

# Řízení rizik v procesech organizace veřejné správy

Bc. Šárka Dvořáčková

---

Diplomová práce  
2021



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: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka Dvořáčková**  
Osobní číslo: **L19591**  
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**  
Studijní obor: **Rizikové inženýrství**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Řízení rizik v procesech organizace veřejné správy**

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se k tématu diplomové práce.
2. Analyzujte rizika vybraného procesu ve zvoleném subjektu veřejné správy.
3. Vypracujte příručku s registrem rizik a metodickým formulářem k vybranému procesu organizace veřejné správy.
4. Tuto příručku vyhodnoťte ve vztahu k funkčnosti a efektivnosti managementu veřejné správy.

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

**Seznam doporučené literatury:**

1. HORÁK, Rudolf. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde. 2004. ISBN 8072014714.
  2. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. Praha: Ekopress. 2004. ISBN 8086119831.
  3. WOLKE, Thomas. *Risk Management*. ISBN 9783110440522. 2017. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&an=1630319&scope=site>.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Romana Heinzová, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2021**

L.S.

---

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

---

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

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou 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 Univerzita Tomáše Bati 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 – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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 diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 21. dubna 2021

Jméno a příjmení studenta: Šárka Dvořáčková

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá řízením rizik v procesech organizace veřejné správy. Teoretická část práce vyjmenovává a specifikuje základní pojmy související se zvolenou tematikou. Praktická část nejdříve analyzuje organizaci veřejné správy, vybrané procesy, specifikuje jejich aktiva. Dále pak pomocí vybraných metod vyhledá možná rizika, která aktiva ohrožují a jejichž řízením se bude práce zabývat. Zvolená rizika procesu a jejich ošetření je zpracováno pomocí metodické příručky.

Klíčová slova: management, riziko, proces, veřejná správa.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with risk management in the processes of public administration. The theoretical part of the thesis lists and specifies the basic terms related to the selected topic. The practical part first analyzes the organization of public administration, selected processes, specifies their assets. Using selected methods to find possible risks that threaten assets and whose management of those I will deal in this part of my thesis. Selected process risks and their treatment is processed through the methodological guide.

Keywords: Management, Process, Public Administration, Risk.

Děkuji mé rodině za podporu při studiích a taktéž děkuji vedoucí práce Ing. Romaně Heinzové, Ph.D., za odborné vedení a rady při zpracovávání diplomové práce.

Motto:

*„Je lepší věřit jednomu oku než dvěma uším.“*

(židovské přísloví)

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

# OBSAH

ÚVOD .....	9
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY .....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 MANAGEMENT (ŘÍZENÍ) RIZIK .....</b>	<b>12</b>
1.1 RIZIKO .....	12
1.2 HISTORIE .....	12
1.3 POJEM.....	13
1.4 PODSTATA RIZIKA A JEHO DRUHY.....	14
1.5 FUNKCE A FÁZE MANAGEMENTU RIZIK .....	15
1.6 ROZSAH, KONTEXT, KRITÉRIA .....	17
1.7 POSUZOVÁNÍ RIZIK .....	17
1.8 METODY HODNOCENÍ RIZIK .....	19
1.9 OŠETŘOVÁNÍ RIZIK.....	23
1.10 ZAZNAMENÁVÁNÍ A PODÁVÁNÍ HLÁŠENÍ.....	25
1.11 MONITOROVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ.....	25
1.12 KOMUNIKACE A KONZULTACE .....	26
<b>2 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....</b>	<b>27</b>
2.1 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ A DĚLENÍ.....	28
2.2 RIZIKA PŘI VÝKONU VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	29
2.3 ŘÍZENÍ RIZIK VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	31
<b>DÍLČÍ ZÁVĚR .....</b>	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>35</b>
<b>3 ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>36</b>
3.1 POPIS ORGANIZACE .....	36
3.2 VYMEZENÍ SYSTÉMU .....	39
3.3 VYMEZENÍ VYBRANÉHO PROCESU.....	41
3.4 IDENTIFIKACE AKTIV .....	44
3.5 PHA ANALÝZA.....	46
3.6 KONTROLNÍ SEZNAM (CHECK LIST).....	46
3.7 WHAT-IF ANALÝZA (CO-KDYŽ) .....	47
3.8 HODNOCENÍ RIZIKA .....	48
3.9 ISHIKAWA DIAGRAM.....	51
<b>4 APLIKAČNÍ ČÁST .....</b>	<b>53</b>

4.1	METODICKÁ PŘÍRUČKA ŘÍZENÍ RIZIK PŘI PRÁCI S APLIKACÍ MVI .....	53
4.2	SOUPIS ZJIŠTĚNÝCH RIZIK .....	54
4.3	OPATŘENÍ K OŠETŘENÍ RIZIK A ODPOVĚDNÉ OSOBY .....	57
4.4	DIAGRAM MOTÝLEK .....	60
4.5	KONTROLA .....	62
4.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ K METODICKÉ PŘÍRUČCE .....	63
	<b>ZHODNOCENÍ.....</b>	<b>65</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>75</b>



## ÚVOD

K volbě daného tématu mne vedla víceletá praxe v oboru. U Finanční správy jsem zaměstnána od roku 2006, přičemž jsem původně pracovala se všemi druhy daní na oddělení vyměřovacím a později v roce 2012 jsem přešla na oddělení kontrolní, kde jsem se začala zabývat pouze jedním druhem daně, a to DPH. Abych získala podrobnější znalosti o této dani, absolvovala jsem několik odborných školení a průběžně je doplňuji i samostudiem.

Princip správy daní velmi složitý, proto jsem pro svou práci zvolila pouze vybraný proces zaměřený na daň z přidané hodnoty, a to proces mezinárodní výměny informací v rámci spolupráce mezi státy Evropského společenství. V teoretické části práce jsem zpracovala teoretická východiska vztahujících se k názvu diplomové práce (riziko, management rizik, veřejná správa). Po počáteční části seznámení s rizikem přecházím do složitějšího managementu rizik a popisu jeho jednotlivých částí. Podrobněji se pak zabývám popisem a využitím metod, které slouží k identifikaci a analýze rizik a jež budu v praktické části využívat. Teoretickou část uzavírám kapitolou Veřejná správa, do níž spadá vybraný proces probíhající u Finanční správy. Kapitola stručně popisuje organizaci, dělení, funkce, možná rizika a jejich řízení.

V praktické části je popsán současný stav vybraného procesu organizace veřejné správy, následně zanalyzován a definována a vyhodnocena rizika v něm zjištěná. Na závěr je zpracována metodická příručka obsahující seznam rizik a jejich ošetření.

## CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování metodické příručky se soupisem rizik vybraného procesu veřejné správy a vyhodnotit ji ve vztahu k funkčnosti a efektivnosti managementu veřejné správy. Dílčím cílem je vyhodnotit stávající systém řízení rizik ve zvoleném subjektu veřejné správy.

Cílem teoretické části je zpracovat rešerši problematiky související s vybraným tématem diplomové práce, zejména přiblížit základní pojmy jako riziko, management rizik a jeho fáze, vybrané metody řízení rizik. Dalším cílem teoretické části práce je vymežit veřejnou správu, její organizaci, rizika a jejich řízení.

Metodami využitými při zpracování analyticko-empirické části jsou: analýza, syntéza, indukce, dedukce, analýza interních materiálů, metoda PHA a jiné. Dotazníkovým šetřením, brainstormingem, Check listem a What-If analýzou (součástí analýzy PHA) jsou identifikovány hrozby, důsledky a výsledná rizika práce s aplikací mezinárodní výměny informací na dani z přidané hodnoty. Ke stanovení úrovně rizika poslouží jedna z analytických technik užívaných při řízení rizik a v krizovém řízení, a to matice rizika. Matice umožní kategorizaci rizik podle dvou parametrů: pravděpodobnost vzniku hrozby v daném čase a názor hodnotitelů. Příčiny následku nevhodného, neúčelného a neefektivního využívání aplikace mezinárodní výměny informací jsou zobrazeny v uspořádané formě grafickým nástrojem diagramem rybí kosti.

Cílem aplikační části je využít údaje získané z analýz zpracované v metodické příručce k provedení hodnocení rizik MVI a přijímání opatření k jejich snížení, případně odstranění, a řízení identifikovaných rizik.

Výzkumné otázky:

Jaké druhy rizik se vyskytují v procesu využívání aplikace mezinárodní výměny informací?  
Kdy hrozí při práci s aplikací mezinárodní výměny informací ztráta dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat?

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MANAGEMENT (ŘÍZENÍ) RIZIK

Management znamená podle Raise (2007) proces směřující k naplnění ekonomického cíle. Podle Vodáčka, Vodáčkové (1999, cit. podle Antušák, 2009) tento proces sestává z přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod využívaných vedoucími pracovníky k zvládnutí činností vedoucích k dosažení cílů organizace.

## 1.1 Riziko

Riziko jako jeden z hlavních pojmů této práce zasahuje permanentně do života nás všech. Setkáváme se s ním, subjektivně jej vnímáme a snažíme se mu vyhnout při naší každodenní činnosti, ať v zaměstnání, tak doma či na cestě do práce. Pojetí rizika se regionálně liší. Ekonomicky rozvinuté státy kladou větší důraz na snížení rizika a bezpečnost občanů proti méně rozvinutým, kterým nezbyvají finanční prostředky. Minimalizací rizika se zabývá management rizika, který pro jeho kvantifikaci využívá základní rovnice, v níž  $R$  = riziko,  $p$  = pravděpodobnost a  $n$  = následek.

$$R = f(p, n)$$

$$R = p * n$$

V rozšířených definicích se ještě objevují další parametry jako expozice, možnost zabránění (opatření) atd. Pohled na rizika se mění s rozvojem úrovně poznání, s vývojem osobnosti a znalostí samotného hodnotitele (Šenovský, Oravec, Šenovský, 2012).

## 1.2 Historie

Člověk se s rozvojem populace snažil předejít vzniku nežádoucích událostí, zvažoval možnosti reakce a podvědomě hodnotil velikost rizika. V roce 2200 před n.l. babylonský král Hammurabi zavedl tvrdé tresty pro dozorce za úraz dělníků (Heinrich, 1980 cit. podle Šenovský, Oravec, Šenovský, 2012). Staří Řekové se strachovali při plavbách o náklad a tuto obavu nazývali rhiza – riziko (Mikolaj, 2001 cit. podle Buzalka, 2012).

Původ slova riziko vychází:

- ze středověké italštiny „*risico*“ - nebezpečí, vysoká míra pravděpodobnosti nezdaru, škoda nebo ztráta (Horák, Krč, Ondruš, Danielová, 2004),
- z francouzštiny „*risque*“ - odvaha při překonávání nebezpečí pro ohroženou osobu (Buzalka, 2012),

- ze španělského výrazu námořníků s významem „dostávat se do nebezpečí“ či „narazit na skálu“ jej převzala v 17. století angličtina (Hofreiter, 2004 cit. podle Buzalka, 2012),
- z arabského slova „*risk*“ – dříve příznivá i nepříznivá událost, později jen nepříznivá (Šenovský, Oravec, Šenovský, 2012),
- ze starších encyklopedií – odvaha či nebezpečí (Ottův obchodní slovník, 1924 cit. podle Smejkal, Rais, 2013), později možná ztráta (Masarykův slovník naučný, 1932 cit. podle Smejkal, Rais, 2013),
- z rané italské „*risicare*“ – troufnout si (Wolke, 2017).

Z historie a povědomí o riziku je zřejmé, že jeho kořeny sahají hluboko do minulosti.

### 1.3 Pojem

Riziko jako kombinace pravděpodobnosti a následku jevu je spojováno minimálně s dvěma veličinami, s pravděpodobností nebo frekvencí, a s následkem příslušného jevu. Podle Antušáka (2009) jde o veličinu abstraktní (nehmotnou), pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozenou od hrozby. Rizikem se rozumí:

- vyjádření určité nejistoty, možnost vzniku události s výsledkem odlišným od předpokládaného (Horák, Krč, Ondruš, Danielová, 2004) s určitou objektivní matematickou nadějí či statistickou pravděpodobností (Antušák, 2009).
- pravděpodobnost vzniku nežádoucího specifického účinku, ztráty, nezdaru, ke kterému dojde během určité doby nebo za určitých okolností (Richter, 2018).
- účinek nejistoty (kladná či záporná odchylka) na dosažení cílů (Neugebauer, 2014).
- souhrn ztrát, škod a újm na sledovaných aktivech vyjádřený penězi rozpočítaný na jednotku času, popř. území (Procházková, 2012).
- možná škoda nebo potenciální ztráta čisté pozice aktiv, bez potenciálních zisků (spekulativní riziko), které by ji kompenzovaly. V teorii obchodního rozhodnutí je pojem rizika založen na pravděpodobnosti týkající se nejistých budoucích událostí (Wolke, 2017).
- kombinovaná odpověď na tři otázky (Rausand, 2011): Co se může pokazit? Jaká je pravděpodobnost, že se to stane? Jaké jsou důsledky?

- situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti, nebezpečí chybného rozhodnutí, neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (investiční riziko), střední hodnota ztrátové funkce, možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému aj. (Smejkal a Rais, 2013).
- v oblasti vojenské logiky jako potenciál variace výsledku, realizace neočekávaných důsledků nějakého jevu, míra pravděpodobnosti a závažnosti nepříznivých činů (Šenovský, Oravec, Šenovský, 2012).

Převážná část definic pracuje s obdobnými veličinami, a to s pravděpodobností a závažností důsledků rizika.

#### 1.4 Podstata rizika a jeho druhy

Podstata rizika je projevem neurčitosti stavu a vývoje systému v budoucnu. Stupeň neurčitosti vyjadřuje míru rizika v rámci řídicího aktu a rozhodovacího prostředí v kauzálním stavu s obsahem a kvantitativním rozměrem (Rausand, 2011). U neurčitého výsledku vychází alespoň jeden nežádoucí. Pokud dojde s jistotou ke ztrátě (např. postupné fyzické znehodnocování základních prostředků a snížení jejich hodnoty), výsledek je jistý a riziko neexistuje (Smejkal, Rais, 2013). Nejistota (uncertainty) znamená, že známe možné stavy a jejich důsledky, avšak neznáme pravděpodobnost jejich výskytu. Vyjadřuje stav mezi jistotou a nemožností výskytu určitého jevu. Je měřitelná pravděpodobností výskytu (Buzalka, 2012). Teoreticky (v extrémních podmínkách) by se riziko v podmínkách jistoty (certainty) nemělo vyskytovat, ale ve skutečnosti vzniká vždy jistá míra neurčitosti a nejistoty, v níž se riziko vyskytuje. Podle Smejkala a Raise (2013) se riziko v ekonomii spojuje s nejednoznačností průběhu procesů a s jejich výsledky. Ekonomická veličina se mění v čase a nabývá pozitivní (vyšší zisk, úspěch) nebo negativní (naopak) odchylky oproti očekávaným hodnotám.

Rizika se liší mírou pravděpodobnosti a časovými charakteristikami jejich vzniku (aktivace), rozsahem působení, charakterem ohrožení cílových objektů a také významem z hlediska zájmů (Horák, Krč, Ondruš, Danielová, 2004). Obecně je lze rizika dělit na:

- přírodní katastrofy a havárie,
- rizika ochrany životního prostředí,

- finanční (ekonomická) rizika (investiční, inflace a vývoj měnových kurzů a dalších ukazatelů finančního trhu, nesolventnost zákazníka, vývoj světové a národních ekonomik, pojišťovací a zajišťovací riziko, makroekonomická, mikroekonomická),
- projektová rizika (ohrožují čas, náklady, dosažení cílů v dané kvalitě),
- obchodní rizika (marketingové, strategické, managementu, rozpočtové),
- technologická rizika (chyby ve výzkumu, kvalita, kapacita, modernizace),
- technická rizika (u všech typů inženýrských konstrukcí, vč. materiálů),
- politická rizika (protekcionalismus v zahraničním obchodě, izolace, legislativních změn),
- bezpečnostní rizika (bezpečnost personální, fyzická, informační),
- výrobní rizika (technická, sociální, nákupní, distribuční),

a další jako etnická, národnostní, náboženská, teritoriální, právní a spojená s odpovědností za škodu, sociální, vojenská, destabilizační, globalizační, předvídatelná a nepředvídatelná apod. Rizika mohou být celosvětového, kontinentálního, regionálního či místního rozsahu (Smejkal a Rais, 2013).

## 1.5 Funkce a fáze managementu rizik

Řízení lze rozdělit do pěti funkcí a je prováděno na třech úrovních, jak je uvedeno v tabulce 1 (Horák, Krč, Ondruš, Danielová, 2004).

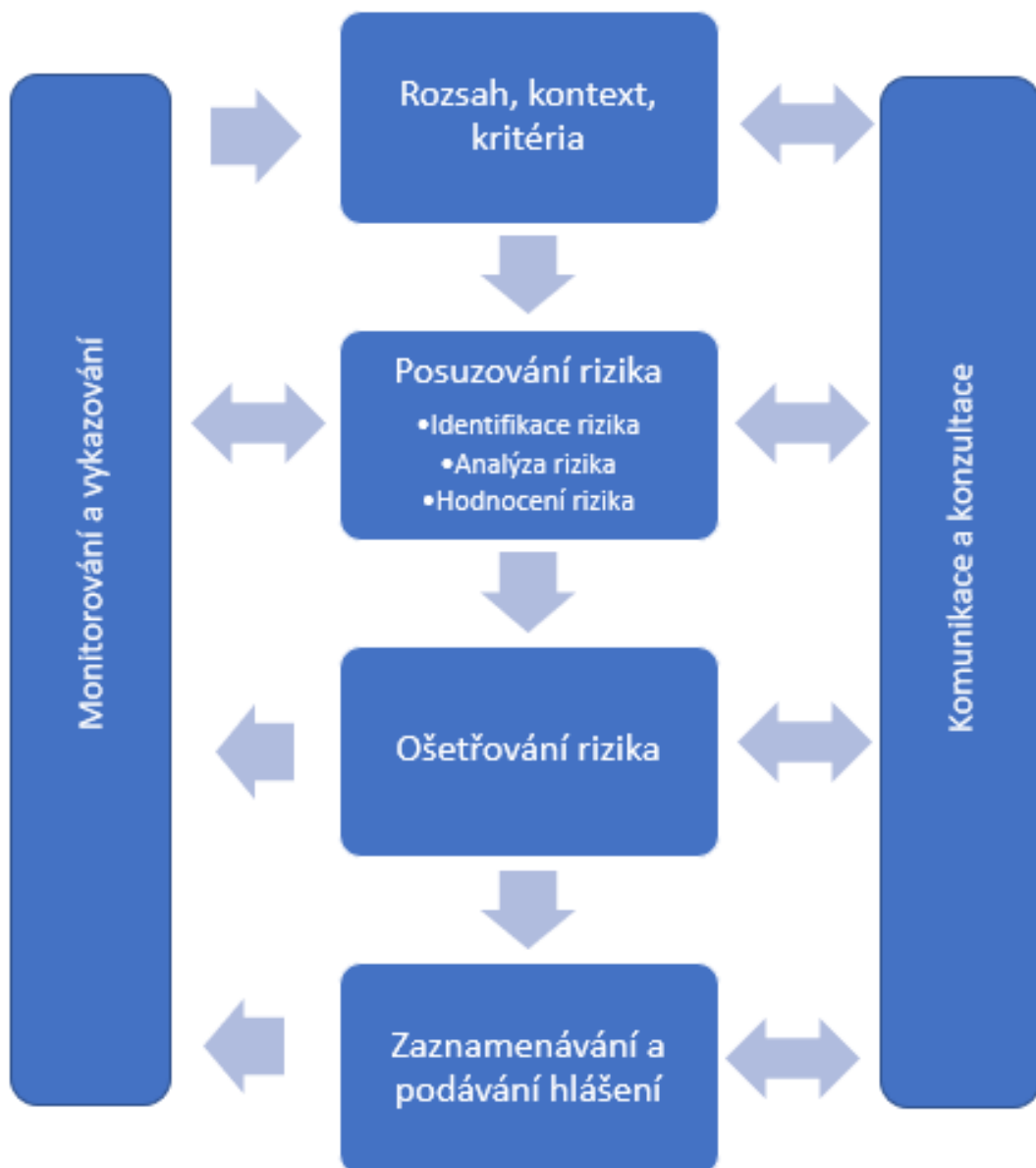
Tabulka 1 Manažerské funkce (vlastní zpracování)

SEKVENČNÍ FUNKCE		PARALELNÍ FUNKCE	ÚROVNĚ ŘÍZENÍ
Plánování	↔	Analyzování řešených problémů	Strategická
Organizování		Rozhodování	Operační
Řízení lidských zdrojů		Realizace, implementace	
Vedení lidí			Taktická
Kontrola			

Podle Raise (2007) a Antušáka (2009) řízení rizik cyklicky aplikuje plánované aktivity v celopodnikovém integrovaném řízení zaměřené na zjišťování (identifikaci), analýzu, vyhodnocení (kvantifikaci), vykazování rizik, monitorování a ovlivňování hrozeb a z nich plynoucích rizik s cílem minimalizovat společenské ztráty. Obdobně jako nepřetržitý proces

vyjmenovaných aktivit popisuje Rausand (2011) a přidává zavedení opatření ke kontrole rizik, k odstranění nebo snížení potenciálních škod na lidech, životním prostředí nebo jiných aktivech. Procházková (2012) řízení rizik skládá z plánování, organizování, přidělování pracovních úkolů a kontroly zdrojů organizace za účelem minimalizace ztrát, škod, zranění nebo úmrtí. Řízení rizik tak zahrnuje měření a dohled nad veškerým obchodním rizikem v celé společnosti (Wolke, 2017).

Řízení rizik se skládá se z několika vzájemně provázaných fází (ISO, 2018) jako stanovení kontextu, posuzování rizika, ošetřování rizika, zaznamenávání a hlášení, monitorování a vykazování, komunikace a konzultace, jejichž vzájemné vazby jsou znázorněny na obrázku 1.



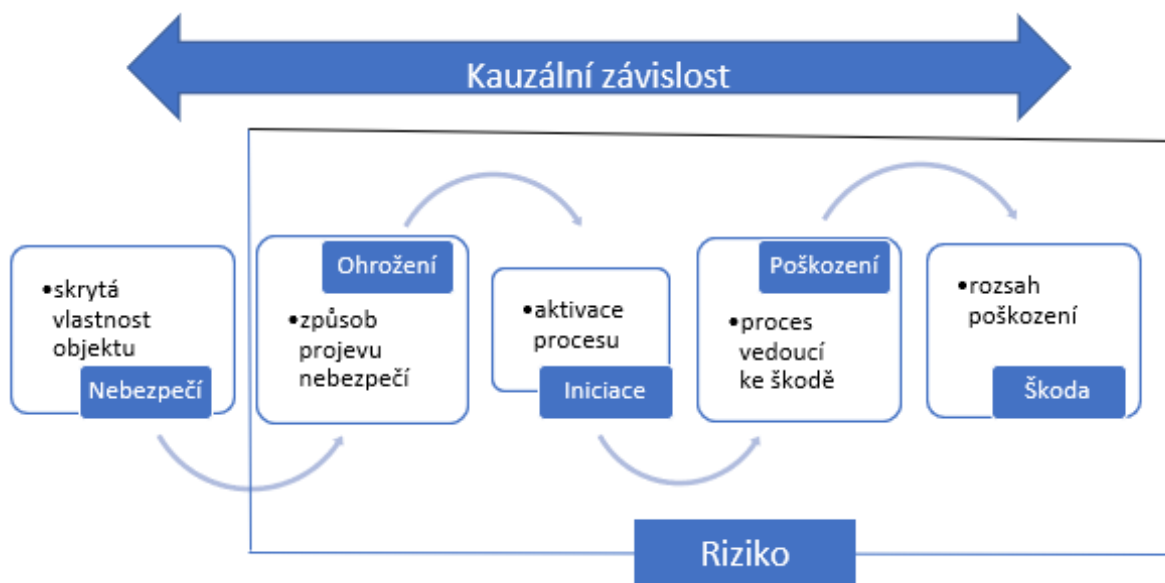
Obrázek 1 Jednotlivé fáze řízení rizik (vlastní zpracování)



Nejčastěji je řízení rizik považováno jako procesní sled událostí v čase. Důvody pro řízení rizik jsou rozmanité a lze je rozdělit do tří kategorií (Wolke, 2017), a to právní rámec zahrnující zejm. všechny příslušné národní zákony a předpisy, ekonomické důvody spočívající v zásadě v silně rostoucí globalizaci finančních trhů a zavádění finančních produktů a technologický pokrok, především rychlejší šíření informací prostřednictvím digitálních médií a internetu.

