroly

Řídicí kontrola je složena ze tří po sobě jdoucích fází kontroly - předběžné, průběžné a následné. Cílem je zamezit nevhodnému vynakládání veřejných financí. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni eliminovat nežádoucí vlivy a protiprávní jednání a jsou povinni zajistit nápravná opatření.

Předběžná řídicí kontrola má dvě fáze - předběžnou řídicí kontrolu před vznikem a po vzniku závazku/nároku. Je v kompetenci osob, které jsou v souladu se zákonem o finanční kontrole nazvány příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. K zachování objektivnosti nelze sloučit funkci příkazce operace s funkcemi správce rozpočtu a hlavní účetní.

## 2.2 Interní audit

Interní audit je souhrn činností, kterými jsou přezkoumávány a vyhodnocovány operace vnitřního kontrolního systému v subjektech veřejné správy. Musí probíhat nezávisle a objektivně.

Zjišťuje dodržování právních předpisů, postupů a přijatých nápravných opatření, které vykonává veřejná správa. Rozhoduje, zda jsou rizika vyplývající z její činnosti včas rozpoznána a zda jsou odpovídající nápravná opatření ke snížení nebo eliminaci rizika přijímána a dodržována.

Interní audit je zajištěn nezávislým útvarům, nebo k tomu pověřeným zaměstnancem, jež pracuje samostatně a nezávisle na vedení organizace. Nepodílí se na jejím řízení a není odpovědný za případné nedostatky. Provádí také dohled nad účinností vnitřního kontrolního systému.

Interní audit je rozdělen dle kontrolovaných oblastí:

- a) finanční – prošetřuje, zda účetní případy vykázané v účetnictví odpovídají skutečnému stavu majetku, zdrojů a řádnému hospodaření a nakládání s nimi,
- b) systémový – zjišťuje a vyhodnocuje výkon a jednotlivé procesy veřejné správy, veřejných prostředků, včetně vymáhání pohledávek,
- c) výkonový – zjišťuje shodu dílčích operací s 3E principem. [[23]]



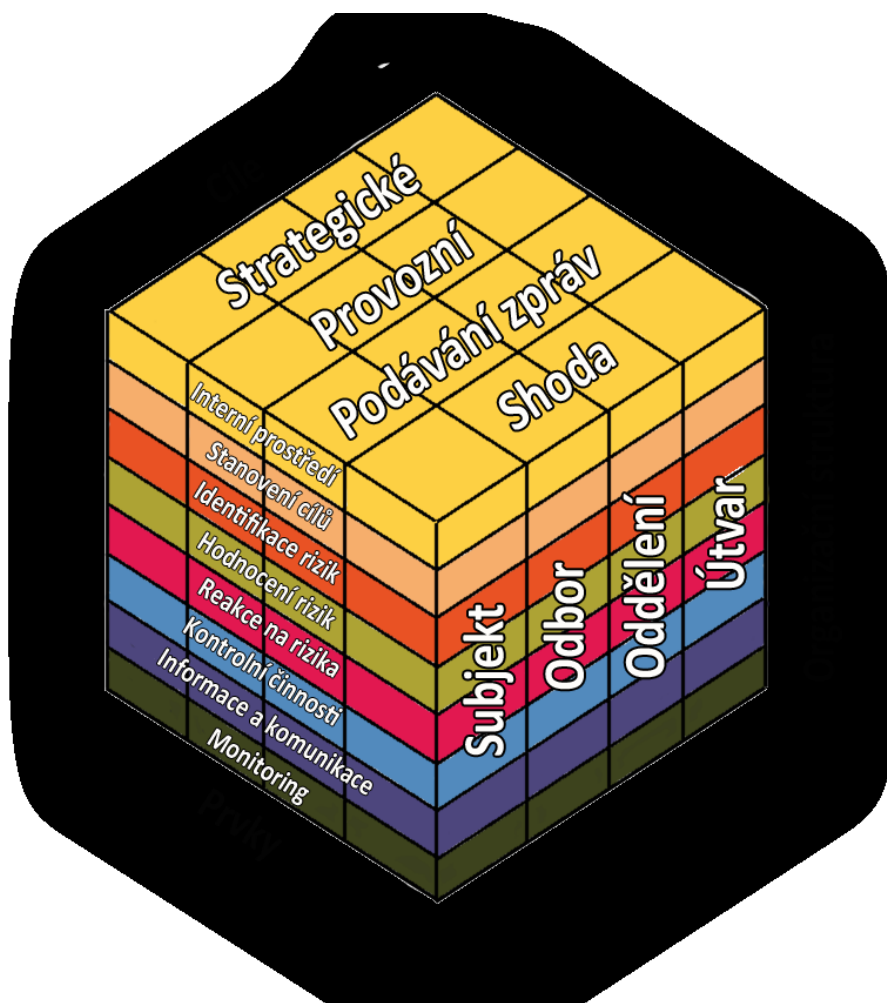
### 3 RÁMEC COSO

Rámcem COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) představuje integrovaný systém řízení a kontroly. Vymezuje vnitřní kontrolu jako proces prováděný vedením organizace a všemi jejími vedoucími pracovníky.

Je uplatňován s cílem dosažení maximálních výsledků v následujících kategoriích:

- a) efektivnost a účinnost operací,
- b) důvěryhodnost finančních výkazů,
- c) dodržování norem a zákonů,
- d) strategických cílů organizace.

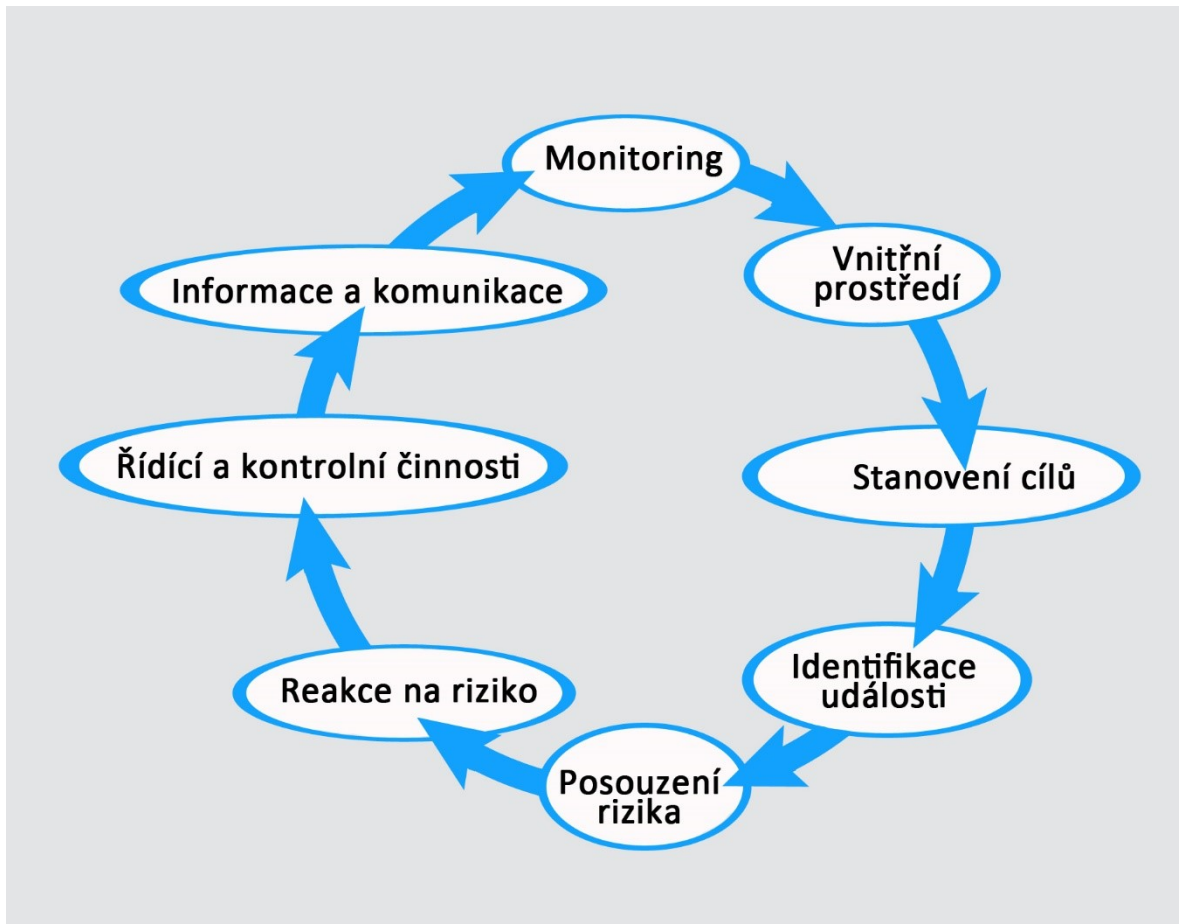
Pro naplnění všech cílů vnitřní kontroly musí být zavedeny základní prvky (komponenty), jimiž v organizaci vznikne funkční vnitřní řídicí a kontrolní systém. [[7]]



Obrázek 3 - Systém COSO

### 3.1 Základní prvky modelu COSO

Rámec COSO má osm základních prvků - interní prostředí, stanovení cílů, identifikace rizik a hodnocení rizik, reakce na riziko, kontrolní činnost, informace a komunikace a posledním článkem je monitoring.



Obrázek 4 - Prvky systému COSO

#### 3.1.1 Vnitřní prostředí

Jsou etické hodnoty, kodexy, nastavení pravomocí a odpovědností. Jedná se o prostředí, ve kterém vznikají vnitřní řídicí a kontrolní mechanismy. Vedoucí orgánu veřejné správy vypracuje jasnou strategii pro dosažení cílů.

#### 3.1.2 Stanovení cílů

Zahrnuje součinnost plánování a hodnocení rizik. Cíle je nutné definovat před tím, než nastanou události, které je mohou ovlivnit. Musí být zahrnuty ve strategii organizace a v nižších stupních řízení pak do jednotlivých činností.

### 3.1.3 Identifikace událostí

Veškeré události, a to jak interní, tak externí, které ovlivňují dosažení stanovených cílů, musí být včas identifikovány a současně musí být rozlišen možný dopad, který mohou způsobit.

Identifikace událostí musí probíhat ve všech úrovních řízení tak, aby se k vedoucímu orgánu dostaly neprodleně potřebné informace a bylo možné stanovit rizika. [[6]]

### 3.1.4 Posuzování rizik

Posuzování rizik řeší, do jaké míry mohou případná rizika ovlivnit nebo ztížit dosažení cílů. Řeší pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopady, které mohou způsobit. Zda je riziko nízké, nebo vysoké je zde řešeno ve vztahu k vytýčenému cíli.

Při hodnocení rizik je velmi důležitá tolerance vůči riziku, kterou nastaví vedení orgánu veřejné správy. [[6]]

### 3.1.5 Reakce na riziko

Řeší výběr, uskutečňování reakcí na vyhodnocení souborů rizik a reakcí na tato rizika ve stupni závislosti na výši dopadu. Na rizika mohou vedoucí zaměstnanci veřejné správy reagovat různými způsoby. Vyhnout se jim, akceptovat, omezit, nebo je sdílet. [[6]]

### 3.1.6 Řídicí a kontrolní činnosti

Řídicí a kontrolní činnosti můžeme definovat jako postupy řídicí kontroly sloužící k prevenci rizik a současně pomáhající realizovat zvolené reakce na daná rizika. Je nutné nastavit taková pravidla, která s jistotou poskytnou efektivní a přiměřenou reakci na stanovená rizika.

Každé opatření, které vedoucí zaměstnanec nastaví, je chápáno jako kontrolní mechanismus ke zdárnému dosažení cíle.