## 1.6 Rozsah, kontext, kritéria

Stanovením rozsahu činností, externího a interního kontextu (prostředí) a kritérií rizik (množství a typů ve vztahu k cílům a významnosti) vede k jejich efektivnímu posouzení a ošetření (ISO, 2018). Následná identifikace vychází ze zjištění nejistot u všech důležitých činností organizace, a to vyžaduje důvěrnou znalost posuzovaného subjektu, procesu v prostředí, kde působí (Antušák, 2013). Vzájemné vazby mezi nebezpečím, ohrožením, poškozením a škodou vyjadřuje kauzální závislost (Šenovský, Oravec, Šenovský, 2012) na obrázku 2:



Obrázek 2 Vzájemné vazby kauzální závislosti a rizika (vlastní zpracování)

## 1.7 Posuzování rizik

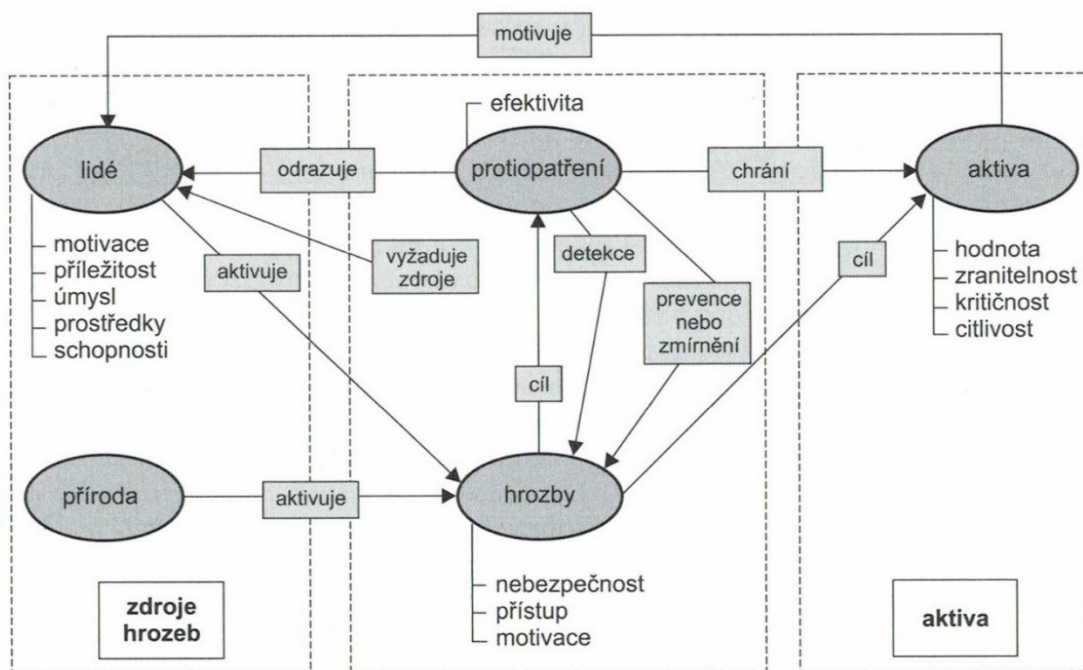
Posuzování rizik se sestává z identifikace rizik, analýzy rizik a hodnocení rizik. Identifikace nalézá, rozpoznává a popisuje rizika. Analýza rizik podrobně posuzuje nejistoty, zdroje rizik, následků, pravděpodobnosti jejich výskytu, událostí, scénářů, opatření a jejich efektivnosti,

čímž poskytuje vstup pro hodnocení a ošetření rizik. Hodnocení rizik porovnává výsledky analýzy se stanovenými kritérii za účelem určení dalších opatření (ISO, 2018).

Dle Smejkal a Raise (2013) analýza rizik definuje hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Zpravidla zahrnuje identifikaci aktiv, stanovení jejich hodnoty, identifikaci hrozeb a slabín (zranitelnosti) a závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. Následně je třeba posoudit dopady naplnění hrozeb na konkrétní aktiva a na činnost organizace, stanovit úroveň rizik a rozhodnout, zda jsou rizika akceptovatelná či nikoliv. Posuzování rizik (Dowson, Bassett, 2018) provádí tři základní kroky:

- Vyhledat nebezpečí.
- Rozhodnout se, kdo by mohl být poškozen a jak.
- Vyhodnotit riziko a rozhodnout, co je třeba udělat jako první (pokud vůbec něco).

Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu (pořizovací náklady, důležitost, náklady na překlenutí škody, rychlost odstranění škody), která může být zmenšena s využitím zranitelnosti aktiva působením hrozby (Smejkal, Rais, 2013). Aktiva dělíme na hmotná (např. nemovitosti, cenné papíry, peníze) a nehmotná (např. informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka, kvalita, pověst). Vzájemné působení jednotlivých prvků v analýze rizik je zobrazeno na obrázku 3.



Obrázek 3 Vztahy v analýze rizik podle Smejkal a Raise (2013)

## 1.8 Metody hodnocení rizik

Hodnocení rizik podle Neugebauera (2014) představuje souhrnný proces posouzení velikosti rizika a jeho přijatelnosti a podle Rausanda (2011) postup, v němž se na základě analýzy rizik a zohlednění faktorů, jako jsou socioekonomické a enviromentální aspekty, dojde k rozhodnutí o přijatelnosti rizika. Kladen vyšší důraz na očekávaný dopad než na pravděpodobnost. Hodnocením rizik můžeme dospět k žebříčku největších rizik podnikání (Mikušová, 2017). Přesný počet metod hodnocení rizik není znám. Každá z metod se hodí pro jinou oblast či fáze práce s riziky (Šenovský, Oravec, Šenovský, 2012). Podle etapy řízení a typu dostupných metod lze přiřadit:

- 1) Identifikace problému, hrozeb (prostředí) – Brainstorming, Brainmapping, Ishikawův diagram, SWOT, porovnání s existujícími seznamy, Delphi, What-if, dotazování nebo konzultace,
- 2) Identifikace rizik – PSA, SWOT, HAZOP, PHA, ETA, FTA, HRA, CCA, What-if,
- 3) Zjištění vztahu mezi riziky – SWOT, RR, PHA, PSA,
- 4) Stanovení priorit řešení rizik – SWOT, RR, PHA, PSA,
- 5) Kontrola stavu managementu rizik – Check list, Safety audit.

Podle Pačaiové, Markulika, Nagyové (2016) je možné postupovat při analýze rizik dvěma způsoby, a to:

- Postup shora (deduktivní metody) – vychází z událostí, které se už staly (statistické informace o úrazech, haváriích a jiných nežádoucích událostech, analýzy jejich příčin a následků, např. Probabilistic Risk assessment (FTA), Cause – Consequence Analysis (CCA, kombinace FTA a ETA) a Probabilistic Risk assessment.
- Postup zdola (induktivní metody) – vychází z předpovědi pravděpodobnosti a následků možné nežádoucí události, postupuje od přezkoumání všech ohrožení a zvážení způsobů, jak může dojít ke škodě, např. Preliminary Hazard Analysis (PHA), Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), Event Tree Analysis (ETA), Hazard and Operability Study (HAZOP).

Induktivní přístup se spoléhá na identifikaci ohrožení, hrozeb systému, přičemž deduktivní přístup je založen na modelování logických struktur popisujících chování systému.

Metody k hodnocení rizika lze dělit do několika skupin (Antušák, 2013) podle stupně podrobnosti analýzy a schopnosti kvantifikace míry rizika. Podle stupně podrobnosti se dělí na:

- srovnávací metody k identifikaci zdrojů rizika, nevyčíslují však jeho míru (SR - Safety Review – bezpečnostní prohlídka, CA – Checklist Analysis – analýza kontrolním seznamem, RR – Relative Ranking – relativní klasifikace),
- analytické metody s deterministickým přístupem k identifikaci zdrojů rizika, analyzují příčiny vzniku nebezpečných událostí a možné scénáře jejich rozvoje (PHA – Preliminary hazard analysis – předběžná analýza ohrožení, W-I – What if? – Co se stane, když, HAZOP – Hazard and Operability Analysis – analýza zdrojů rizika a provozuschopnosti, FMEA – Failure Mode and Effects Analysis – analýza způsobů a důsledku poruch, FTA, ETA – nekvantitativní),
- analytické metody založené na pravděpodobnostním přístupu, zavedeny od poloviny 70. let minulého století v jaderných zařízeních pro potřeby kvantifikace podílu jevů na vzniku nebezpečné události a vyjádření pravděpodobnosti jejího výskytu pomocí matematicko-statistických metod (v jaderném průmyslu PRA – Probability Risk Assessment nebo také PSA – Probability Safety Assessment, v ostatních průmyslových oborech se používá kvantifikované hodnocení rizika – QRA – Quantified Risk Assessment, např. v chemickém průmyslu CPQRA – Chemical Process Quantitative Risk Analysis. K nejznámějším patří FTA – Fault Tree Analysis – analýza stromu poruch – kvantitativní, ETA – Event Tree Analysis – analýza stromu událostí – kvantitativní).

Podle způsobu vyjádření veličin, s nimiž se v analýze pracuje lze rozdělit metody dle Smejkal a Raise (2013) na:

- a) kvalitativní metody,
- b) kvantitativní (pravděpodobnostní metody),
- c) kombinované (semikvantitativní) metody.

Ad a) Kvalitativní metody jsou postaveny na popisu dopadu a pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Nevedou k numerickým výsledkům, rizika jsou na základě kvalifikovaného odhadu obodována, např. <1 až 10>, určena pravděpodobností <0;1> nebo slovně <malé, střední, velké> (Procházková, 2012). Jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Podle Pačaiové, Markulika, Nagyové (2016) závisí kvalitativní vyjádření na faktorech,

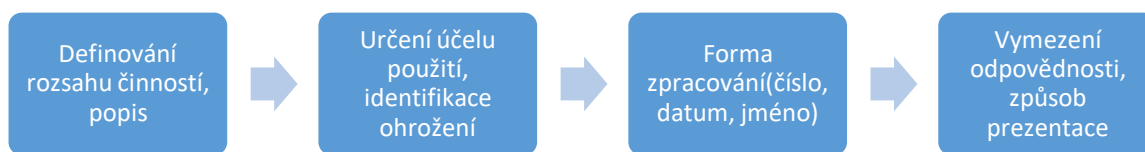
např. nevýznamný (poranění s max. 3 dny pracovní neschopnosti), se závažnými důsledky (více jako 3 dny pracovní neschopnosti), s fatálním důsledkem (usmrcení jedné osoby), s katastrofickým důsledkem (hromadné ublížení na zdraví nebo smrt). Pravděpodobnosti vzniku úrazu lze vyjádřit např. vždy možné, nepravděpodobné, pravděpodobné, časté, pravidelné. V některých případech je však slovní vyjádření nedostačující, např. u posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby.

Ad b) Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vedou k numerickým výsledkům (Procházková, 2012). Číselně (finančně, např. tisíce Kč) vyjadřují pravděpodobnost vzniku incidentu i jeho dopad, což je v některých případech výhodnější. Pravděpodobnost vyjadřuje frekvenci nebezpečné události, např. jednou za deset roků, tj. 0,1 za rok. Vyžadují více času a úsilí. Výpočet je založen na existujících pozorovatelných cenách, sazbách a dalších tržních datech (Wolke, 2017).

Ad c) Kombinované (semikvantitativní) metody (Pačaiová, Markulik, Nagyová, 2016) vycházejí z číselných údajů (odhadů) na vyjádření pravděpodobnosti či důsledku a tyto kombinují s cílem vyjádření výsledné úrovně rizika pomocí matematického vztahu (logaritmická či lineární stupnice), např. pravděpodobné méně jak jednou za třicet roků, občas více jako jednou za třicet roků, ale méně jako jednou za tři roky, časté více jako jednou za tři roky, pravidelné několikrát za rok.

Uvedené rozdělení je relativní a vzájemně se prolíná, metody založené na deterministickém přístupu mohou být kvalitativní (FMEA), i semikvantitativní (FMECA) a použitelné ve více etapách. V následující části jsou vyjmenovány a podrobněji popsány metody, které budou v práci používat.