Vedoucí zaměstnanec orgánu státní správy posoudí a rozhodne, jak je nutné s riziky naložit a provede potřebná opatření a kontrolní úkony tak, aby s riziky bylo naloženo co nejefektivnějším způsobem. [[21]]

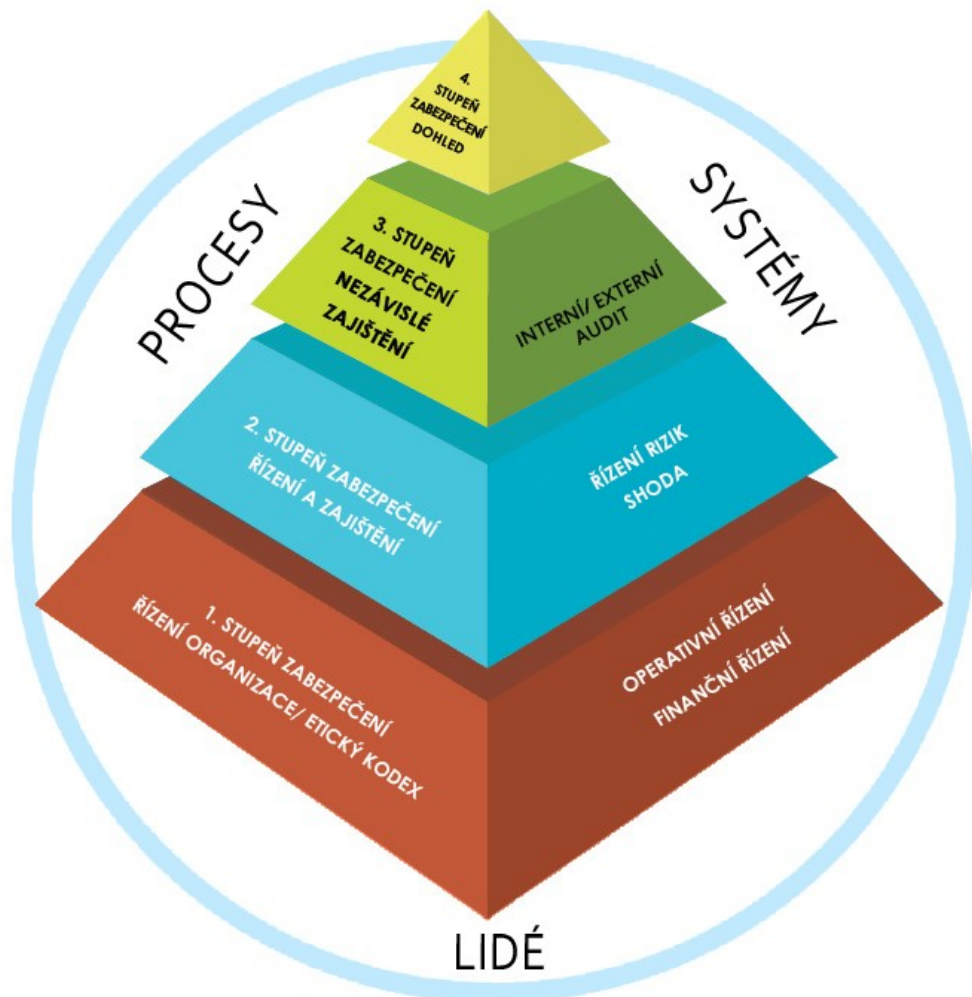
### 3.1.7 Informace a komunikace

Je soubor úkonů zajišťujících shromažďování, třídění a poskytování potřebných informací všem zaměstnancům.

Informace by měly být aktuální, průkazné, dostupné, úplné a musí probíhat na vertikální i horizontální úrovni.

### 3.1.8 Monitoring

Monitorování systému je nutné řešit z pohledu celku na všech úrovních řízení. Nepřetržité monitorování umožňuje ověřování kontrolované stavu, dosahování cílů strategie. Jde o proces hodnotící jeho kvalitu a efektivnost nastavení.



Obrázek 5 - Procesní stupně

## 4 ANALÝZA ŘÍZENÍ RIZIK

Důvodem fungování organizace je dosažení cílů, kvůli kterým byly založeny nebo zřízeny. Dosažení cílů není jisté, protože v každém prostředí existuje řada rizik, která stanovené cíle neustále ohrožuje. V praxi je obvyklé začít řešit problémy v okamžiku, kdy skutečně nastanou. Toto neodpovídá správnému způsobu řízení. Při podobné nekoncepčnosti v řízení dochází k věcné, časové, finanční a organizační tísní. Je proto nezbytné se na rizika připravit.

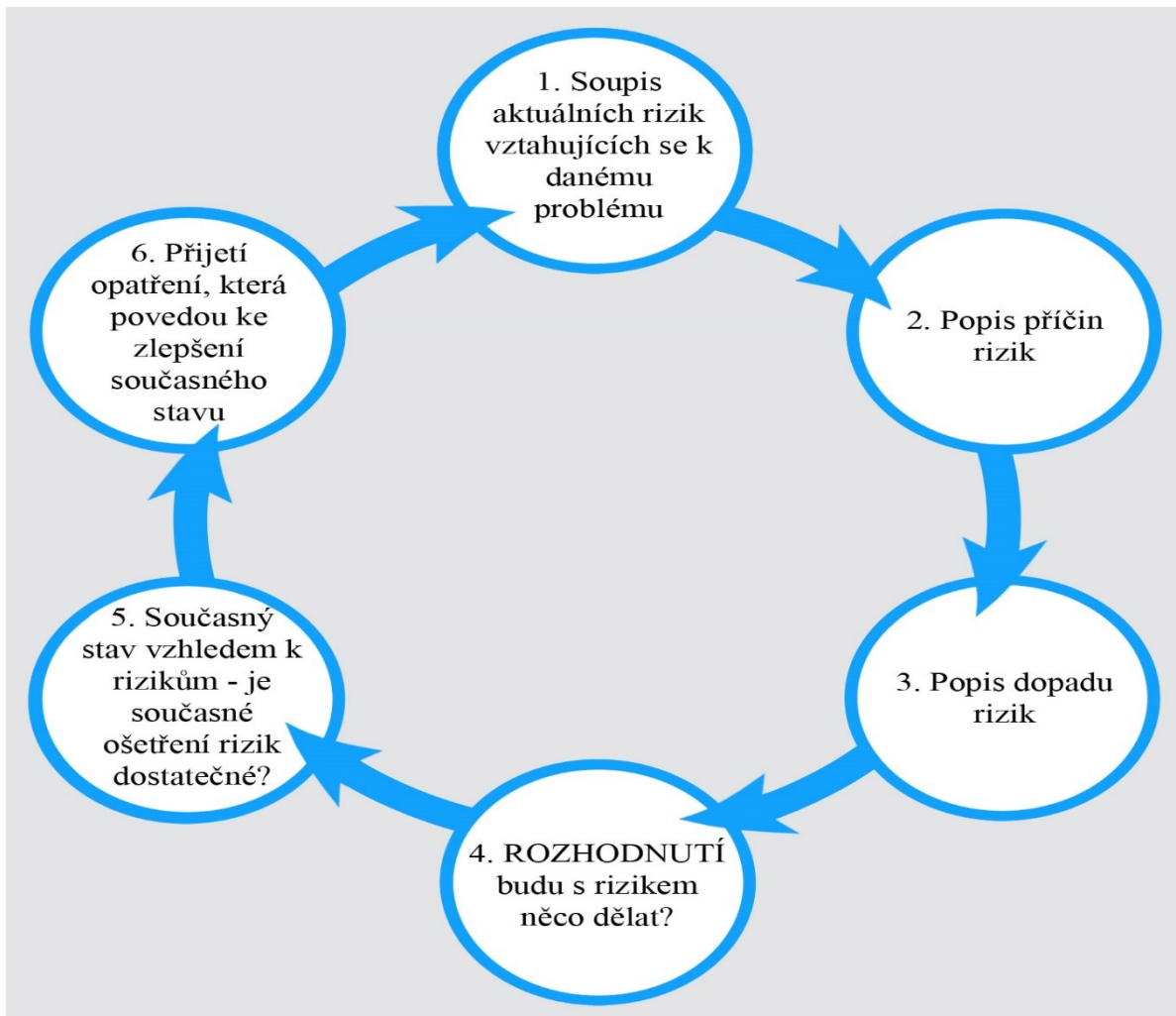
Podle § 25 zákona č. 320/2001 Sb., zákona o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole) má vedení organizace transparentně nakládat s majetkem a zároveň efektivně zajistit výkon veřejné správy a samosprávy. Zodpovědně organizuje a řídí její chod. Jeho povinností je včas reagovat na možné problémy.

Pro orgán veřejné správy to znamená aktivně a včas vyhledávat, identifikovat a řídit rizika. Vedení musí rovněž přijímat opatření, která zamezí jejich opakovanému výskytu nebo neúměrnému dopadu. K těmto činnostem je nutné přijmout postupy pro:

- analýzu rizik – stanovení vztahů mezi identifikovanými riziky,
- stanovení priorit rizik – podle stupně jejich významnosti,
- konkrétní opatření k vyloučení, nebo minimalizaci rizik, nebo ke snížení jejich nežádoucího dopadu. [[5]]

Soubor těchto činností se nazývá risk management – řízení rizik. Jde o proces, při kterém se organizace snaží eliminovat existující i budoucí faktory, jež negativně ovlivňují dosažení cílů. Součástí celého procesu je také rozhodování, které vychází z analýzy rizik. Tento management analyzuje, vyhodnocuje a navrhuje opatření k jejich eliminaci. Součástí řízení rizik je i šíření informací o riziku (risk communication) a vnímání rizika (risk perception). [[17]]

Proces analýzy rizik můžeme zjednodušeně znázornit následujícím obrázkem.



Obrázek 6 - Analýza rizik

Prvním krokem by měla být identifikace rizik, která se mohou vyskytnout při plnění cílů organizace, či v rámci procesů, které jsou v ní nastaveny. Na identifikaci těchto rizik by se měli ideálně podílet všichni zaměstnanci. Zároveň je třeba riziko popsat a identifikovat příčiny jeho vzniku, aby bylo možné v dalších fázích procesu analýzy rizik formulovat a přijmout vhodná opatření k jeho eliminaci nebo snížení. Před provedením následujícího kroku, popisu dopadu rizika, je třeba nejprve upřesnit postupy analýzy rizik. Toto je vhodné nastavit vnitřním předpisem, který řeší pravděpodobnost výskytu a míru dopadu identifikovaných rizik. V něm musí být nastavena stupnice pro hodnocení (doporučeno pět úrovní). Pravděpodobnost výskytu rizika vyjadřuje odborný odhad možného výskytu rizika v činnostech organizace. Samotné hodnocení rizik znamená, že každému riziku je přiřazena určitá míra pravděpodobnosti jeho výskytu a významnost z hlediska jeho dopadu. Významnost rizika je pak dána součinem pravděpodobnosti a dopadu. Všechna

zhodnocená a identifikovaná rizika lze rozdělit například na běžná, závažná a kritická. Proces nekončí samotnou analýzou rizik, je nutné přijmout adekvátní opatření. Priorita určí, kterými riziky je nutné se zabývat nejdříve. Všechna rizika nelze zcela eliminovat. V takovém případě je nutné přijmout opatření, která by alespoň snížila dopad rizik. Jedním z možných výstupů je katalog rizik. Jedná se o seznam identifikovaných rizik, kdy u každého rizika je popsána jeho příčina, zaznamenáno provedení analýzy a navržená opatření, která by měla vést k jeho eliminaci či zmírnění. S tímto katalogem se pracuje v následujících obdobích.