**Check list** (kontrolní seznam) se založený na systematické kontrole plnění stanovených podmínek a opatření pomocí kontrolních otázek (Procházková, 2007) na základě seznamu charakteristik sledovaného systému či činností s ním souvisejících (Rausand, 2011). Podle Pačaiové, Markulika, Nagyiové (2016) představuje seznam ohrožení, opatření a rizik negativních událostí z předcházejících zkušeností či posouzení a může být aplikován v kterékoliv etapě životního cyklu výrobku, procesu či systému. Proces tvorby kontrolního seznamu je znázorněn na obrázku 4.



Obrázek 4 Proces tvorby kontrolního seznamu (vlastní zpracování)

**What – If** (Co, když?) zkoumá pomocí brainstormingu (spontánní diskuse zkušených lidí) možné zdroje rizika, dopady neočekávaných událostí, definuje nebezpečná místa systému a identifikuje prvky pro další metody (Procházková, 2007). Otázky jsou zaznamenány a rozděleny do oblastí podle dopadů do tabulky.

**Brainstorming** (brain – mozek, storm – bouře) je stimulující, povzbuzující a volně proudící diskuse osob s vědomostmi potřebnými pro identifikaci možné poruchy, chyby, z ní plynoucí ohrožení a možná opatření. Nástrojem může být myšlenková mapa.

**PHA Preliminary Hazard Analysis** (předběžná analýza ohrožení, předběžné posouzení nebezpečí) je metodou, která vyhledává nebezpečné stavy, jejich příčiny a dopady, zařazuje dle stanovených kritérií a kvantifikuje zdroje rizik. Nejčastěji používá kategorie závažnosti 0-5. Vznikla pro potřeby armády USA (Rausand, 2011). Jejím cílem je registrovat charakter a pravděpodobnost potenciálních nebezpečí. Podle Procházkové (2012) je tato metoda určena pro používání v předběžné fázi vývoje technologického zařízení, cílem je včasná identifikace ohrožení k tvorbě návodu. Nejčastěji využívá What-if, Check list, HAZOP, FMEA, FTA, kombinace či ekvivalentní alternativní metody (Procházková, 2007).

**Ishikawa diagram** (Cause and effect analysis) je strukturovanou metodou ve tvaru rybí kosti (Fishbone diagram) sloužící k identifikaci možných příčin nežádoucích událostí. Hlavu ryby tvoří důsledek a kosti vedoucí k hlavě jednotlivé příčiny. Přehledně zobrazí možné faktory ve stanovených kategoriích. Všeobecně a dle Pačaiové, Markulika, Nagyiové (2016) jsou známé kategorie pod označením 6M (člověk, materiál, metody, měření, prostředí) nebo až 8M:

- lidé, práce (Manpower),
- metody a postupy (Method),
- systém měření (Measurement),
- stroje (Machine),
- systém organizování a řízení (Management),
- materiál (Material),

- vnější prostředí procesu (Mothernature),
- údržba (Maintenance).

**Matice rizika** (Risk matrix or Consequence/Probability Matrix) představuje kombinaci kvalitativního či semikvantitativního odhadu důsledků a pravděpodobností s cílem vyjádření úrovně rizika nebo jeho klasifikace (risk ranking) ve vícerozměrné tabulce (Rausand, 2011). Většinou se využívají dvourozměrné matice sestávající z pravděpodobnosti a důsledku. Určuje nejčastěji tři stupně rizika, a to přijatelné, podmíněně přijatelné riziko a nepřijatelné riziko (Procházková, 2013). Na každou událost se vybere parametr rizika (P, D). Sloupce a řádky se prolínají a odpovídají vybrané úrovni rizika (index, např. od 1 do 6) či kvalitativně (nízká, střední, vysoká). Je jedním z nejjednodušších způsobů vizualizace parametrů rizika a jejich vztahu, umožní rychle odhadnout jeho úroveň a vyhodnotit jej (posoudit). Má neomezené využití (Pačaiová, Markulik, Nagyiová, 2016). Příklad matice rizika 3x3 je veden v tabulce 2.

Tabulka 2 Příklad matice rizika 3x3 (vlastní zpracování)

<b>Pravděpodobnost/Důsledek</b>	Zanedbatelný (1)	Závažný (2)	Velmi závažný (3)
Nízká (1)	M(1)	M(2)	S(3)
Střední (2)	M(2)	S(4)	V(6)
Vysoká (3)	S(3)	V(6)	V(9)

Matice rizika Je jedním z nejjednodušších způsobů vizualizace parametrů rizika a jejich vztahu, umožní rychle odhadnout jeho úroveň a vyhodnotit jej (posoudit). Má neomezené využití (Pačaiová, Markulik, Nagyiová, 2016).

## 1.9 Ošetřování rizik

Ošetřování rizik opakovaně vybírá a implementuje možnosti řešení. Je nutné vyvážit potencionální přínosy řešení proti nákladům, úsilí nebo nevýhody jeho implementace (ISO, 2018). Dle Antušáka (2013) má rozhodovatel více možností, a proto je důležité zvolit správnou taktiku dle disponibilních možností:

- **Snížení rizika** – snižování pravděpodobnosti výskytu a zmenšení dopadu, nejčastější jsou diverzifikace (rozložení na co největší základnu, aby případná ztráta byla alespoň z části kompenzována, např. rozšíření výroby, nákup akcií více podniků), sdílení (poměrné rozdělení na jednotlivé účastníky, čímž dojde ke snížení rizika pro každého

- jednotlivého účastníka, např. spoluvlastnictví, aliance), přenos – transfer (smluvní přesun na jiné subjekty jako dodavatele, odběratele, leasingové společnosti, defenzivní přístup, např. pojištění, faktoring, forfaiting).
- **Vyhnutí se riziku** – předejde vzniku jeho příčiny. Často nedoporučováno, protože zbavuje podnik kromě hrozeb i příležitostí.
  - **Akceptace (ponechání) rizika** – nejčastější, firma nepřijme žádná opatření. Vhodná u rizik s malým dopadem a malou pravděpodobností, kde není zásah nezbytný, vhodný či možný.
  - **Zadržování (retence) rizika** – nepřipouštění rizika, vědomé, kdy o riziku víme, ale neeliminujeme ho, nebo nevědomé, když není riziko rozpoznáno.

Obdobná řešení rizik vyplývajících z analýzy uvádí Smejkal a Rais (2013). Opatření podle Neugebauera (2014) představují prostředky odstraňující nebezpečí nebo snižující míru rizika. Jde o speciálně navržený postup pro zmírnění působení a dopadu hrozby (její eliminaci) a snížení zranitelnosti. Podle identifikace stávajících opatření, nákladů vynaložených na snížení rizika (přiměřené hodnotě chráněných aktiv, příp. hodnotě škod vzniklých dopadem hrozby) se stanoví **referenční úroveň rizika**, pod kterou se riziko prohlásí za zbytkové a nepodnikají se žádná protioopatření.

Podle Pačaiové, Markulika, Nagyiové (2016) se v bezpečnosti často aplikuje princip **ALARP** (As Low As Reasonable Practicable) pocházející z Velké Británie. Jeho podstatou je snižování rizika na takovou míru, jak je to rozumné a praktické, přičemž pracuje s přijatelnou úrovní rizika (mezi neakceptovatelnou a úplně akceptovatelnou). Podle Procházkové (2012) princip **ALARA** (as low as reasonably achievable), při skórování rizik **ALARP** (as low as reasonably possible), stanovuje pravidlo, že z možných hodnot dopadů škodlivých událostí je pro společnost přijatelná taková hodnota, kterou lze dosáhnout aplikací rozumných zmírňujících technických opatření.

**Akceptovatelný/přijatelným rizikem** (acceptable risk) rozumíme riziko, které jsme ochotni strpět, akceptovat v příslušném čase a prostoru. Jako parametry akceptovatelnosti lze vnímat např. legislativu, psychologické aspekty, kulturu, politiku bezpečnosti a vlastnické vztahy. Podle Procházkové (2007) přijatelné riziko si ovlivněné osoby buď neuvědomují, nebo jej vědomě podstupují.

**Zbytkové riziko** (residual risk) zůstane po provedení ochranných, resp. bezpečnostních, opatření vedoucích ke snížení míry rizika na akceptovatelnou úroveň (Šenovský, Oravec,



Šenovský, 2012), přijaté v rámci etapy konstrukčního návrhu či jako dodatečně přijaté v etapě provozu (Pačaiová, Markulík, Nagyová, 2016). Podle Smejkal a Raise (2013) má zbytkové riziko tak nízkou hodnotu, že nepřesáhne referenční úroveň, čímž je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat další protipatření k jeho snížení.

### **1.10 Zaznamenávání a podávání hlášení**

Zaznamenávání rizik (reporting) představuje shromažďování, třídění, vyhotovování a poskytování informací o rizicích odpovědným pracovníkům na příslušných úrovních řízení organizace (vnitřní vertikální, horizontální reporting), příslušným orgánům veřejné správy a orgánům systému krizového řízení (vnější reporting). Jako nástroj pro vykazování rizik slouží min 2x ročně souhrnná zpráva o rizicích, která obsahuje např. přehledy o vykazující organizační jednotce, rozhodném období, přehled vykazovaných rizik, opatření, slovní výklad, návrhy řešení, organizační změny apod. (Antušák, 2013).

Zprávy o hodnocení rizik musí být ověřitelné, opodstatněné a důvěryhodné. Rozlišují se obsahem a úrovní podle cílů zpracování a cílových skupin, např. pro liniové manažery, pro představenstvo, ke zveřejnění, pro veřejné setkání se zúčastněnými stranami (Rausand, 2011). Zaměstnavatel má povinnost vést dokumentaci o vyhledávání a vyhodnocení rizik a o přijatých opatřeních minimálně do doby provedení nového vyhledávání a vyhodnocení rizik ve stejném rozsahu. Protokol jako nejdůležitější z dokumentů by měl být uschován minimálně po dobu dvou cyklů (Neugebauer, 2014) a měl by obsahovat použitou metodu s kritérii, období, rizika v tabulkovém přehledu, zpracovatele, všeobecný popis firmy, vyhodnocení rizik, doporučení zpracovatele, podpis zpracovatele, vyjádření statutárního zástupce.

### **1.11 Monitorování a přezkoumávání**

Monitorování a následné vyhodnocování získaných informací zlepšují komunikaci a odhalí slabá místa a bez kvalitního monitoringu není činnost efektivní a nedosahuje viditelných výsledků (Chalupa, 2012). Podle Procházkové (2013) je monitoring účelově zaměřené pozorování a vyhodnocování za účelem získání poznatků potřebných pro rozhodnutí o určitém záměru. Cíle a výsledky účinného monitoringu (bezpečnostního regulátora) podle Antušáka (2013) jsou popsány v tabulce 3.

Tabulka 3 Cíle a výsledky monitoringu (vlastní zpracování)

CÍLE MONITORINGU	VÝSLEDKY MONITORINGU
Systematické sledování identifikovaných hrozeb	Aktualizace registru rizik
Identifikace nových hrozeb a rizik	Doporučená nápravná opatření
Podklady pro hodnocení a analýzu rizik	Doporučená preventivní opatření
Podklady pro komunikační servis a reporting rizik	Návrh změn řízení rizik
Archivace poznatků o jednotlivých typech rizik pro budoucí využití	Doporučení a návrh realizace intervenčních protikrizových opatření

### 1.12 Komunikace a konzultace

Díky komunikaci a konzultaci (Chalupa, 2012) lze zjistit, jak vše vnímají zájmové skupiny důležité pro chod firmy (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé aj.) nebo ovlivňující skupiny (nátlakové, stát). Podle Raise (2007) je důležité zvolit ke zkoumání problému otázky, na které budeme hledat odpovědi:

- Proč? (úloha, potřebnost a role komunikace).
- Kdo? (osoby komunikující, odpovědné).
- Komu? (příjemci, stakeholders – zájmové skupiny).
- Jak? (formy a metody).
- Kdy? (časové hledisko).

Mezi desatero patří zejm. komunikace jedním jazykem, kompetentní mluvčí, včasná informovanost v reálném čase, chladná hlava, postupy podle plánu atd.