Zavedení řízení rizik není jednorázovou záležitostí. Jedná se o kontinuální proces, který má-li být pro organizaci skutečně užitečný, musí být pravidelně přehodnocován, aktualizován a vylepšován.

Hodnocení rizik, tedy provádění analýzy rizik, by mělo probíhat pravidelně, jednou až dvakrát do roka. Měla by se definovat nejenom rizika nová, ale i přehodnocovat rizika z dřívějších analýz. Pokud došlo k jejich zmírnění nebo eliminaci, měla by být upravena úroveň rizika. Jestliže nebyla přijata účinná opatření, musí se hledat jiné varianty. Stejně jako všechny procesy, i řízení rizik by mělo podléhat pravidelné kontrole nastavení samotného procesu.

#### **4.1 Zdroje rizik v procesech uvnitř orgánu veřejné správy**

Vnitřní rizika jsou nedílnou součástí kontrolního prostředí. Zahrnuje kvalitu lidských zdrojů z hlediska bezúhonnosti a vztahu k etickým hodnotám, odborné způsobilosti, postojů a stylu jednání vedoucích zaměstnanců. Rovněž zavedení kontrol činností a uskutečňovaných operací, dále v komunikaci a toku informací, průběžném sledování (monitorování).

#### **4.2 Zdroje rizik vně orgánu veřejné správy**

Vnější rizika mají zdroje výlučně z prostředí, systémů a činností mimo orgán veřejné správy a nejsou tedy v přímé působnosti jeho vnitřního kontrolního systému. Mezi významná vnější rizika patří například rizika politická, legislativní, kulturní, demografická, živelné katastrofy, terorismus a další.

### **4.3 Metody snižování rizika**

S existencí rizika je nutné počítat. V určitých situacích je vhodnější se riziku vyhnout nebo riziko redukovat. Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného. Každý z těchto nástrojů by měl být použit v situaci tak, aby byl nejvýhodnějším a přinejmenším nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení, nebo úplné eliminace rizika. Způsoby zvládání rizik by se měly vybírat na základě výstupu z hodnocení rizik, očekávaných nákladů na implementaci a očekávaných přínosů plynoucích z těchto způsobů. Pochopitelně lze metody různým způsobem kombinovat.

### **4.4 Zhodnocení**

Teoretická část si kladla za cíl zpracovat literární rešerši základních pojmů v oblasti řízení rizik a vnitřního kontrolního systému nezbytných pro stanovení kontextu celé práce. Na tato východiska navazuje praktická část, kde je zkoumaná problematika aplikována v praxi na konkrétní organizační složku státu.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 KRAJSKÉ ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE

Cílem této kapitoly je zanalyzování současného stavu nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému v jeho jednotlivých částech napříč celou organizační složkou státu se zaměřením na zavedení efektivního systému řízení rizik s pomyslným rozdělením na linii, která vlastní a řídí rizika, linii, která dohlíží na rizika a linii, která poskytuje vedení nezávislé ujištění. Ke splnění všech výše uvedených cílů budou zvoleny metody deskripce, pozorování, analýza – syntéza a SWOT a analýza metody Identifikace procesů a rizik (IPR), včetně matice rizik a v neposlední řadě i metoda vedení rozhovorů.

Zřizovatelem policie je Ministerstvo vnitra České republiky a za její chod zodpovídá policejní prezident. Je tvořena policejním prezidiem, útvary s celostátní působností a krajskými ředitelstvími policie, která operují na rozloze shodující se s územími jednotlivých krajů.

Policie je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Jeho hlavním úkolem je zajištění bezpečnosti osob a jejich majetku, zajištění veřejného pořádku a zamezení konání trestné činnosti.

Krajské ředitelství policie Zlínského kraje (dále jen „ředitelství“) je zřízeno na základě zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění zákona č. 41/2009 Sb., a jeho název, sídlo a územní obvod jsou stanoveny vyhláškou č. 407/2009 Sb., kterou se stanoví názvy, sídla a územní obvody krajských ředitelství Policie České republiky. Je jedním ze čtrnácti ředitelství.

### 5.1 Demografické členění krajského ředitelství v roce 2018

KŘP se nachází ve východní části republiky, na střední Moravě. Vzniklo v roce 2010 rozdělením Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje na tři části:

- a) KŘP Jihomoravského kraje,
- b) KŘP Zlínského kraje,
- c) KŘP kraje Vysočina.

Rozkládá se na rozloze 3 963 km<sup>2</sup> a zahrnuje všechny čtyři hlavní města kraje - Zlín, Uherské Hradiště, Kroměříž a Vsetín s počtem obyvatel 583 698.

	Rozloha	Počet obyvatel
<b>Zlínský kraj</b>	3 963 km <sup>2</sup>	583 056
<b>Zlín</b>	1 034 km <sup>2</sup>	191 725
<b>Kroměříž</b>	796 km <sup>2</sup>	106 039
<b>Uherské Hradiště</b>	991 km <sup>2</sup>	142 554
<b>Vsetín</b>	1 142 km <sup>2</sup>	143 380

Obrázek 7 - Demografické členění kraje

V kraji v roce 2018 působil celkem 1 279 policistů, to je jeden policista na 459 obyvatel.



Obrázek 8 - Členění Krajského ředitelství policie Zlínského kraje v roce 2018

## 5.2 Působnost ředitelství

Ředitelství řídí ve svém územním obvodu činnost Policie České republiky (dále jen „policie“) při plnění jejích úkolů a povinností s výjimkou věcí v působnosti jiného útvaru policie v rozsahu a způsobem stanoveným právními předpisy.

### 5.2.1 Rozsah působnosti

Řídí a provádí výkon služby a plnění úkolů policie v oblasti služby pořádkové policie, služby dopravní policie, služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, služby kriminální policie a vyšetřování, kriminalisticko-technické a znalecké služby a služby cizinecké policie.

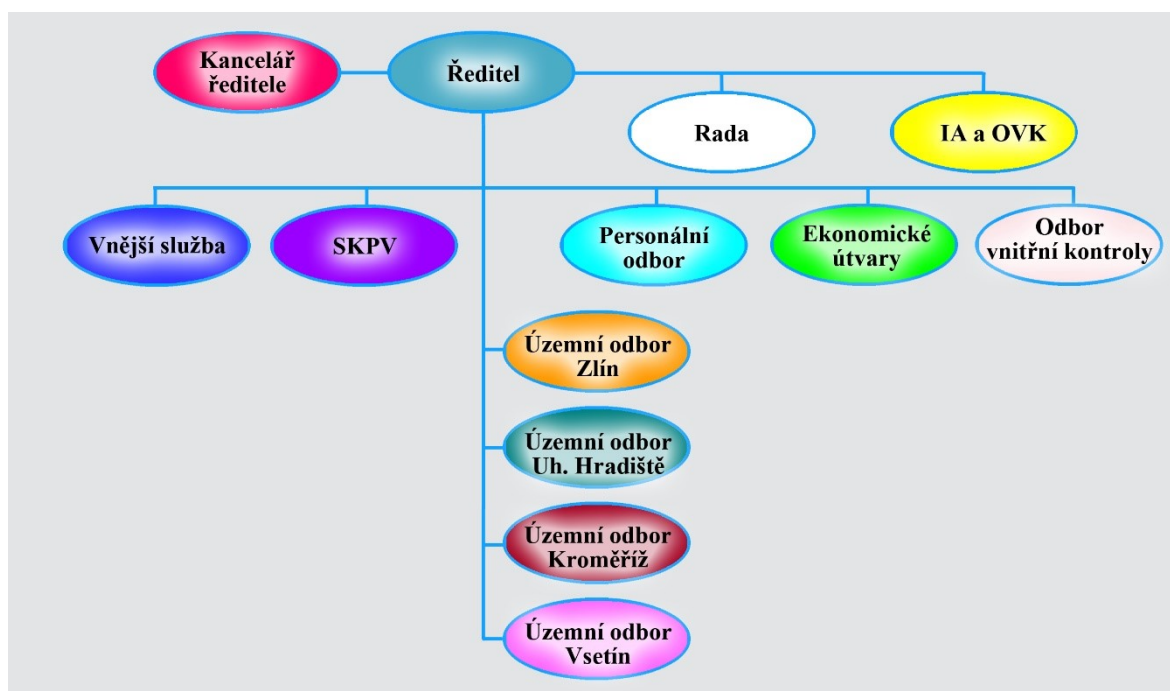
Podílí se v rozsahu svých úkolů na zpracovávání koncepcí rozvoje v oblastech působnosti ředitelství. Sleduje a vyhodnocuje bezpečnostní situaci a přijímá potřebná opatření. V mezích své působnosti koordinuje činnost organizačních článků ředitelství. Při plnění svých úkolů spolupracuje s ostatními útvary policie. Ve vymezeném rozsahu plní úkoly správního orgánu ve správním řízení.

### 5.2.2 Organizační řád ředitelství

Ředitelství je organizačně členěno:

- a) kancelář ředitele krajského ředitelství,
- b) odbor vnitřní kontroly,
- c) odbor služební přípravy,
- d) náměstek ředitele pro vnější službu,
- e) náměstek ředitele pro službu kriminální policie a vyšetřování,
- f) územní odbory - Zlín, Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín,
- g) náměstek ředitele pro ekonomiku,
- h) odbor personální.

Organizační články ředitelství se v mezích své působnosti podílejí na plnění úkolů ředitelství, vzájemně spolupracují.



Obrázek 9 - Organizační struktura KŘP Zlínského kraje

### 5.2.3 Řízení krajského ředitelství

Za řízení a činnost ředitelství vymezenou právními předpisy a za bezpečnostní situaci v územním obvodu ředitelství zodpovídá ředitel. Ten předkládá policejnímu prezidentovi zprávy o jejím stavu. Dále se na řízení podílejí v mezích své působnosti vedoucí policisté a vedoucí zaměstnanci.

#### 5.2.3.1 Ředitel

Ředitel odpovídá za následující činnosti:

- zabezpečování plnění úkolů ředitelství,
- zastupování ředitelství navenek,
- stanovení podrobností řízení organizačních článků ředitelství a součinnosti mezi nimi; navrhuje policejnímu prezidentovi zřizování a rušení útvarů policie zřízených v rámci ředitelství,
- stanovení podílu pravomoci vedoucích policistů a vedoucích zaměstnanců,
- opatření k zabezpečení připravenosti ředitelství k plnění úkolů při řešení krizových stavů,
- vyřizování podání ve stanoveném rozsahu,

g) hospodaření organizační složky státu.

### 5.2.3.2 *Vedoucí policista*

Na řízení se v mezích své působnosti podílejí vedoucí policisté první až čtvrté řídicí úrovně a vedoucí zaměstnanci třetího až prvního stupně řízení.

Vedoucí policista jedná a rozhoduje ve věcech spadajících do působnosti organizačních článků ředitelství v jeho působnosti a odpovídá za jejich činnost. Přitom zejména rozhoduje o otázkách v oboru svěřené působnosti, pokud si rozhodování o nich nevyhradil ředitel, zastupuje ředitelství navenek v rozsahu své působnosti a pověření ředitelem.