## 2 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa je definována jako souhrn všech správních činností souvisejících s vládnutím na ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb prováděnými správní úřady nebo úředními osobami jako přímými nositeli, nebo zařízení v postavení nepřímých nositelů veřejné správy (Pomahač, Baťa, Handrlica, Špaček, 2013). Veřejná správa je ústředním pojmem správního práva a dle Průchy (2002) se zabývá správou věcí veřejných v rámci státu, a to jako projev výkonné moci ve státě vedle zákonodárství a soudnictví. Výkonnou mocí je nadán v první řadě stát (moc státní) a dále subjekty jejím výkonem pověřenými (moc veřejná). Podle Smejkal a Raise (2013) se o orgán veřejné moci jedná vždy, pokud tento rozhoduje o subjektivních právech a povinnostech nepodřízených subjektů. Pojem veřejná správa má dvě pojetí, a to organizační (orgány, členění, vztahy) a funkční (forma výkonu). Podle Lochmannové (2017) je cílem veřejné správy zajišťování veřejných služeb (např. komunálních, dopravních, zdravotnických apod.). Podle Bílého, Kavana, Svatoše (2013) představuje veřejná správa jednu z forem vůle občanů vytvořenou na jejich náklady (správu veřejných záležitostí) uskutečňovanou veřejnou mocí, realizovanou prostřednictvím specializované činnosti orgánů státu. Existence státu je tak závislá na veřejné správě a veřejná správa je produktem státu. Veřejná správa je správou ve veřejném zájmu a realizují ji veřejnoprávní subjekty jako právem uloženou povinnost, oproti tomu soukromá správa spravuje soukromé záležitosti, v soukromém zájmu, vykonávána soukromými osobami s vlastním cílem řízeným vlastní vůlí (Průcha, 2002).

Podle Lochmannové (2017) plní veřejná správa pět základních funkcí, a to mocenskou, ochrannou, organizační, regulační a služeb veřejnosti. Zato podle Průchy (2002) slouží k realizaci funkcí státu dvě základní funkce veřejné správy, a to organizující – regulativní a ochranná – mocenské ochrany. Dílčí funkce jako plánovací, ovlivňovací, koordinační, kooperační, rozhodovací, kontrolní vymezují další činnosti. Funkce jsou spjaty s metodami působení (realizace úkolů) veřejné správy, které lze rozdělit podle Lochmannové (2017) na obecné metody působení (přesvědčování, donucování, řízení a regulace) a konkrétní metody působení (administrativní, ekonomické či organizační). Výkonnou moc ve státě veřejná správa realizuje zejména formou správních aktů, a to normativních (blíže neurčený okruh adresátů) a individuálních (adresátem konkrétní subjekt) vydaných na základě zákonů orgány veřejné správy (Průcha, 2002).

## 2.1 Organizační uspořádání a dělení

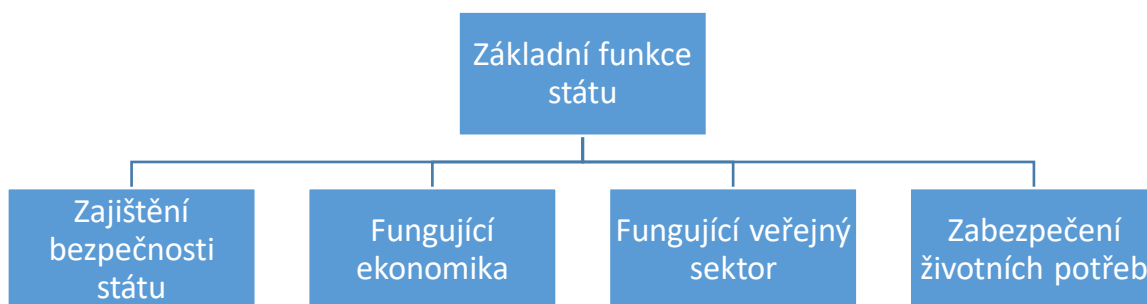
Organizační uspořádání představuje vertikálně i horizontálně členěnou množinu spolupracujících orgánů veřejné správy (orgánů státní správy a samosprávy) tvořící navzájem funkčně propojenou síť (Průcha, 2002). Základními subjekty je stát a veřejnoprávní korporace. Organizační uspořádání (Lochmannová, 2017) veřejné správy označuje celou organizační soustavu a strukturu veřejné správy (činnost, instituce, struktura a systém). Vrcholným ústředním orgánem je vláda, parlament a prezident republiky. Na jednotlivých úsecích působí jako ústřední orgány ministerstva a další ústřední orgány státní správy (Český statistický úřad, Český úřad zeměměřičský a katastrální, Český báňský úřad aj.). Stabilita soustavy orgánů veřejné správy, jejich organizační, personální, materiální a finanční základny, je klíčovou úlohou současnosti.

Veřejná správa se dělí (Pomahač, Bařa, Handrlica, Špaček, 2013) na:

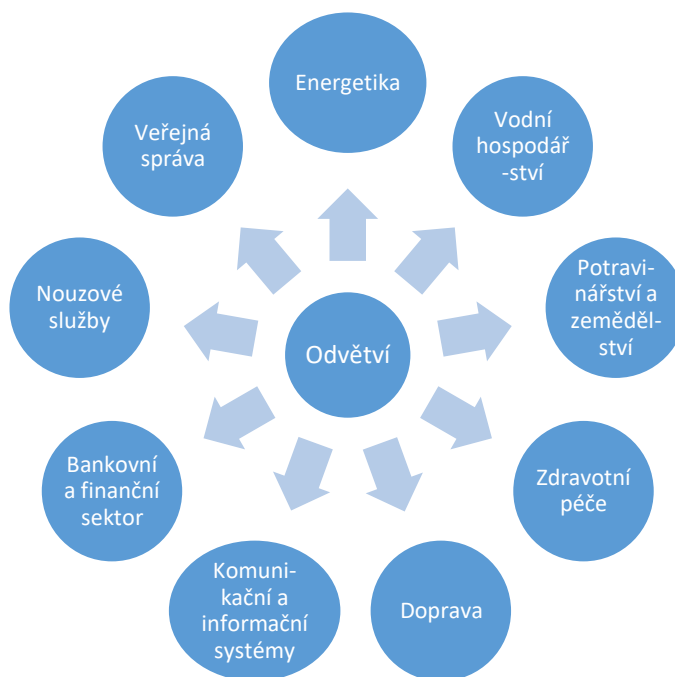
- Státní správu (orgány státu)
- Samosprávu (samosprávnými subjekty), která se dělí na územní samosprávu (územně samosprávné celky - obce, kraje) a profesní a zájmovou samosprávu (profesní a zájmové orgány - komory či svazy).
- Ostatní veřejnou správu (nezávislé instituce - centrální banka a ústavy poskytující veřejné služby).

Obce jsou pověřeny působností dvojího druhu, a to samostatnou (vyhlášky zastupitelstva, nařízení rady) a přenesenou jako nepřímý výkon státní moci (Průcha, 2002). Vyšší územní samosprávné celky představují kraje.

Podle Procházkové (2012) je veřejná správa nedílnou součástí kritické infrastruktury. Kritickou infrastrukturu lze chápat také jako podmnožinu základních funkcí státu, proto je nezbytné zajištění jejího fungování bez selhání při zohlednění všech možných rizik a hrozeb a souběžně zabránění domino efektu (jedna instalace spustí vznik následných nehod u dalších → stupňování dopadů). Základní funkce státu (viz obrázek 5) jsou naplněny zabezpečením jednotlivých odvětví (viz obrázek 6, Vilášek, Fus, 2012).



Obrázek 5 Základní funkce státu (vlastní zpracování)



Obrázek 6 Odvětví kritické infrastruktury (vlastní zpracování)

Podle Hromady (2013) je kritická infrastruktura systém, který v sobě nese různá rizika mající kritické dopady na jeho stabilitu ve vztahu k uživateli. Přináší prospěch pouze tehdy, pokud je funkční.

## 2.2 Rizika při výkonu veřejné správy

Podle Procházkové (2012) jsou současným problémem ochrany kritické infrastruktury vnitřní závislosti napříč subsystémů, které se vyskytují na více úrovních jako fyzické, kybernetické, organizační a geografické. Nesprávné zásahy pracovníků (zejm. řídicích) ve veřejné správě pak mohou vést k škodlivým dopadům v souvislosti s individuálními právy občanů, ohrožení široké veřejnosti, politických rozhodnutí či jiných nežádoucích událostí s realizací rizika.

Rizika rozlišujeme na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní jsou součástí kontrolního prostředí (kvalita lidských zdrojů), uplatňovaného systému řízení rizik, zavedených kontrol činností a uskutečňovaných operací, v komunikaci, toku informací, průběžném sledování (monitorování). Podle Smejkal a Raise (2013) je lze rozčlenit takto:

- a) Nečinnost tam, kde se má konat (nezahájení řízení, průtahy, nevydání rozhodnutí).
- b) Činnost tam, kde se konat nemá (svévole, nerespektování kogentní normy, formalismus).
- c) Chybný výkon činnosti – věcně, právně (chybné zjištění skutkového stavu, chybná interpretace zákona, jasné vymezení působnosti, aby nedocházelo ke kolizi).
- d) Způsobení škody (státu, účastníkům, třetím osobám nezákonným rozhodnutím, nesprávným úředním postupem).
- e) Naplnění pojmového znaku přestupku, přečinu, zločinu (zneužití pravomoci úřední osoby, maření úkolu úřední osoby z nedbalosti, přijetí úplatku, podplacení aj.).

Občané mají ústavně zaručené právo obracet se na orgány veřejné moci s peticemi v otázkách veřejného či jiného společenského zájmu a podávat stížnosti ve vlastním zájmu (např. proti nevhodnému chování úředních osob) na výkon veřejné správy (Lochmannová, 2017) a orgán má povinnost na ně reagovat.

Mezi další vnější významná rizika (Smejkal a Rais, 2013) při výkonu veřejné moci patří např. rizika politická, legislativní a právní, regulatorní, finanční a rozpočtová, kulturní, demografická, živelné katastrofy, vojenská, terorismus, trestněprávního či jiného protiprávního jednání, globalizační. Dlouhodobé výpadky finančního sektoru podle Procházkové (2012) mohou způsobit dopady na životy a zdraví lidí (ztráta přístupu k prostředkům k zajištění základních lidských potřeb), na bezpečí lidí (vznik paniky, chaosu, ztráta pocitu bezpečí, růst kriminality), na majetku (nemožnost hospodaření, zhodnocování či jeho ztráta), na veřejné blaho (zastavení společenských a kulturních akcí, propouštění zaměstnanců, nezaměstnanost), na životní prostředí (problémy při řešení ekologických havárií, nedostatek prostředků pro svoz odpadků), na infrastruktury a technologie (ztráty dodávek energií, zemního plynu, ropy, vody, selhání kybernetické infrastruktury, přepravní sítě, omezení činnosti nouzových služeb hasičů, policie, zdravotníků).

### 2.3 Řízení rizik veřejné správy

Řízení rizik v procesech organizace veřejné správy jako součásti kritické infrastruktury by mělo být jedním z hlavních státních zájmů. Spadá mezi bezpečnostní priority v rámci České republiky, po linii Severoatlantické aliance i Evropské unie (Balabán, Pernica, 2015).

Ve veřejném sektoru je řízení rizik považováno za veřejné dobro, protože vláda využívá veřejné zdroje ke zmírnění rizik, připravenosti na rizika, reakci na rizika a zotavování se z rizik. V tomto smyslu se řízení rizik na veřejnosti stalo jednou z oblastí, která přitahuje mnohem větší zájem a pozornost veřejnosti než dříve (Lu, 2017).

Řízení rizik veřejné správy musí věnovat zvýšenou pozornost stanovení kontextu a sledovat rizika z následujících hledisek (Procházková, 2012):

- Strategického, které řeší vztahy mezi institucí veřejné správy a prostředím, zejm. schopnost organizace a ostatních zúčastněných při dosažení strategických cílů v oblasti bezpečnosti, ochrany, mobility, stavu prostředí (zdravotní a environmentální rizika).
- Organizačního, které posuzuje schopnost organizace řešit problémy.
- Řízení rizik, které posuzuje prahovou úroveň rizika, maximální úroveň dopadů a priority rozhodování.

Jako reakce na strukturální změny ve veřejné správě začaly být využívány techniky řízení ze soukromého sektoru (Bílý, Kavan, Svatoš, 2013). Tato činnost je označována jako New public management, tj. nová veřejná správa, a je spojována se třemi „E“: economy (hospodárnost), effectiveness (účinnost), efficiency (efektivita). Jako čtvrté „E“ se začala objevovat etika. Jde o to, aby vláda rozhodovala v politických věcech (kormidlovala) a podnikatelé skrz veřejné zakázky realizovali veřejné služby (veslovali). Jsou využívány benchmarking (porovnávání spokojenosti se službou a s její dostupností, s chováním úředníků, s délkou k vyřízení apod.) a controlling (pravidelné prověřování aktuálního stavu, zjišťování odchylek, nápravná opatření). Ukazatele je možné rozlišit ve dvou rovinách, a to v rovině cílů (vliv či dopad služby, na zákazníka, na náklady, na produkt – veřejný statek) a v rovině prostředků (oddělení strategických a operativních kompetencí, delegování, smlouvy o provedení práce, motivační systém apod). New public management by se neměl být využívat jako integrovaný systém, ale jako soubor systémových nástrojů, z nichž se vyberou tu nejvhodnější pro dosažení cíle. V posledních letech je hodnocení veřejné správy předmětem New Public Managementu (Pomahač, Baťa, Handrlica, Špaček, 2013). Vzhledem k nedostatku veřejných zdrojů se hledají cesty k efektivní vládě, která funguje lépe a stojí méně. Řeší tak problém nízké výkonnosti a sdružování kvality vládní práce

prostřednictvím fiskálních úsporných opatření, nového plánu na zvýšení produktivity a střídavé platformy pro poskytování veřejné služby. K dosažení těchto cílů musí vládní agentury reformovat svou práci, strukturu, vytvořit novou vizi, zefektivnit pracovní proces, vytvořit pracovní měřítko a rozvíjet partnerské vztahy se soukromými podniky. Vláda je dobrá v tvorbě politiky, ale slabá v hospodaření (Lu, 2017).

Cíle by měly být SMART (Dowson, Bassett, 2018) specifické (specific), měřitelné (measurable), akceptovatelné (attractive, accepted), reálné (realistic, realisable) a termínované (time-bound).

Hodnocení vyplývá z nezbytnosti kontrolovat. Kontrola vychází z latinského slova contra (proti) a rotulus (svitek jako zápis). Obecně (Rektořík, 2007) má kontrola šest základních pojetí, a to informační (audit hospodaření obce), regulační (vnitřní kontrola čerpání dotací obcí se zpětnou vazbou), institucionární (např. kontrola od NKÚ), represivní (negační, důsledky z kontrol bank), motivační (zhodnocení dobře vykonané práce, zvyšování kvality) a výchovné (nabádá k přesnosti, čestnosti a odpovědnosti). U všech kontrol je důležitá zpětná či dopředná vazba.

Kontrola veřejné správy představuje kontrolu hospodaření státu, organizačních složek a příspěvkových organizací a vytváří podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy. Zjišťuje, vyhodnocuje a minimalizuje provozní, finanční, právní a jiná rizika, podává včasné informace o výskytu závažných nedostatků a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě příslušným úrovním řízení (Smejkal, Rais, 2013).

Lochmannová (2017) uvádí, že jakákoliv kontrola spočívá v pozorování chování určitého subjektu a porovnání tohoto chování s žádoucím chováním. Kritériem je soulad s obecně závaznými předpisy. Probíhá ve čtyřech fázích, a to verifikace (zjišťování chování), kvalifikace (kontrolní závěry), nápravné prostředky (odstranění nežádoucího a obnova žádoucího stavu) a sankční prostředky (potrestání subjektu za porušení standardů a pravidel). Podle Rektoříka (2007) vnitřní kontrolní systém veřejné správy sestává z řídicí kontroly (vedoucí zaměstnanci) a interního auditu (nezávislé a objektivní přezkoumávání).

Z celkového pohledu může kontrola mít tři podoby (Lochmannová, 2017):

- správní kontrola (kontrolující i kontrolovaný jsou orgány veřejné správy),
- vnější kontrola (kontrolující je orgán veřejné správy, ale kontrolovaný je jiný subjekt),
- vnější kontrola (kontrolující orgán odlišný od orgány veřejné správy, orgán veřejné správy je kontrolovaným).



Kontrolními orgány tak mohou být zejm. zastupitelské orgány, soudy, Nejvyšší kontrolní úřad, správní soudy, Veřejný ochránce práv.

Podle Rektoričky (2004) mezi hlavní cíle kontroly patří zejména hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy. Kontrola je pak realizována pomocí základních postupů jako schvalovacích, operačních, hodnotících a revizních.

## DÍLČÍ ZÁVĚR

Teoretická část práce svým obsahem seznamuje pomocí rešerše se základními pojmy managementu rizik, který sestává z dvou pojmů, a to managementu a rizika. Definicí rizika, jeho historií, podstatou, druhy rizik podle míry pravděpodobnosti, časových charakteristik vzniku a aktivace, rozsahu působení, ohrožení cílových objektů a významu z hlediska zájmů, principem ALARP, přijatelným a zbytkovým rizikem se zabývají první čtyři kapitoly teoretické části.

Od páté kapitoly se věnuje práce managementu rizik, jeho funkcím a jednotlivým fázím. Jsou zmíněny základní manažerské funkce jako plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí, kontrola. Management rizik sestává z několika fází, a to stanovení rozsahu, kontextu, kritéria, posuzování rizik (identifikace, analýza a hodnocení rizika), ošetřování rizik a zaznamenávání a hlášení. V průběhu jednotlivých fází managementu rizik probíhá souběžně monitorování a přezkoumávání a komunikace a konzultace.

U stanovení kontextu nelze nezmínit kauzální závislost u rizika spočívající ve vzájemných vazbách mezi nebezpečím, ohrožením poškozením a škodou. Ve fázi posuzování rizik je přehledně popsáno vzájemné působení jednotlivých prvků v analýze rizik. Lidé a příroda jako zdroje hrozeb, kterým předchází či je zmírňují protiopatření. Hrozby cílí na aktiva a protiopatření je chrání. Aktiva pak jsou hodnotou podniku, mohou být zranitelná a citlivá. Hodnocení rizik jako souhrnný proces posuzuje riziko a jeho přijatelnost. Podle etap využívání různé typy dostupných metod, z nichž jsou některé uvedeny v kapitole 1.8 a rozděleny na základě přístupů, podle stupně podrobnosti analýzy a schopnosti kvantifikace míry rizika a podle způsobu vyjádření veličin, s nimiž se v analýze pracuje.

Při fázi ošetřování rizik jsou uvedeny taktiky rozhodovatele pro zmírnění hrozby, jejího dopadu a snížení zranitelnosti aktiva, k čemuž přispívá i závěrečná fáze, a to zaznamenávání a hlášení, protože ze srozumitelných zpráv o hodnocení rizik může do budoucna rozhodovatel vycházet.

Samostatná kapitola veřejná správa okrajově vymezuje pojem, význam, funkce, organizační uspořádání a dělení. Ve dvou podkapitolách jsou v jedné popsána rizika při výkonu veřejné správy, jejich rozčlenění a ve druhé řízení rizik veřejné správy s technikami řízení jako new public management, benchmarking, controlling. Hodnocení veřejné správy vyplývá z kontroly, jejíž pojetí, činnost, druhy a orgány jsou uvedeny v kapitole 2.3.

Východiska teoretické části práce tak vykreslují podrobný přehled o zvolené problematice řízení rizik v procesech organizace veřejné správy, čímž je cíl teoretické práce splněn.

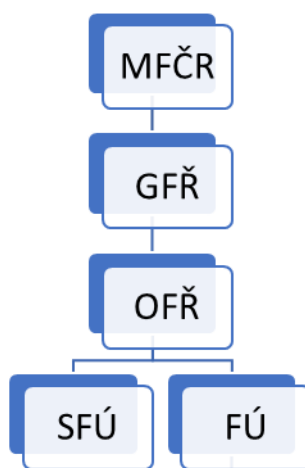
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ANALYTICKO-EMPIRICKÁ ČÁST

Předmětná část práce nejdříve představí vybranou organizaci veřejné správy, a to Finanční správu České republiky, její hierarchii, systém fungování a data, s nimiž nakládá. Jde o systém sestávající z mnoha procesů. Nepominutelným je vybraný proces mezinárodní výměny informací (zkr. MVI). Řízení rizik předchází identifikace aktiv. Následně předběžná analýza ohrožení PHA identifikuje metodou Check listu hrozby. Navazující metoda What-If doplní hrozby o následky. Matice rizika jednotlivá rizika ohodnotí podle určených stupnic. Závěrem jsou rizika pro přehlednost seřazena do 8 skupin příčin, které tvoří kostru rybí kosti diagramu příčin a následků s následkem nehospodárného, neúčelného a neefektivního využívání MVI.

#### 3.1 Popis organizace

Finanční správa České republiky je tvořena soustavou správních úřady Finanční správy ČR a organizačními složkami státu zřízených zákonem (Česko, 2011), viz obrázek 7. Nadřízeným orgánem Generálního finančního ředitelství je Ministerstvo financí. Generální finanční ředitelství je podřízeno Ministerstvu financí (dále jen „ministerstvo“). Odvolací finanční ředitelství je podřízeno Generálnímu finančnímu ředitelství. Finanční úřady a Specializované finanční úřady jsou podřízeny Odvolacímu finančnímu ředitelství. Účetní jednotkou pro všechny orgány je Generální finanční ředitelství a jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva.



Obrázek 7 Soustava správních úřadů Finanční správy ČR (vlastní zpracování)

Generální finanční ředitelství vykonává působnost pro území celé České republiky dle § 2 a činnosti dle § 4 zákona (Česko, 2011). Řídí jej generální ředitel. Generálního ředitele zastupuje zástupce generálního ředitele.

Odvolací finanční ředitelství vykonává působnost pro celé území České republiky, sídlem Odvolacího finančního ředitelství je Brno. Odvolací finanční ředitelství v rámci věcné působnosti dle § 7 zákona (Česko, 2011) vykonává působnost správního orgánu nejbližší nadřízeného finančním úřadům, provádí řízení o správních deliktech, vede evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy. Odvolací finanční ředitelství řídí ředitel. Ředitele zastupuje zástupce ředitele. Odvolací finanční ředitelství je podřízeno Generálnímu finančnímu ředitelství.

Specializovaný finanční úřad je zřízen zákonem (Česko, 2011) a jeho územní působnost je stanovena v § 8 tohoto zákona. Specializovaný finanční úřad vykonává působnost na celém území České republiky. Vykonává činnosti dle § 10 zákona (Česko, 2011). Specializovaný finanční úřad je příslušným pro vybrané subjekty; tím není dotčena příslušnost u poplatků, jejichž předmětem je zpoplatnění úkonu, viz § 11 zákona (Česko, 2011). Nevykonává správu daně z nemovitých věcí a daně z nabytí nemovitých věcí. Řídí jej ředitel Specializovaného finančního úřadu. Ředitele zastupuje zástupce ředitele.

Finanční úřady jsou zřízeny zákonem (Česko, 2011) a jejich územní působnost je stanovena v § 8 tohoto zákona. Finanční úřady vykonávají působnost na území vyššího územního samosprávného celku, jehož název je součástí jejich názvu, a to: Finanční úřad pro hlavní město Prahu, Finanční úřad pro Středočeský kraj, Finanční úřad pro Jihočeský kraj, Finanční úřad pro Plzeňský kraj, Finanční úřad pro Karlovarský kraj, Finanční úřad pro Ústecký kraj, Finanční úřad pro Liberecký kraj, Finanční úřad pro Královéhradecký kraj, Finanční úřad pro Pardubický kraj, Finanční úřad pro Kraj Vysočina, Finanční úřad pro Jihomoravský kraj, Finanční úřad pro Olomoucký kraj, Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj, Finanční úřad pro Zlínský kraj. Řídí jej ředitel Finančního úřadu. Ředitele zastupuje zástupce ředitele. Finanční úřady (i specializovaný) jsou podřízeny Odvolacímu finančnímu ředitelství.

Územní pracoviště jsou organizačními útvary finančního úřadu a člení se na územní pracoviště, která se nenacházejí v sídlech finančních úřadů, a na územní pracoviště, která se nacházejí v sídlech finančních úřadů. Územní pracoviště, která se nenacházejí v sídlech finančních úřadů, jsou stanovena v příloze vyhlášky (Česko, 2012), která se nenacházejí v jejich sídlech, na základě zmocnění v § 8 odst. 5 zákona (Česko, 2011). Územní pracoviště, která se nacházejí v sídlech finančních úřadů, jsou stanovena Organizačním řádem Finanční správy České republiky.