Vedoucím policistou první řídicí úrovně je:

- a) ředitel,
- b) náměstek ředitele pro službu kriminální policie a vyšetřování - koordinuje činnosti služby kriminální policie a vyšetřování a kriminalisticko-technické a znalecké služby, zabezpečuje součinnost s bezpečnostní radou a krizovým štábem Zlínského kraje, zajišťuje součinnost s bezpečnostními orgány sousedních států v rozsahu vymezeném mezinárodními smlouvami a ředitelem.
- c) náměstek ředitele pro vnější službu - koordinuje činnosti služby pořádkové policie, služby dopravní policie, služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, služby cizinecké policie, spolupracuje s orgány veřejné správy při stanovování společného postupu při zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku,

Vedoucím policistou druhé až čtvrté úrovně jsou:

- a) ředitel kanceláře ředitele krajského ředitelství,
- b) vedoucí odborů a jejich zástupci,
- c) vedoucí oddělení a jejich zástupci,
- d) vedoucí skupin a policisté, kteří jsou oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných policistů a zaměstnanců a kterým byl přiznán příplatek za vedení.

### 5.2.3.3 *Vedoucí zaměstnanec*

Jedná se o celý ekonomický úsek, který koordinuje a metodicky usměrňuje správu rozsáhlých majetkových činností. Plní úkoly při plánování, nákupu, výdeji, evidenci, inventarizaci a vyřazování majetku v oblasti materiálně-technického zabezpečení organizačních článků celého ředitelství. Zabezpečuje správu, údržbu a provoz užívaných nemovitostí i věcí movitých, včetně rozsáhlého vozového parku služebních vozidel. Zajišťuje vystrojování policistů, evidenci

přidělených materiálně technických prostředků. Dále odpovídá za plnění úkolů v oblasti finančního zabezpečení spočívajících v dohledu nad čerpáním finančních prostředků.

Ekonomické útvary:

- a) Odbor specializovaných činností - odpovídá za posuzování a zpracování obchodních a jiných smluv a dohod mezi ředitelstvem a ostatními subjekty, dále za kontrolu přípravy a schvalování dohod o spolupráci, darovacích smluv a za výkon odborných činností v oblastech požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- b) Odbor rozpočtu a účetnictví - stanovuje a koordinuje finanční aktivity KŘP, odpovídá za dodržení stanovených rozpočtových limitů, za správnost účetních závěrek, zajišťuje rozpočtové metodiky ve vztahu k vnitřním organizačním jednotkám,
- c) Odbor veřejných zakázek - odpovídá za zpracování zadávání veřejných zakázek v souladu s právními předpisy, získávání informací o vhodných dodavatelích jednotlivých druhů majetku, připravuje podklady k uzavíráním smluv,
- d) Odbor informačních a komunikačních technologií - zajišťuje komplexní správu a provoz informačních a komunikačních technologií,
- e) Odbor správy majetku - je tvořen materiálně-technickým, automobilním oddělením a oddělením nemovitého majetku, která hospodaření s movitým a nemovitým majetkem celého ředitelství. Spolu s Odborem rozpočtu a účetnictví a ve spolupráci s Policejním prezidiem koordinují investiční akce související s tímto majetkem.

#### **5.2.4 Poradní orgány ředitele**

- a) operativní porada,
- b) krizový štáb,
- c) poradní komise,
- d) protikorupční komise,
- e) komise správce fondu kulturních a sociálních potřeb.

Ředitel a náměstkové ředitele zřizují podle potřeby další stálé nebo dočasné poradní orgány.

### 5.2.5 Interní auditor

Interní auditor odpovídá zejména za nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací nastaveného vnitřního prostředí ředitelství, řeší metodické a odborné úkoly organizace. Doporučuje optimalizaci procesních negativních zjištění a kontroluje, zda jsou navržená a přijatá opatření dodržována jednotlivými odbornými články a zda dosažené výsledky a cíle při realizaci rozhodujících úkolů policie jsou naplněny.

Interní auditor není zodpovědný za řízení účetní jednotky. Poskytuje informace, analýzy a doporučení řediteli v oblasti nastavení vnitřního kontrolního prostředí, finanční kontroly a nastavení procesů v organizaci tak, aby rizika vyplývající z daných činností byla co nejvíce eliminována.



## **6 ANALÝZA NASTAVENÉHO VNITŘNÍHO KONTROLNÍHO SYSTÉMU KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE**

Krajské ředitelství policie Zlínského kraje aplikovala při svém vzniku v roce 2010 (delimitací Krajského ředitelství Jihomoravského kraje) pro zavedení funkčního vnitřního řídicího a kontrolního systému rámec COSO a jeho 5 základních prvků (komponent) nezbytných pro naplnění všech cílů vnitřních kontrol.

### **6.1 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí je základem pro všechny další komponenty systému. Definuje pracovní atmosféru, pod jejímž vlivem zaměstnanci vykonávají svoji činnost a plní kontrolní povinnosti. Ředitelství nastavilo své vnitřní prostředí velmi důsledně. Zásadně ovlivnilo vnitřní prostředí zejména aplikováním Etického kodexu policie České republiky a Etického kodexu zaměstnanců ve veřejné správě. Neopomnělo také firemní kulturu. Ta je vnímána nejen jako souhrn hodnot, ale i představ, přístupů a způsobů chování, které jsou všeobecně sdílené a relativně dlouhodobě prosazované. Upřednostňuje hodnoty, které se odrážejí v normách chování, jako je např. čestnost, poctivost, bezúhonnost v mravním smyslu apod. V etickém prostředí převažují tzv. soft hodnoty, které jsou jen velmi těžko měřitelné. Proto je uplatňován propracovaný systém hodnocení.

Zaměstnance vždy hodnotí jeho nejbližší nadřízený, který vychází z průběžného sledování jeho práce, plnění zadaných úkolů a požadavků. Vedení ředitelství si velmi dobře uvědomuje, že se vnitřní prostředí skládá z mnoha na sobě závislých faktorů, které musí být nejen správně nastaveny, ale musí na sebe i navazovat. Aby mohla organizace efektivně fungovat jako celek, musí být rozčleněna do menších jednotek (odborů a oddělení), které mají vymezeny vzájemné organizační vazby a s tím související rozdělení pravomocí a odpovědností s definovanou dělbou práce a spolupráce.

Organizování musí vytvářet vhodné prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců a uskutečňování činností směřujících k dosažení cílů. Organizační strukturu ředitelství upravují příslušné zákonné normy, tj. zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Základním dokumentem ředitelství, který vymezuje organizační uspořádání je organizační řád. Pravidla stanovená v organizačním

řádu jsou dále rozpracována v dílčích interních předpisech. Prioritou je udržovat organizační řád v aktualizované podobě. V něm se především vymezuje zaměstnancům působnost, pravomoci a odpovědnosti.

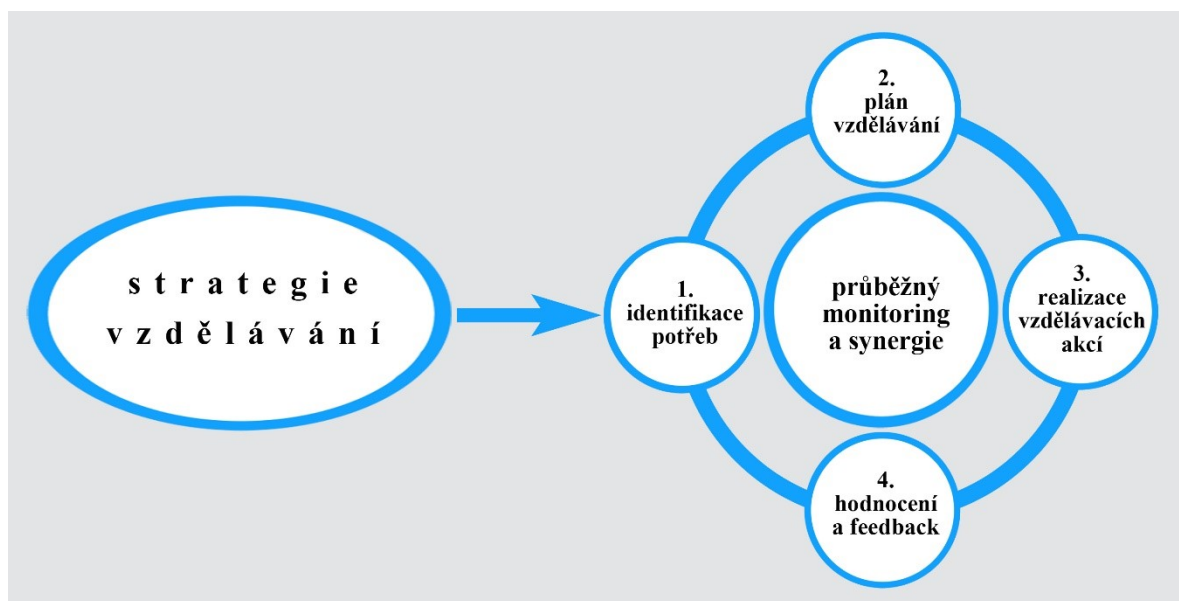
Pravomoci jsou v rámci působnosti dány pracovní funkcí. Odpovědnosti se vztahují ke všem povinnostem, které z funkce vyplývají, zejména však k těm, jež vyžadují samostatné rozhodování. Jednou ze základních podmínek správného fungování vnitřního kontrolního systému je jednoznačné rozdělení pravomocí a odpovědností. Dalším důležitým prvkem vnitřního prostředí jsou vnitřní předpisy, které slouží k tomu, aby identické procesy, které probíhají v různých útvarech, byly zachyceny shodně, a tím umožnily vykonávat proces v celém ředitelství jednotně. Vnitřní předpisy slouží také ke stanovení práv, povinností a odpovědností jednotlivých zaměstnanců nebo útvarů. Jsou děleny na řády, interní akty řízení (pokyny a rozkazy) a metodiky.

Interní akty řízení (IAŘ), které ovlivňují činnost ředitelství, vydává také ministerstvo vnitra a policejní prezident. IAŘ ředitelství jsou vydávány ve sbírce interních aktů řízení příslušného funkcionáře (ředitele, náměstka ředitele pro službu kriminální policie a vyšetřování, náměstka ředitele pro vnější službu, náměstka ředitele pro ekonomiku, případně vedoucích územních odborů). Jsou zveřejňovány v elektronickém automatizovaném systému eSIAŘ umístěném na intranetu policie, který je určený pouze pro vnitřní potřebu s manuálním vkládáním dat provozovaný na centrální úrovni. Systém eSIAŘ obsahuje kromě publikačních prostředků, organizační strukturu policie s kontakty jednotlivých pracovišť a pracovníků. Současně umožňuje vést soukromé kontaktní údaje pracovníka pro účely vyrozumívání při řešení mimořádných událostí a krizových situací, k plnění úkolů za vyhlášeného krizového stavu apod.

V neposlední řadě je nastavena funkce „Seznamky“, která obsahuje údaje o prokazatelném seznámení se příslušného pracovníka s dokumentem a také jeho přidělení podřízeným pracovníkům. Přístup do systému eSIAŘ vyžaduje zadání přístupového jména a hesla. Vedení ředitelství stanovilo základní zásady pro obsah vnitřních předpisů, které jsou jejich tvůrci striktně dodržovány. Patří mezi ně např. soulad s platnými právními normami (v podmínkách ředitelství toto zajišťuje Analyticko-právní oddělení), dynamika a stabilita vnitřních předpisů, nepřípustnost zpětné působnosti, zásada zveřejnění, formulace právní normy apod. Každý interní akt řízení má stanoveného svého gestora, který je odpovědný za jeho aktuálnost, potřebnost, bezchybnost a věcnou správnost ve své působnosti. Aby ředitelství naplnilo své poslání, musí disponovat odpovědnými zaměstnanci, kteří jsou

schopti službu poskytnout tak, aby byl její uživatel co nejvíce spokojen. Kvůli potřebě kvalitních zaměstnanců, na které jsou v policii kladeny vysoké nároky, jsou lidské zdroje prioritou číslo jedna celého ředitelství. Existuje propracovaný systém dělby práce. Zaměstnanci jsou motivováni, hodnoceni, odměňováni a vedeni.

Vzdělávání a odborný rozvoj pracovníků je pevně zakotven v kultuře a politice ředitelství. Systém vzdělávání má návaznost na personální práci, a to zejména v oblasti náboru, stimulace a motivace. Je to neustále opakující se cyklus, který má čtyři základní fáze: identifikace potřeb organizace, plán vzdělávání, realizace vzdělávacích akcí a hodnocení. Všechny fáze spolu souvisí, i když se jedná prakticky o čtyři samostatné procesy.



Obrázek 10 - Strategické vzdělávání

Posledním prvkem vnitřního prostředí je styl řízení (autoritativní, liberální, demokratický), který vyjadřuje charakteristický způsob vykonávání manažerské práce ve vztahu k podřízeným pracovníkům. Styl řízení je v podmínkách ředitelství ovlivněn firemní kulturou, charakterem činnosti, počtem zaměstnanců, organizační strukturou, osobnostními charakteristikami manažera, jeho zkušenostmi a vzděláním.

## 6.2 Kontrolní činnosti

Řídicí a kontrolní činnosti ředitelství lze rozdělit do tří kategorií podle toho, jaké cíle napomáhají plnit:

- a) kontrolují, zda cesta, kterou ředitelství nastolilo ke splnění cílů, je správná,

- b) podporují, aby všechny procesy a činnosti probíhaly efektivně a zároveň zajišťují integritu finančních dat a finančních výkazů, ochranu majetku proti neefektivnímu využívání nebo podvodnému jednání,
- c) podporují a kontrolují, zda všechny činnosti v organizaci probíhají v souladu s vnějším legislativním rámcem a dalšími regulačními postupy.

Vedení klade důraz na nastavení řídicích a kontrolních činností na všech úrovních řízení a v rámci všech činností s dodržováním zásady kontroly „čtyř očí“ a „dvou podpisů“.

Klasifikace nastavených řídicích a kontrolních mechanismů v podmínkách ředitelství dle úrovně řízení:

- a) na nejvyšší úrovni – strategické dokumenty, strategie zdrojů (rozpočty), vnitřní směrnice a řady, stanovení výkonnostních ukazatelů, podpisové vzory apod.,
- b) na střední úrovni – dokumenty týkající se personálního zabezpečení, finanční řídicí a kontrolní mechanismy (limity, vyhodnocování rozpočtu, finanční a statistické výkazy, ukazatele výkonu ve vztahu k hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti), dozor,
- c) na nejnižší úrovni – oprávnění pro jednotlivé zaměstnance (k provádění určitých úkonů, ke schvalování určitých operací), dokumentace jednotlivých operací (auditní stopy), číselné řady, kontrolní součty a fyzické kontrolní mechanismy.

Dalším členěním kontrolních činností dle jejich vztahu k nežádoucímu stavu jsou:

- a) preventivní činnosti, které se aktivně podílí na předcházení nežádoucích stavů, ovlivňují tedy kvalitativní stránku věci, mají větší důležitost – kontrolní činnost jednotlivých vedoucích zaměstnanců ředitelství,
- b) následné činnosti, které pouze konstatují, kde k nežádoucímu výsledku došlo a podávají obraz o kvalitě a funkčnosti preventivních kontrolních činností – výstupy odboru vnitřní kontroly.

Výčet nejčastěji vykonávaných kontrolních činností ředitelství:

- a) schvalování finančních operací – stanovení postupů a vymezení pravomocí schvalování jednotlivými zaměstnanci, např. pověření příkazců operací, správců rozpočtů a hlavních účetních – výkon řídicí kontroly (předběžné před vznikem závazku/nároku, předběžné po vzniku závazku/nároku, průběžné a následné) s důrazem na dodržování 3E,

- b) rozdělení odpovědnosti – různí zaměstnanci provádějí různé činnosti v průběhu realizace finanční operace u činností schvalování, provádění, evidence a kontroly provedení finanční operace, např. stanovení zaměstnanců pro komunikaci s bankou, pro přijetí příchozí platby, pro kalkulaci a odeslání nabídky, pro doplňkovou činnost, pro definování odpovědnosti při schvalování jinými než zákonnými rolemi v rámci jednotlivých účetních dokladů,
- c) dokumentování a záznamy – fyzická evidence o všech provedených operacích, které jsou řádně označeny a popsány ve vnitřních předpisech, např. prováděcí dokumentace schvalovacích postupů všech dokladů a jejich skladování s daným účetním záznamem,
- d) přístup k aktivům a dokumentům mají pouze pověřeni zaměstnanci, kteří používají logované přístupy, např. evidování typů přístupů do ekonomického systému (různé úrovně oprávnění),
- e) nezávislé následné kontroly pověřeným zaměstnancem, pravidelné vyhodnocování spolehlivosti nastavených systémů – delegováno na interního auditora.

Nefunkční a formální kontrolní mechanismus je pro organizaci zbytečná administrativní zátěž bez přidaného efektu pro dosažení cíle organizace.

### 6.3 Informace a komunikace

Informace jsou důležitý faktor, který stojí za úspěchem a dobrým jménem policie. Komunikace provází všechny procesy v ní zavedené. Ředitelství má velmi propracovaný systém informace a komunikace, který je nastaven částečně centrálně. Policie disponuje několika desítkami informačních systémů, které pokrývají téměř všechny její činnosti. Velmi důležitou roli hraje zabezpečení informací proti zneužití, před neoprávněným přístupem, nechtěným zveřejněním apod. Současně jsou stanovena velmi striktní a závazná pravidla pro evidenci a archivaci informací, a to jak v elektronické, tak písemné podobě.

Nejdůležitější a nejefektivnější forma komunikace sestupným směrem v podmínkách ředitelství jsou porady. Od pravidelných štábů ředitele s nejužším vedením ředitelství, které se schází prakticky denně k operativnímu řízení, přes měsíční porady ředitele s vedoucími odborů v několika formátech (A, B nebo C) dle povahy a potřeby poskytovaných informací, až po monotematické řešitelské porady vždy na předem určené téma a s konkrétně stanovenými účastníky. Nejdůležitějším zdrojem informací jsou

zmíněné měsíční porady ředitele s vedoucími odborů, které časově navazují na porady policejního prezidenta a dále pak směrem dolů na porady jednotlivých vedoucích odborů. Ze všech porad jsou řádně vedeny zápisy evidované v informačním systému pod číslem jednacím, ve kterém se s ním seznamují všichni podřízení zaměstnanci. Součástí porady je kontrola plnění zadaných úkolů, které jsou vždy jednoznačně definovány s termínem plnění a odpovědnou osobou. Součástí většiny porad je elektronická prezentace.

V rámci ochrany bezpečí osob a věcí jsou nastaveny různé komunikační kanály, které fungují nepřetržitě. Jedná se o okamžité informování velícího důstojníka a dalších odpovědných osob v rámci služebních pohotovostí, současně integrované operační středisko svolává ihned potřebné síly a prostředky na místo činu.

Vedení policie stanovuje strategické cíle, které drží krok s potřebou moderní doby a zavádí do své praxe přenos informací pro širokou veřejnost přes sociální sítě, a to Facebook, Twitter a Instagram. Velkou oblibu si získala zveřejňovaná videa na YouTube, která mají v současné době i přes 300 tisíc zhlédnutí. Nejdůležitějším komunikačním článkem policie je Odbor tisku a prevence, který vydává tiskové zprávy, komunikuje s médii a veřejností.

Je zavedenou dobrou praxí používání jednotného grafického manuálu policie v rámci celé republiky.

## **6.4 Monitoring**

Průběžné monitorování je zajištěno prostřednictvím běžných každodenních operací ředitelství, které zahrnují nastavené pravidelné řídicí a kontrolní činnosti, supervize, porovnávání, schvalování a další běžné činnosti, které vykonávají vedoucí zaměstnanci v rámci plnění svých povinností.

Nezaměnitelnou roli má interní auditor ředitelství, který je nápomocen řediteli k jednorázovému monitorování různorodých zakázek a auditů.

## **6.5 Řízení rizik**

Posledním neméně důležitým prvkem celého systému jsou rizika a jejich řízení. V rámci České republiky rezortu Ministerstva vnitra České republiky, bylo vydáno v loňském roce metodické doporučení ve smyslu metodiky řízení rizik ve veřejné správě vydané Ministerstvem financí, jehož cílem je vytvoření katalogu rizik za celou organizační složku státu Ministerstvo vnitra spolu s celkovým akčním plánem opatření ke snížení

významnosti rizik na základě identifikace a hodnocení rizik provedeného v jednotlivých sekcích náměstků ministra vnitra, úseku státního tajemníka, Generálního ředitelství hasičského záchranného sboru České republiky a Policejního prezidia. Ředitelství, jako centrálně řízená organizace tedy právě stojí před nelehkým úkolem zavedení a aplikace systematického přístupu k řízení rizik, které bude splňovat nejen nároky metodiky, ale i nároky zákonné, což je cílem mé práce.

Ředitelství je velmi specifická, početná a členitá organizace (velitelsky vedený ozbrojený sbor) jak z hlediska předmětu své činnosti, zaměření a cílů, tak z hlediska teritoriálního a personálního.

### **6.5.1 Aplikace analýzy SWOT jako podklad pro formulaci naplnění strategického cíle nastavení efektivního systému řízení rizik ředitelství**

Analýza SWOT byla zvolena z důvodu jejího praktického využití ve fázi strategického rozhodnutí vedení ředitelství splnit jeden ze základních cílů, a to zavést efektivní systém řízení rizik, který bude splňovat veškeré kladené požadavky, jako je: legislativní rámec, pružnost, účelnost, provozuschopnost, přizpůsobivost, teritoriální rozmanitost, široký výběr velmi specifických oborů, profesionalitu a bude současně respektovat specifické úkoly ozbrojené složky státu, jejímž hlavním cílem je „pomáhat a chránit“.

Silné a slabé stránky ředitelství jako součást vnitřního prostředí, které vymezují vnitřní faktory jeho efektivnosti ve všech významných oblastech působení:

#### Silné stránky:

- profesionální a stabilizované zázemí největšího zaměstnavatele v ČR,
- propracovaná hierarchická struktura s centrálním řízením,
- kvalitní lidské zdroje s výjimečnými vlastnostmi,
- rozvojový potenciál a flexibilita organizace,
- vyspělá podniková kultura,
- infromatická podpora procesů,
- precizně propracované operativní řízení sil a prostředků na všech úrovních řízení,
- efektivní nastavení 4 základních prvků vnitřního kontrolního systému,
- naplnění stanoveného cíle managementu.

#### Slabé stránky:

- jasně daný specifický cíl organizace zaměřený na výslednou objasňenost trestných činů a zvýšení bezpečnosti v zemi,
- neadekvátní struktura odborných pracovišť v rámci Policie ČR,
- nedostatečné personální zajištění pro plnění úkolů,
- nízká konkurenceschopnost odměňování,
- nedostatečná motivace
- roztržitost v rámci teritoria,
- nová a neznámá problematika řízení rizik,
- profesionálně zaměřená kvalifikace lidských zdrojů,
- neprovádění systematické identifikace procesů řízení,
- strategická pozice vybraného pracovníka z managementu řízení odpovědného za vedení týmu zabývající se řízením rizik – dostatek informací, manažerské dovednosti, výborná koordinace činností, umění sdělovat negativní informace,
- nedostatečné informace pro tvorbu plánů kontrol a interních auditů,
- neúplné informace pro strategické rozhodování managementu řízení.