Územní pracoviště finančního úřadu vykonávají činnosti v rámci působnosti finančního úřadu. Jednání územního pracoviště je vždy jednáním příslušného finančního úřadu. Územní pracoviště řídí a za jeho činnost odpovídá ředitel (pokud není územní pracoviště řízeno jiným

územním pracovištěm, tj. sekcí, pak je řídí ředitel sekce). Územní pracoviště v Uherském Brodě spadá pod Sekci Územního pracoviště v Uherském Hradišti. Sekci řídí ředitel sekce (příp. zástupce), odbor řídí ředitel odboru (příp. zástupce), oddělení řídí vedoucí oddělení (příp. zástupce). Jednotlivá oddělení obsahují 7 až 15 zaměstnanců. Organizační struktura Sekce Územního pracoviště v Uherském Hradišti je přílohou 3.

Finanční úřad dle § 10 zákona (Česko, 2011), vykonává následující činnosti:

- správu daní,
- provádí řízení o správních deliktech,
- převádí výnosy daní, které vybírá a vymáhá a které nejsou příjmem státního rozpočtu,
- přijímá a eviduje splátky návratných finančních výpomocí poskytnutých Ministerstvem zemědělství v letech 1991 až 1995 včetně a případné úroky z nich vyplývající,
- vykonává dozor nad loterieri a jinými podobnými hrami,
- vybírá a vymáhá peněžité plnění, která uložily orgány finanční správy,
- vede evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy,
- vykonává další působnost, stanoví-li jiný právní předpis, že tuto působnost vykonávají orgány finanční správy,
- finanční kontrolu,
- kontrolu dodržování povinností stanovených právními předpisy upravujícími účetnictví a ukládá účetním jednotkám pokuty podle těchto právních předpisů,
- kontrolu výkonu správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu, jsou-li k jejich správě věcně příslušné jiné orgány,
- z pověření ministerstva přezkoumává hospodaření krajů, hlavního města Prahy a regionálních rad regionů soudržnosti a vykonává dozor nad přezkoumáváním hospodaření obcí, dobrovolných svazků obcí a městských částí hlavního města Prahy,
- z pověření ministerstva vykonává působnost kontaktního orgánu při vymáhání některých finančních pohledávek a provádí mezinárodní pomoc při správě daní.

Vizí Finanční správy ČR (Finanční správa, 2017) je moderní organizace zajišťující řádnou správu daní a poskytující kvalitní služby daňovým subjektům k snadnému plnění daňových povinností.

K hodnotám, které definují Finanční správu ČR, náleží:

- jednání s respektem,
- profesionalita a čestnost,
- průběžné zlepšování se,
- rovný přístup.

Její misí je:

- Usnadnit daňovým subjektům splňovat požadavky na ně kladené a umožnit jim tak dostát jejich povinnostem vůči státu.
- Poskytnout pomoc těm, kteří to potřebují, a být vytrvalí ve stíhání těch, kteří ohýbají nebo porušují pravidla.
- Motivovat občany k jejich podílu na udržitelném růstu společnosti. Jako instituce přispívat k fungování společnosti, naplňovat sociální role státu a financování jeho funkcí.

Finanční správa ČR si vytýčila 4 vrcholové cíle, a to:

- podpora správného a snadného placení daní (zlepšení služeb pro daňové subjekty, včetně nastavení cílených služeb, usnadnění dostupnosti kvalitních a včasných informací, aktivní spolupráce),
- boj s daňovými úniky a podvody (akceptace existence relevantní a únosné daňové mezery, nastavení postupů pro kontinuální minimalizaci daňové mezery, aktivní řízení rizik při správě daní, minimalizace daňových nedoplatků, spolupráce s ostatními orgány),
- optimální využití zdrojů a efektivní interní procesy (jednotné uplatňování postupů, efektivní sdílení informací, optimální využívání zdrojů, organizační struktura podporující výkon činnosti, zjištění efektivního nastavení klíčových procesů),
- být atraktivním zaměstnavatelem (spokojení a motivování zaměstnanci, zajištění požadovaných kompetencí, zefektivnění systému vzdělávání),

kteří nelze realizovat bez optimalizace informačních systémů a legislativní podpory.

Finanční správa funguje podle zásad správy daní vymezených v §§ 5-9 zákona (Česko, 2009). Jde o zásady zákonnosti, legální licence, zdrženlivosti a přiměřenosti, procesní rovnosti, spolupráce, poučovací, vstřícnosti a slušnosti, rychlosti a hospodárnosti, volného hodnocení důkazů, legitimního očekávání, materiální pravdy, neveřejnosti, shromažďování osobních údajů.

### 3.2 Vymezení systému

Vybraný proces je součástí systému Finanční správy České republiky, zabývající se prověřováním nepřímé daně, konkrétně daně z přidané hodnoty (dále jen „DPH“). Nepřímé daně ze zboží a služeb jsou zdrojem velké části vládních výnosů. Základ pro daně ze zboží a služeb je dle Jacksona a Browna (2003) přidaná hodnota (používaná v Evropském společenství), hrubý prodej (dříve v Evropě před zavedením daně z přidané hodnoty),

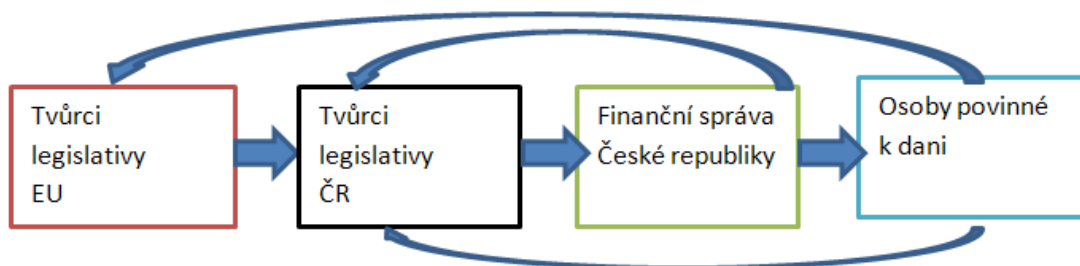
maloobchodní prodej (používaný v USA), velkoobchodní prodej (nákupní daň dříve ve Spojeném království před zavedením daně z přidané hodnoty). Fakt, že státy obdrží většinu svých příjmů z obecné daně z obratu na statky a služby, tvrdí i Samuelson s Nordhausem (2010). Každý nákup v obchodě či restauraci zahrnuje procentní daň. Ekonomický dopad daně z přidané hodnoty jde z části na bedra prodejce a z části na bedra spotřebitele, přičemž přesný dopad závisí na cenové elasticitě nabídky a poptávky.

V každé fázi výroby a distribuce musí firmy platit DPH, jestliže dodávají zdanitelné plnění (v hodnotě vyšší než 1 milion Kč za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců). Systém funguje tak, že pokud firma A nakoupí suroviny nebo jiné statky, bude jí dodavatelská firma B účtovat daň z přidané hodnoty, je tato daň daní na vstupu. Když firma A následně prodá své výrobky či služby zákazníkům, naúčtuje jim DPH, která je daní na výstupu. Rozdíl mezi hodnotou daně na vstupu a daně na výstupu činí přidanou hodnotu firmy A, což je původ daně z přidané hodnoty (Jackson, Brown, 2003).

Vzhledem k tomu, že do popisovaného systému Finanční správy České republiky vstupuje kromě celé řady faktorů (data, dokumenty, legislativa) člověk jako jeho aktivní prvek, a to jak osoba povinná k dani (plátce či identifikovaná osoba), tak zaměstnanci správce daně, označila bych ho jako systém měkký, otevřený, neboť u něj nastává interakce s okolím.

Systém se skládá z několika složek:

- a. Osoba povinná k dani je podle § 5 zákona (Česko, 2004) osoba nebo skupina, i právnická osoba, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání, pokud samostatně uskutečňuje ekonomické činnosti.
- b. Legislativa, která sestává z české, evropské a judikatury. České zákony podléhají evropským nařízením, doporučujícím směrnicím. Úředníci i osoby povinné k dani se musí řídit nejen zákony, ale i českou a evropskou judikaturou. Osoby povinné k dani mohou legislativu ovlivňovat prostřednictvím svých volených zástupců.



Obrázek 9 Popis souvztažností mezi prvky legislativního systému (vlastní zpracování)

- c. Data sestávají zejména z údajů o osobě povinné k dani, o ekonomické činnosti za období, k němuž se vztahují, a z údajů o plněních, která v daném zdaňovacím období



- osoba povinná k dani uskutečnila a přijala a z nichž jí vznikla povinnost přiznat daň, oprávnění k nároku na odpočet nebo povinnost je vykázat v daňovém tvrzení.
- d. Aplikační programy a počítačové zařízení lze zahrnout počítač osoby povinné k dani včetně softwarového vybavení, elektronický portál Finanční správy, server, počítač a softwarové vybavení zaměstnance Finanční správy.
  - e. Zaměstnanci správce daně sestávají z více odborných profesí, a to zaměstnanci na podatelně, oddělení registračního, vyměřovacího, kontrolního, vymáhacího, dále řídicí složky, odvolací a personální.
  - f. Okolím systému je prostředí, v němž pracuje, z něhož čerpá vstupy a jemuž poskytuje výstupy svých zpracovatelských úloh. V našem případě nemůže být okolím toliko Česká republika, ačkoli by to tak na první pohled mohlo vypadat. Okolí je tvořeno informačními zdroji, které do systému vstupují, uživatelskými nároky a požadavky, technickými i jinými normami a legislativou. Z toho lze dovodit, že okolím je okrajově Česká republika, dále území Evropské unie i třetích zemí.

Osoby povinné k dani předávají podle platné legislativy České republiky a Evropské unie svá data ze svých počítačových zařízení prostřednictvím elektronického portálu Finanční správy ke zpracování zaměstnancům.

### 3.3 Vymezení vybraného procesu

Mezinárodní výměna informací (dále jen „MVI“) slouží jako důležitý a stále více využívaný nástroj v boji proti mezinárodním daňovým únikům. Realizace mezinárodní výměny je upravena v zákoně (Česko, 2013). Finanční správa České republiky využívá všech tří forem, a to:

- 1) výměna informací na dožádání,
- 2) poskytování informací z vlastního podnětu,
- 3) automatickou (pravidelnou) výměnu informací,
- 4) doručování písemností,
- 5) účasti při úkonech, dílčích řízeních nebo jiných postupech správce daně,
- 6) provádění souběžných daňových kontrol.

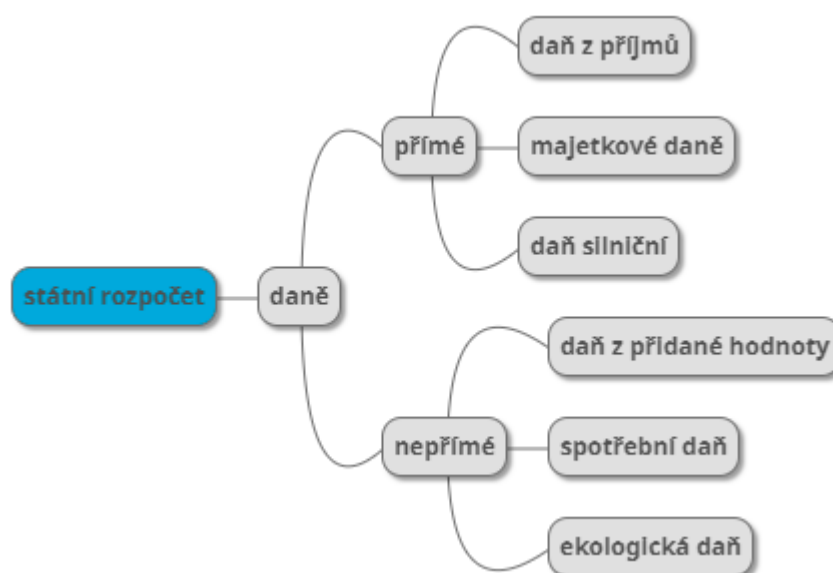
Četnost korespondence je graficky znázorněna v příloze 1.