Příležitosti a hrozby potenciálně přicházející z vnějšího prostředí řízení:

Příležitosti:

- stoupající důvěra občanů v Policii,
- ochota politické reprezentace podporovat bezpečnostní složky,
- potenciál vědy, výzkumu a inovace,
- jasně daný legislativní rámec pro řízení rizik,
- metodická pomůcka k zavedení systému řízení rizik vydaná Ministerstvem financí České republiky,
- závislost na centrálně přidělených finančních prostředcích.

Hrozby:

- současný a předpokládaný vývoj bezpečnostní situace ve světě,
- změna ve struktuře trestné činnosti,
- nedostatečná výše a neadekvátní struktura rozpočtu řízení,
- konkurence na trhu práce,
- korupce,
- kyberkriminalita,
- hrozící sankce a pokuty za nenastavený funkční systém řízení rizik.



Cílem provedené analýzy SWOT bude maximální využití silných stránek a příležitostí, současně hledání cest k minimalizaci nebo odstranění slabých stránek ředitelství pro efektivní nastavení systému řízení rizik. Jejím finálním výstupem bude zpracovaná matice rizik, včetně katalogu rizik pro strategické rozhodování managementu.

### 6.5.2 Výběr vhodné metody pro analýzu rizik

S ohledem na využití výstupů z provedené analýzy SWOT a znalosti procesů ředitelství budou pro analýzu rizik zvoleny klíčové kroky metody Identifikace procesů a rizik (IPR). Prioritou metody IPR je identifikace takových rizik, jejichž znalost je základním předpokladem pro stanovení účinných a reálných preventivních a nápravných opatření, která jsou důležitá pro jejich efektivní řízení. Zaměřuje se prvotně na manažerské procesy, které jsou nezbytné pro úspěšné fungování veškerých hlavních procesů a pro plnění stanovených cílů.

### 6.5.3 Pracovní postup při zavádění systému řízení rizik

1. Sestavení návrhu postupu zavádění systému řízení rizik napříč celým ředitelstvím (v souladu s organizační strukturou) a jeho představení řediteli.
2. Po odsouhlasení návrhu postupu zavedení systému řízení rizik jeho prezentace na poradě ředitele s vedoucími odborů, včetně stanovení časového harmonogramu aplikace celého procesu.
3. Zadání úkolu z porady ředitele pro vedoucí organizačních článků ke stanovení konkrétních členů pracovního týmu ze svých organizačních článků.
4. Vypracování a vydání rozkazu ředitele ke zřízení pracovního týmu „Řízení rizik“ (složení pracovního týmu, jeho cíl, pravomoci a odpovědnosti členů týmu apod.)
5. Vypracování metodické pomůcky ve formě prezentace „Analýza a řízení rizik ředitelství“ (související legislativa, definice základních pojmů, typy rizik, základní postupy a principy řízení rizik, model řízení rizik, oblasti rizik, skupiny rizik, kvantifikace rizik, hodnocení rizik, navrhovaný postup řízení rizik, IT podpora – elektronický model apod.).
6. Svolání členů pracovního týmu „Řízení rizik“, prezentace metodické pomůcky „Analýza a řízení rizik ředitelství“.
7. Zadání úkolů jednotlivým členům týmu, včetně stanovení termínů.
8. Rozeslání členům týmu dílčí IT model pro zaznamenávání údajů o rizicích.

9. Jednotliví členové týmu seznamují po své linii služeb do stupně oddělení, vedoucí se systémem řízení rizik (vypracovaná metodická pomůcka „Analýza a řízení rizik ředitelství“ a metodická pomoc interního auditora).
10. Poznání a vyhledání rizika na všech úrovních řízení.
11. Kvantifikace rizika, pravděpodobnost výskytu a jeho dopad.
12. Analýza příčin rizika.
13. Zvládnutí rizik – vychází z příčin a jeho následků.
14. Definování navrhovaných opatření.
15. Stanovení způsobu plnění úkolů s cílem minimalizace nebo odstranění rizika.
16. Zaznamenání všech údajů do připraveného IT modelu.
17. Zaslání souhrnu výsledků v IT modelu „svému členu týmu“.
18. Každý člen týmu zpracuje souhrnné podklady za všechny služby po své linii a tyto předloží nadřízenému náměstkovi (popřípadě řediteli, vedoucímu) ke schválení. Současně zašle zpracované výstupy v IT modelu internímu auditorovi a vedoucímu pracovního týmu.
19. Vedoucí pracovního týmu zpracuje Katalog rizik, Karty klíčových rizik a Závěrečnou zprávu analýzy rizik za daný rok a předá řediteli ke schválení.
20. Ředitel po odsouhlasení projedná s Výborem po řízení rizik.
21. Po schválení Výborem rizik následuje předání karet klíčových rizik jednotlivým garantům s konkrétním úkolem a termínem.
22. Předání výstupů schválené analýzy rizik internímu auditorovi k sestavení střednědobého a ročního plánu auditů.

#### 6.5.4 Pracovní tým „Řízení rizik“

Pro funkční a efektivně fungující pracovní tým „Řízení rizik“, je velmi důležitým momentem zvolení jeho jednotlivých členů, a to nejen z hlediska organizační struktury - organizačních článků, ale také z hlediska odbornosti pracovníků s dobrými komunikačními dovednostmi. Nejlepší volbou jsou přímo vedoucí jednotlivých služeb, popřípadě jejich zástupci nebo komisaři. Na jednotlivé členy budou kladeny vysoké nároky z pohledu velmi dobré orientace v nastavených procesech, organizaci a současně místních znalostí, aby mohli rozpoznat a vyhledat jednotlivá rizika v operacích a činnostech. Vedoucím pracovního týmu „Řízení rizik“ by měl být ředitel kanceláře ředitele, který zastřešuje veškeré nastavené procesy v organizaci, má dostatek informací ze všech úrovní řízení

a zároveň je členem nejužšího vedení. Jeho úkolem bude zabezpečení celého postupu a koordinace prací. Z pohledu metodické podpory splňuje veškeré nároky pozice interního auditora, která je u krajského ředitelství zřízena od roku 2010. Veškeré pravomoci a odpovědnosti vedoucího, členů pracovních týmu a jeho metodika budou stanoveny v rozkazu ředitele, tak jako termíny pro jejich plnění.

### 6.5.5 Kvantifikace rizika

Klíčovým pojmem kvantifikace rizika je stupeň významnosti rizika, který je určen mírou vlivu rizikových faktorů a pravděpodobnosti zapůsobení rizika. Zvolené stupnice kvantifikace pravděpodobnosti a dopadu rizika jsou uvedeny v tabulkách.

Tabulka 1 - Pravděpodobnost

PRAVDĚPODOBNOST		
Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	Téměř nemožná – 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 2 - Dopad

DOPAD		
Hodnota	Dopad	Popis
1	Téměř neznatelný – velmi malý	Neovlivňuje znatelně vnitřní chod útvaru, neřeší se na úrovni managementu
2	Drobný – malý	Ovlivňuje vnitřní chod pouze jednotlivých součástí organizace (oddělení, pracoviště), řeší většinou vedoucí, popřípadě koordinátor – metodik, vlivy se většinou vyřeší v rámci běžného chodu
3	Významný – střední	Negativní vliv na dosažení stanovených cílů a úkolů není zanedbatelný, vyžaduje se řešení od střední úrovně vedení – vedoucích ÚO, náměstků

4	Velmi významný – vysoký	Významná ztráta, značná škoda, ohrožení dosažení stanovených cílů, vyžaduje se řešení vrcholového vedení
5	Nepřijatelný – velmi vysoký	Organizace pravděpodobně nepřežije, významná ztráta pověsti, ztráta klíčové funkčnosti, ztráta věrohodnosti, vyžaduje se řešení vrcholového vedení

Pro ilustraci přikládám matici hodnot s vybranými intervaly hodnot rizik, které budou pro snadný přehled barevně rozlišeny.

Tabulka 3 - Matice rizik

HODNOTA (MATICE)							
<b>PRAVDĚPODOBNOST</b>	<b>5</b>	Hraničící s jistotou – velmi vysoká	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
	<b>4</b>	Pravděpodobná – vysoká	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
	<b>3</b>	Běžně možná – střední	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
	<b>2</b>	Výjimečně možná – malá	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
	<b>1</b>	Téměř nemožná – velmi malá	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			Téměř neznamenný – velmi malý	Drobný – malý	Významný – střední	Velmi významný – vysoký	Nepřijatelný – velmi vysoký
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>DOPAD</b>							

Tabulka 4 - Barevné rozlišení intervalů rizik

INTERVALY RIZIK		
Od	Do	Hodnota rizika
1	4	Malé riziko
5	7	Nižší střední riziko
8	11	Vyšší střední riziko
12	25	Velké riziko

Pro systematickou práci s riziky je vhodné nadefinovat oblasti rizik (vnitřních i vnějších), jednotlivé organizační články krajského ředitelství, a tyto také barevně rozlišit.

#### 6.5.6 Definování rizik

Pro potřeby zpracování práce a pro názornou ukázkou funkčnosti navrženého systému řízení rizik na krajském ředitelství byla definována rizika na Odboru rozpočtu a účetnictví, který je přímo podřízený náměstkovi ředitele krajského ředitelství pro ekonomiku (jeden z deseti organizačních článků, které definují rizika). Jako finální výstupy systému řízení rizik je předložen soubor obsahující několik vzájemně propojených tabulek vytvořených pomocí matematických funkcí maker hypertextových odkazů v MS Excel "Hodnocení rizik – Ekonomické útvary" (tento soubor je shodný pro všechny organizační články krajského ředitelství, které definují rizika), „Matici rizik“, tabulku „Suma nejvyšších rizik“ (celkový přehled všech rizik v barevném rozlišení intervalů hodnot rizik za jednotlivé organizační útvary krajského ředitelství - manažerský výstup analýzy rizik) a „Katalog rizik“ (souhrn všech definovaných rizik v členění na jednotlivé oblasti rizika – manažerský výstup analýzy rizik).

			Ekonomické útvary																									
			Odbor specializovaných činností			Odbor rozpočtu a účetnictví			Oddělení materiálně-technického zabezpečení			Automobilní oddělení			Oddělení správy nemovitého majetku			Odbor veřejných zakázek			Odbor informačních a komunikačních technologií			vyšší z úseku			Návrh opatření	
ID RIZIKA	RIZIKO	OBLAST RIZIKA	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	OPATŘENÍ	TERMÍN
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	0	3	2	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	6		
2	Nestabilní personální stavy	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	0	5	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	15		
3	Výchova nových pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2		
4	Nedostatečné využití schopností a znalostí pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	0	3	2	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	6		
5	Dlouhodobá nepřítomnost pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	0	3	3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	9		
6	Syndrom vyhoření	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU	0	0	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4		
7	Nedbalost - omyl, chyba	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU	0	0	0	5	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	15		
8	Zneužití pravomoci	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU	0	0	0	4	4	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	16		
9	Předávání neúplných podkladů a informací	ORGANIZAČNÍ RIZIKO	0	0	0	3	3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	9		
10	Nedostatečné vedení metodiky v procesech	ORGANIZAČNÍ RIZIKO	0	0	0	5	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	15		
11	Provázanost procesů mezi pracovníky	ORGANIZAČNÍ RIZIKO	0	0	0	3	3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	9		
12	Zkolabování systémů	PROVOZNÍ RIZIKO	0	0	0	4	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	4		
13	Poruchy kancelářské techniky	PROVOZNÍ RIZIKO	0	0	0	4	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1	4		
14	Pohyb neoprávněných osob v místnostech pokladny	PROVOZNÍ RIZIKO	0	0	0	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	5		
15	Převážení nebo přenášení finanční hotovosti	PROVOZNÍ RIZIKO	0	0	0	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	5		
16	Pozdní přizpůsobení se novelám	LEGISLATIVNÍ RIZIKO	0	0	0	4	2	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	8		
17	Nevyjasněné procesy	LEGISLATIVNÍ RIZIKO	0	0	0	3	3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	9		
18	Únik, zneužití informací	INFORMAČNÍ RIZIKO	0	0	0	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	5		
19	Inventarizace	MAJETKOVÉ RIZIKO	0	0	0	4	4	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	16		
20	Reorganizace OSS - výrazné změny v ekonomických procesech	POLITICKÉ RIZIKO	0	0	0	5	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	10		
21	Politická nestabilita	POLITICKÉ RIZIKO	0	0	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4		
22	Objektivnost sestavování návrhu rozpočtu na základě skutečných potřeb	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	3	2	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	6		
23	Nedodržování závazných parametrů a podmínek čerpání státního rozpočtu	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	5	2	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	10		
24	Chybná předkontace jednotlivých účetních operací	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	4	2	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	8		
25	Nesprávná evidence jednotlivých pohledávek a účtování jejich úhrad	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	4	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	12		
26	Nevyúčtování poskytnutých záloh ve stanoveném termínu	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4		
27	Nestavení nebo nedodržování výše denního pokladního limitu	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3		
28	Použití poskytnutého příspěvku z FKSP k nesprávným účelům	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3		
29	Neprůkaznost účetních záznamů o provádění finančních operací	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	4	2	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	8		
30	Neúčelné a nevhodné vysílání na služební a pracovní cesty	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	4	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	12		
31	Nesprávné, nepravdivé a neúplné zachycení hospodářských aktiv a pasiv v účetní závěrce	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	0	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	5		
32	Zneužití informací	KORUPČNÍ A TRESTNĚ PRÁVNÍ RIZIKO	0	0	0	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	5		
33	Neznalost specifických policejních postupů	RIZIKO SOUVISEJÍCÍ S ČINNOSTÍ POLICIE	0	0	0	3	3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	9		
34	Snadné poškození dobrého jména Policie	OSTATNÍ RIZIKO	0	0	0	5	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	5		
35	Rizika související se zneužitím osobních údajů (GDPR)	OSTATNÍ RIZIKO	0	0	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4		

Obrázek 11 - Hodnocení rizik

Odbor rozpočtu a účetnictví						
PRAVDĚPODOBNOST	5	Hraničící s jistotou – velmi vysoká				
	4	Pravděpodobná – vysoká			8) Zneužití pravomoci 19) Inventarizace	
	3	Běžně možná – střední		5) Dlouhodobá nepřítomnost pracovníků 9) Předávání neúplných podkladů a informací 11) Provázanost procesů mezi pracovníky 17) Nevyjasněné procesy 33) Neznalost specifických policejních postupů	25) Nesprávná evidence jednotlivých pohledávek a účtování jejich úhrad 30) Neúčelné a nehospodárné vysílání na služební a pracovní cesty	2) Nestabilní personální stavy 7) Nedbalost - omyl, chyba 10) Nedostatečné vedení metodiky v procesech
	2	Výjimečně možná – malá	6) Syndrom vyhoření 21) Politická nestabilita 26) Nevýúčtování poskytnutých záloh ve stanoveném termínu 35) Rizika související se zneužitím osobních údajů (GDPR)	1) Nedostatek kvalifikovaných pracovníků 4) Nedostatečné využívání schopností a znalostí pracovníků 22) Objektivnost sestavování návrhu rozpočtu na základě skutečných potřeb	16) Pozdní přizpůsobení se novelám 24) Chybná předkontace jednotlivých účetních operací 29) Neprůkaznost účetních záznamů o provádění finančních operací	20) Reorganizace OSS - výrazné změny v ekonomických procesech 23) Nedodržování závazných parametrů a podmínek čerpání státního rozpočtu
	1	Téměř nemožná – velmi malá	3) Výchova nových pracovníků	27) Nestanovení nebo nedodržování výše denního pokladního limitu 28) Použití poskytnutého příspěvku z FKSP k nesprávným účelům	12) Zkolabování systémů 13) Poruchy kancelářské techniky	14) Pohyb neoprávněných osob v místnostech pokladny 15) Převážení nebo přenášení finanční hotovosti 18) Únik, zneužití informací 31) Nesprávné, nepravdivé a neúplné zachycení hospodářských aktiv a pasiv v účetní závěrce 32) Zneužití informací 34) Snadné poškození dobrého jména Policie
		Téměř neznatelný – velmi malý	Drobný – malý	Významný – střední	Velmi významný – vysoký	Nepřijatelný – velmi vysoký
		1	2	3	4	5
DOPAD						

Obrázek 12 - Matice rizik na ORÚ

ID RIZIKA	SKUPINA RIZIK	OBLAST RIZIKA	Kancelář ředitele	IA a QVK a OSP	Ekonomické útvary	Odbor personální	Vnější služba	SKPV	ÚO Zlín	ÚO Vsetín	ÚO UH	ÚO Kroměříž
			R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0
2	Nestabilní personální stavy	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0
3	Výchova nových pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
4	Nedostatečné využívání schopností a znalostí pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0
5	Dlouhodobá nepřítomnost pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0
6	Syndrom vyhoření	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
7	Nedbalost - omyl, chyba	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0
8	Zneužití pravomoci	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0
9	Předávání neúplných podkladů a informací	ORGANIZAČNÍ RIZIKO	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0
10	Nedostatečné vedení metodiky v procesech	ORGANIZAČNÍ RIZIKO	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0
11	Provázanost procesů mezi pracovníky	ORGANIZAČNÍ RIZIKO	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0
12	Zkolabování systémů	PROVOZNÍ RIZIKO	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
13	Poruchy kancelářské techniky	PROVOZNÍ RIZIKO	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
14	Pohyb neoprávněných osob v místnostech pokladny	PROVOZNÍ RIZIKO	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
15	Převážení nebo přenášení finanční hotovosti	PROVOZNÍ RIZIKO	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
16	Pozdní přizpůsobení se novelám	LEGISLATIVNÍ RIZIKO	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
17	Nevyjasněné procesy	LEGISLATIVNÍ RIZIKO	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0
18	Únik, zneužití informací	INFORMAČNÍ RIZIKO	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
19	Inventarizace	MAJETKOVÉ RIZIKO	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0
20	Reorganizace OSS - výrazné změny v ekonomických procesech	POLITICKÉ RIZIKO	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0
21	Politická nestabilita	POLITICKÉ RIZIKO	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
22	Objektivnost sestavování návrhu rozpočtu na základě skutečných potřeb	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0
23	Nedodržování závazných parametrů a podmínek čerpání státního rozpočtu	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0
24	Chybná předkontace jednotlivých účetních operací	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
25	Nesprávná evidence jednotlivých pohledávek a účtování jejich úhrad	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0
26	Nevyúčtování poskytnutých záloh ve stanoveném termínu	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
27	Nestanovení nebo nedodržování výše denního pokladního limitu	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
28	Použití poskytnutého příspěvku z FKSP k nesprávným účelům	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
29	Neprůkaznost účetních záznamů o provádění finančních operací	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
30	Neúčelné a nevhodné vysílání na služební a pracovní cesty	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0
31	Nesprávné, nepravdivé a neúplné zachycení hospodářských aktiv a pasiv v účetní závěrce	FINANČNÍ RIZIKO	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
32	Zneužití informací	KORUPČNÍ A TRESTNĚ PRÁVNÍ RIZIKO	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
33	Neznalost specifických policejních postupů	RIZIKO SOUVISEJÍCÍ S ČINNOSTÍ POLICIE	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0
34	Snadné poškození dobrého jména Policie	OSTATNÍ RIZIKO	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
35	Rizika související se zneužitím osobních údajů (GDPR)	OSTATNÍ RIZIKO	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0

Obrázek 13 - Suma nejvyšších rizik



Tabulka 5 - Katalog rizik

ID RIZIKA	RIZIKO	OBLAST RIZIKA
1	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO
2	Nestabilní personální stavy	PERSONÁLNÍ RIZIKO
3	Výchova nových pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO
4	Nedostatečné využívání schopností a znalostí pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO
5	Dlouhodobá nepřítomnost pracovníků	PERSONÁLNÍ RIZIKO
6	Syndrom vyhoření	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU
7	Nedbalost - omyl, chyba	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU
8	Zneužití pravomoci	SELHÁNÍ LIDSKÉHO FAKTORU
9	Předávání neúplných podkladů a informací	ORGANIZAČNÍ RIZIKO
10	Nedostatečné vedení metodiky v procesech	ORGANIZAČNÍ RIZIKO
11	Provázanost procesů mezi pracovníky	ORGANIZAČNÍ RIZIKO
12	Zkolabování systémů	PROVOZNÍ RIZIKO
13	Poruchy kancelářské techniky	PROVOZNÍ RIZIKO
14	Pohyb neoprávněných osob v místnostech pokladny	PROVOZNÍ RIZIKO
15	Převážení nebo přenášení finanční hotovosti	PROVOZNÍ RIZIKO
16	Pozdní přizpůsobení se novelám	LEGISLATIVNÍ RIZIKO
17	Nevyjasněné procesy	LEGISLATIVNÍ RIZIKO
18	Únik, zneužití informací	INFORMAČNÍ RIZIKO
19	Inventarizace	MAJETKOVÉ RIZIKO
20	Reorganizace OSS - výrazné změny v ekonomických procesech	POLITICKÉ RIZIKO
21	Politická nestabilita	POLITICKÉ RIZIKO
22	Objektivnost sestavování návrhu rozpočtu na základě skutečných potřeb	FINANČNÍ RIZIKO
23	Nedodržování závazných parametrů a podmínek čerpání státního rozpočtu	FINANČNÍ RIZIKO
24	Chybná předkontace jednotlivých účetních operací	FINANČNÍ RIZIKO
25	Nesprávná evidence jednotlivých pohledávek a účtování jejich úhrad	FINANČNÍ RIZIKO
26	Nevyúčtování poskytnutých záloh ve stanoveném termínu	FINANČNÍ RIZIKO
27	Nestanovení nebo nedodržování výše denního pokladního limitu	FINANČNÍ RIZIKO
28	Použití poskytnutého příspěvku z FKSP k nesprávným účelům	FINANČNÍ RIZIKO
29	Neprůkaznost účetních záznamů o provádění finančních operací	FINANČNÍ RIZIKO
30	Neúčelné a ne hospodárné vysílání na služební a pracovní cesty	FINANČNÍ RIZIKO
31	Nesprávné, nepravdivé a neúplné zachycení hospodářských aktiv a pasiv v účetní závěrce	FINANČNÍ RIZIKO
32	Zneužití informací	KORUPČNÍ A TRESTNĚ PRÁVNÍ RIZIKO
33	Neznalost specifických policejních postupů	RIZIKO SOUVISEJÍCÍ S ČINNOSTÍ POLICIE
34	Snadné poškození dobrého jména Policie	OSTATNÍ RIZIKO
35	Rizika související se zneužitím osobních údajů (GDPR)	OSTATNÍ RIZIKO

### 6.5.7 Hodnocení navrženého systému řízení rizik

Ke splnění posledního bodu zadání bakalářské práce - hodnocení navrženého systému řízení rizik, jsem zvolila osobní pohovory s kladením otázek. Hlavním respondentem se stal ředitel krajského ředitelství Zlínského kraje, s kterým jsem se osobně sešla, představila mu navržený systém řízení rizik včetně grafických výstupů a požádala jej o odpovědi na připravené otázky:

1. Vyhodnoťte navržený systém řízení rizik v podmínkách krajského ředitelství.
2. Jakou vnímáte přidanou hodnotu se zavedením systému řízení rizik pro management krajského ředitelství?
3. Které další pozice vidíte pro navržený systém řízení rizik jako nezbytné?
4. Které další možné oblasti rizik vnímáte jako přínosné?
5. Jak hodnotíte formu výstupů z analýzy rizik (přehledy rizik, matice rizik, katalog rizik)?
6. Jak vnímáte definovaná vysoká rizika z odboru rozpočtu a účetnictví?
7. Jaká nejvyšší rizika vnímáte z pozice krajského ředitele?
8. Co navrhuje pro zlepšení celého systému?

Ředitel krajského ředitelství vyhodnotil představený systém řízení rizik jako funkční a efektivní, který nebude příliš zaměstnávat řadové policisty a současně s velkou přidanou hodnotou pro strategické rozhodování managementu. Možné další personální obsazení v týmu rizik v tuto chvíli nevnímá, spíše ukáže až čas a praxe. Definované oblasti rizik vnímá jako dostačující. Ocenil zejména jednotlivé matice rizik, které dokáží okamžitě a názorně „definovat“ úroveň řízení jednotlivých organizačních článků. Podotkl, že si je velmi dobře vědom celkovou náročností zavedení komplexního systému a vyjádřil mu jeho plnou podporu. Dále zmínil, že v budoucnu bude jistě zřejmá situace, že všechna rizika nemůžou řídit jednotlivé organizační články ze své úrovně řízení. V těchto případech se otvírá prostor pro jejich řešení managementu krajského ředitelství, kde velmi vnímá svoji roli. Současně upozorňuje, že řada procesů je centrálně řízených a nastavených, a proto by pak rizika definovaná v těchto případech měla směřovat jako podnět ministerstvu vnitra cestou policejního prezidia. Do budoucna by mělo být strategicky plánováno, že Ministerstvo vnitra ČR bude seskupovat veškerá rizika všech podřízených útvarů, aby vznikl kompaktní a logický systém. Závěrem uvedl, že velkým rizikem

krajského ředitelství posledních dvou let je výrazný podstav policistů. Např. v měsíci červnu 2018 bylo neobsazeno 55 systemizovaných služebních míst. Potencionální uchazeči ve Zlínském kraji mají malý zájem o práci u Policie ČR. Naše krajské ředitelství bylo prvním útvarem v České republice, které začalo přijímat „nematuranty“, kdy ani v této kategorii se ale nábor nedaří. Největší personální nedostatečnost je na základních útvarech – obvodních odděleních. V současných stavech řada malých obvodních oddělení není schopna plnit stanovené úkoly v plném rozsahu. Policisté krajského ředitelství nejvíce odcházejí sloužit do Prahy nebo k útvarům s celostátní působností, včetně Vyšší policejní školy a Střední policejní školy Ministerstva vnitra v Holešově. Nedostatek policistů je taktéž významně ovlivněn zapojením krajského ředitelství do bezpečnostního opatření „Výbuch“.

Druhým respondentem byl zvolen interní auditor krajského ředitelství, jehož pozice je přímo předurčena pro systematickou práci s riziky v organizaci. Interní auditor se nezávisle shodl s odpověďmi ředitele krajského ředitelství. Navržený systém řízení rizik ocenil z hlediska souladu s platnou právní úpravou a metodickými pokyny ministerstva financí. V rámci správného fungování systému řízení rizik doporučil jeho postupné popsání a zapracování do vnitřní směrnice (rozkazu ředitele krajského ředitelství), který bude v rámci legislativního procesu řádně posouzen a vyhodnocen všemi dotčenými organizačními články. Interní auditor závěrem nabídl metodickou pomoc s celým procesem řízení rizik a jako přidanou hodnotu připojil svoji aktivitu v podobě pravidelného dodávání svých definovaných rizik z jednotlivých prováděných auditních zakázek jako podněty pro jednání a diskusi členů týmu rizik na svých jednáních. V neposlední řadě ocenil celý systém z hlediska plánování interních auditů, které budou vycházet z konkrétně definovaných rizik a budou pak perfektně cíleny na skutečná slabá místa organizace tak, jak stanovuje Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu.

## ZÁVĚR

Vnitřní kontrolní systém krajského ředitelství je nastavený, řídicí kontrola je zajišťována vedoucími zaměstnanci, kteří jsou součástí vnitřního řízení orgánu veřejné správy.

Systém je nastaven tak, aby mohl vytvářet příznivé podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy, byl funkční a dostatečně účinný. Po zavedení navrhovaného systému řízení rizik bude splňovat i poslední požadavek, a to aby včas dokázal indikovat možná rizika. Čímž budou splněny veškeré zákonné požadavky.

Velkým přínosem je skutečnost, že sám ředitel krajského ředitelství, který stojí v čele této ozbrojené složky státu ve Zlínském kraji, vyhodnotil navrhovaný systém řízení rizik velmi pozitivně, a to jak z hlediska efektivnosti, tak i praktičnosti s důrazem na jasně stanovené cíle policie. Hodnocení interního auditora je velmi přínosným doporučením.

Pozitivně byla hodnocena také zvolená metoda IPR pro identifikaci procesů a včasné odhalení rizik, která je nejen efektivním nástrojem pro řízení, ale která na základě hodnocení procesů a z nich plynoucích rizik zajišťuje jejich spolehlivou a bezpečnou funkci.

Pro budoucí rozvoj v problematice řízení rizik je včasné stanovení klíčových rizik, která budou řešena na úrovni managementu krajského ředitelství. Klíčová rizika budou spravována jednotlivými garanty rizik, kteří budou těmi správnými odborníky nejen pro efektivní řízení a práci s nápravnými opatřeními, ale současně i jejich účinné snižování.

Závěry budou přínosem nejen pro management krajského ředitelství při zavádění tohoto složitého systému, ale i pro řadové policisty, kteří dnes a denně za naši bezpečnost nasazují své životy.

Analýzou současného stavu vnitřního řídicího a kontrolního systému ředitelství bylo pomocí metod deskripce, pozorování, SWOT analýzy a metody Identifikace procesů a rizik (IPR), včetně vyhodnocení v matici rizik konstatováno, že nastavení vnitřního řídicího a kontrolního systému v jeho jednotlivých částech napříč celou organizační složkou státu se zaměřením na zavedení kvalitního systému řízení rizik je efektivní a splňuje náročná kritéria řízení rizik ve veřejné správě a navržená aplikace vytvořeného pracovního týmu rizik a doplnění do uceleného systému řízení rizik na vybraném článku ředitelství je dalším důležitým prvkem v eliminaci vzniku rizik v této oblasti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BECKERT, František. *Metodická pomůcka k zabezpečení programu kvality interního auditu v malých útvarech ve veřejné správě*. Vyd. 1. české. Praha: Český institut interních auditorů, 2014. Veřejná správa. ISBN 978-80-86689-52-4.
- [2] COGAN, Rudolf, WOKOUN, René a Pavel MATES, ed. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Linde, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-720-1608-3.
- [3] *CRMA Certification in Risk Management Assurance*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), 2013. ISBN -13: 978-0-89413-736-5.
- [4] ČESKO. Vyhláška č. 416/2004 Sb.: Vyhláška, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-416>
- [5] ČESKO. Zákon č. 320/2001 Sb. Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>.
- [6] DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0836-8.
- [7] *Interní auditor*. Praha: Český institut interních auditorů, 2004, 8(2). ISSN 1213-8274.
- [8] JAIN, Princy. *Asistence pro malé útvary interního auditu při implementaci Mezinárodních standardů pro profesní praxi interního auditu*. Vyd. 1. české. Praha: Český institut interních auditorů, 2013. IPPF - praktická pomůcka. ISBN 978-80-86689-49-4.
- [9] KRULIŠ, Jiří a Olga VIDLÁKOVÁ. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. Téma (ASPI). ISBN 978-80-7201-835-2.

- [10] Legislativa. *Ministerstvo financí* [online]. ©2005-2013 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2005/pokyn-chj-17-pokyn-je-zrusen-12479>
- [11] LOCHMANNOVÁ, Alena. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media, 2017. ISBN 978-80-7402-295-1.
- [12] MACLEOD, Andrew. *Posuzování přiměřenosti řízení rizik s použitím normy ISO 31000*. Vyd. 1. české. Praha: Český institut interních auditorů, 2012. IPPF - praktická pomůcka. ISBN 978-80-86689-47-0.
- [13] POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 80-717-9748-0.
- [14] PROKŮPKOVÁ, Danuše. *Průvodce účetnictvím veřejných financí*. Vydání: 1. české. Praha: Český institut interních auditorů, 2016. Veřejná správa. ISBN 978-80-86689-54-8.
- [15] PROKŮPKOVÁ, Danuše. *Základy kontrolní činnosti*. Praha: Bilance, 1999.
- [16] PRŮCHA, Petr. *Veřejná správa a samospráva*. 2004. Praha: Doc. JUDr. Ing. Jan Večer, CSc., 2004. ISBN 80-86775-03-08.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [18] SCHELLE, Karel a Petr PRŮCHA. *Historie a současnost veřejné správy: (sborník příspěvků z vědecké konference)*. Brno: Masarykova univerzita, 1993. ISBN 80-210-0821-0.
- [19] SCHIFFER, Vladimír a Olga VIDLÁKOVÁ. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. Téma (ASPI). ISBN 978-80-7357-436-9.
- [20] SÝKORA, Jozef. *Praktický výkon finanční kontroly vo verejnej správe*. 2016. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-8168-333-6.
- [21] SVOBODA, Josef. Metodická pomůcka k nastavení řídicí kontroly podle COSO ERM se zaměřením na řízení rizik v orgánech státní správy. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu,

©2005-2013, 2006 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2007/metodicka-pomucka-k-nastaveni-ridici-kon-12634>

- [22] SVOBODA, Josef. Metodická příručka pro výkon řídicí kontroly v orgánech veřejné správy. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Centrální harmonizační jednotka pro finanční kontrolu, ©2005-2013, 2005 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2005/pokyn-chj-17-pokyn-je-zrusen-12479>
- [23] Veřejnosprávní kontrola. *Ministerstvo financí* [online]. ©2005-2013 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/kontrola-verejnych-financi/financni-kontrola/system-financni-kontroly>
- [24] Wright, Rick. *The Internal Auditor's Guide to Risk Assessment*. 2nd Edition. Florida, USA: Internal Audit Foundation, 2018. ISBN -13: 978-1-63454-015-5. Strana 123.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

eSIAŘ	Elektronický automatizovaný systém
IAŘ	Interní akt řízení
IPR	Identifikace procesů a rizik
KŘP	Krajské ředitelství policie
OSS	Organizační složka státu



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Systém finanční kontroly .....	15
Obrázek 2 - Rozdíl mezi operací a částí operace .....	17
Obrázek 3 - Systém COSO .....	24
Obrázek 4 - Prvky systému COSO .....	25
Obrázek 5 - Procesní stupně .....	27
Obrázek 6 - Analýza rizik .....	29
Obrázek 7 - Demografické členění kraje .....	34
Obrázek 8 - Členění Krajského ředitelství policie Zlínského kraje v roce 2018 .....	34
Obrázek 9 - Organizační struktura KŘP Zlínského kraje .....	36
Obrázek 10 - Strategické vzdělávání .....	42
Obrázek 11 - Hodnocení rizik .....	53
Obrázek 12 - Matice rizik na ORÚ .....	54
Obrázek 13 - Suma nejvyšších rizik .....	55

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Pravděpodobnost .....	50
Tabulka 2 - Dopad .....	50
Tabulka 3 - Matice rizik.....	51
Tabulka 4 - Barevné rozlišení intervalů rizik .....	52
Tabulka 5 - Katalog rizik .....	56