Provádění mezinárodní spolupráce zabezpečuje Ministerstvo financí České republiky. Výměna informací z vlastního podnětu probíhá tak, že správce daně poskytne správci daně jiného státu informace, které má k dispozici, pokud důvodně předpokládá, že by mohlo dojít

v tomto státě nebo jiném státě ke zkrácení daně, stanovení nižší daně, či mělo dojít ke zvýšení daně nebo vzniku daňové povinnosti. K předávání informací dochází prostřednictvím společné komunikační sítě. Poskytovatel informací může požádat o sdělení, jak byly poskytnuté informace využity. Jednou ročně je zasílána zpráva o využití informací způsobem stanoveným vzájemnou dohodou.

Komunikace při provádění mezinárodní spolupráce probíhá prostřednictvím standardní formulářů v elektronické formě. K formuláři mohou být připojeny i jiné písemnosti. Využití formuláře vztahujícího se k mezinárodní výměně informací na dani z přidané hodnoty a práce s ním je vybraným procesem veřejné správy, kterým se bude v následujících kapitolách práce zabývat, zejména riziky, která mohou v rámci tohoto procesu vzniknout.

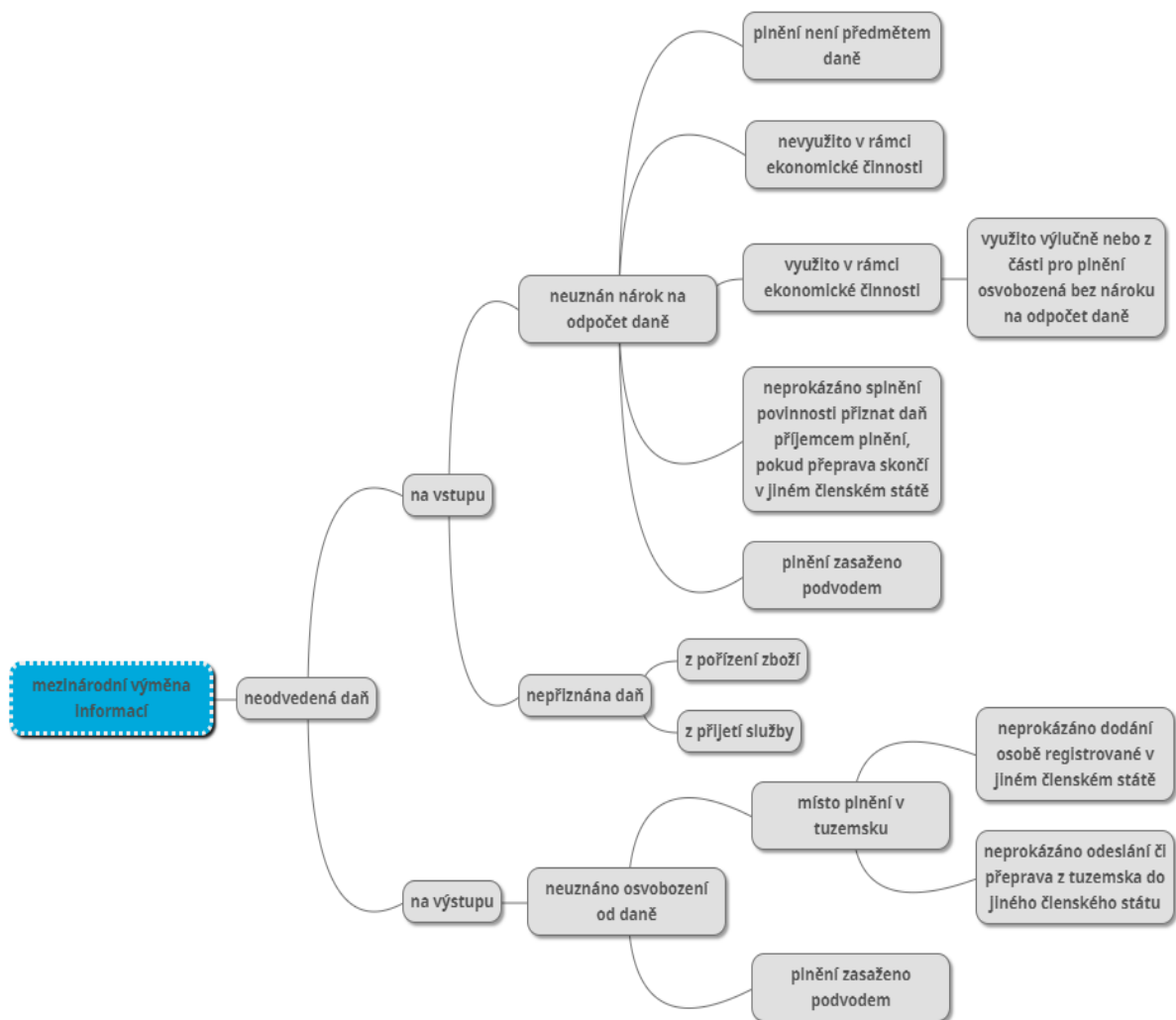
MVI slouží jako jeden z procesů systému správy daní zajišťujícího výnosy do státního rozpočtu. Podrobněji soustavu daní popisuje níže uvedená myšlenková mapa na obrázku 8:



Obrázek 8 Soustava daní (vlastní zpracování)

Konkrétně daň z přidané hodnoty jako daň nepřímou spravuje nejen Finanční správa České republiky, ale i Celní správa České republiky. MVI se většinou využívá v případech neodvedené daně, při pochybnostech o její správnosti a úplnosti či v případě podezření na podvod na dani z přidané hodnoty. Postupy, jenž správce daně využívá v těchto situacích, jako výzvy k podání daňových přiznání, postupy k odstranění pochybností či daňové kontroly jsou rozepsány ve vzájemných souvislostech v myšlenkové mapě, která je přílohou č. 2 diplomové práce. Na druhou stranu důvody realizace vybraného procesu mezinárodní výměny informací jsou přehledně popsány v myšlenkové mapě na obrázku 9.

Jak je z mapy zřejmé, daň z přidané hodnoty se skládá z daně na vstupu a na výstupu. Daní na vstupu z přijatých zdanitelných plnění se nazývá odpočet daně. Nárok na odpočet daně vzniká daňovému subjektu pouze z přijatých plnění, která jsou předmětem daně (§ 2 odst. 1 zákona, Česko, 2004), jsou zdanitelná (§ 2 odst. 2 zákona, Česko, 2004), pokud jsou použita v rámci ekonomické činnosti daňového subjektu pro uskutečnění zdanitelných plnění a plnění osvobozených s nárokem na odpočet daně (§ 72 zákona, Česko, 2004) za splnění podmínek uvedených v ust. § 73 (Česko, 2004). U plnění, které je zasaženo podvodem, daňový subjekt nárok na odpočet ztrácí, pokud prokáže, že byl dostatečně obezřetný při výběru obchodních partnerů a v případě zjištění nestandardních podmínek obchodování, byť mohou přinést zvýhodnění na daném trhu, či nestandardních skutečností, které mohou indikovat jeho zapojení do podvodné struktury, přijal dostatečná opatření, aby zajistil, že plnění, která přijal či uskutečnil, nevedla k jeho případné účasti na daňovém podvodu.



Obrázek 9 Důvody realizace mezinárodní výměny informací (vlastní zpracování)

### 3.4 Identifikace aktiv

Primárními aktivy vybraného procesu jsou informace a služby, které jsou důležité pro fungování organizace.

Podpůrnými aktivy jsou především technická aktiva a zaměstnanci a dodavatelé podílející se na správě, provozu, rozvoji a bezpečnosti těchto technických aktiv, a dále pak fyzické osoby a související služby a organizační struktura organizace.

Podpůrná aktiva jsou zařazena do následujících typových skupin:

a. Hardware:

- zařízení na automatizované zpracování dat (mobilní zařízení, pevná zařízení, periférie),
- datová média (elektronická média, jiná média).

b. Software:

- Operační systém (Windows, Windows Server, Linux aj.),
- Software zajišťující služby, údržbu nebo administraci,
- Balíkový software nebo standardní software (Office, SW pro webový server, SW pro databázový server, SW pro mailový server, groupware, adresářový SW aj.),
- Aplikace (daňové informační systémy, standardní a specifické aplikace).

c. Síť:

- Komunikační a telekomunikační média nebo zařízení (veřejná komutovaná telefonní síť – PSTN, ethernet, gigabitový ethernet, asymetrická digitální účastnická přípojka – ADSL, bezdrátový protokol – WIFI a Bluetooth aj.),
- Mezilehlá nebo přenosová zařízení, která jsou logickým ukončením komunikací (bridge, router, hub, switch aj.),
- Komunikační rozhraní jednotek (mobile wireless adaptér, ethernetový adaptér, WiFi adaptér, aj.).

d. Zaměstnanci:

- Osoby přijímající rozhodnutí (vrcholové vedení, vedoucí projektu aj.),
- Uživatelé (řízení lidských zdrojů, finanční management aj.),
- Zaměstnanci provozu/údržby (administrátoři systému, dat, zálohování, helpdesk, operátoři aplikací, bezpečnostní pracovníci),
- Vývojáři (aplikací).

e. Lokalita:

- Místa (externí prostředí, budova, zóna),

- Základní služby,
- Komunikace (telefonní linka, interní telefonní síť aj.),
- Služby (poskytování energie, dodávka vody, likvidace odpadu, chlazení aj.).

## f. Organizace

- Autority (orgán vykonávající správu, centrála aj.),
- Struktura organizace (řízení lidských zdrojů, IT management, řízení nákupů, obchodních jednotek, služba zabezpečení budov, požární služba aj.),
- Projektová nebo systémová (na vývoj nové aplikace, přestěhování informačního systému),
- Subdodavatelé / dodavatelé / výrobci (společnost na správu vybavení, poskytující outsourcing, konzultační společnosti aj.).

Garanti primárních aktiv (informací a služeb, tabulka 4) jsou jmenováni generální ředitelkou na návrh předsedy Výboru kybernetické bezpečnosti. Záznamem o jmenování je jmenovací listina.

Tabulka 4 Garanti primárních aktiv (vlastní zpracování)

Druh primárního aktiva	Garant aktiva
Služby poskytované interně	Vedoucí oddělení, které službu konzumuje.
Služby poskytované smluvním stranám (na základě odpovědnosti, kompetence, rozhodnutí)	Vedoucí oddělení, které službu poskytuje.
Informace, které nejsou využívány při poskytování žádné z identifikovaných služeb	Vedoucí oddělení, které informace pořizuje a spravuje, případně jen využívá.

Garanti podpůrných aktiv (tabulka 5) jsou jmenováni předsedou Výboru pro řízení kybernetické bezpečnosti na návrh Manažera kybernetické bezpečnosti po konzultaci s ředitelem odboru, pod který spadá dané aktivum. Záznamem o jmenování je dokument o jmenování.

Tabulka 5 Garanti podpůrných aktiv (vlastní zpracování)

Druh podpůrného aktiva	Garant aktiva
Aktiva spadající pod Sekci informatiky	Vedoucí oddělení nebo ředitel odboru, které aktivum provozuje.
Aktiva spadající pod Sekci personální, Sekci ekonomiky a Sekci řízení úřadu	Vedoucí oddělení nebo ředitel odboru, které aktivum poskytuje.

Za hodnocení aktiv a určení vazeb mezi aktivy jsou odpovědní garanti aktiva. Hodnota každého podpůrného aktiva je určena podle dopadů při porušení důvěrnosti, integrity

a dostupnosti všech primárních aktiv (služeb a informací), které jsou podporované (zpracováváné, uchovávané, přenášéné) daným podpůrným aktivem. Používání aktiv a jejich ochranu stanoví Generální finanční ředitelství s ohledem na úroveň aktiv, včetně pravidel pro bezpečné elektronické sdílení, fyzické přenášení aktiv, a likvidace dat, provozních údajů, informací a jejich kopií, technických nosičů dat s ohledem na úroveň aktiv v rámci metodických postupů.

### 3.5 PHA analýza

Preliminary Hazard Analysis (předběžná analýza ohrožení, předběžné posouzení nebezpečí) je metodou, která vyhledává nebezpečné stavy, jejich příčiny a dopady, zařazuje dle stanovených kritérií a kvantifikuje zdroje rizik. Řízení rizik je klíčovým prvkem řízení bezpečnosti organizace.

### 3.6 Kontrolní seznam (Check list)

Pro identifikaci hrozeb budou využity otázky z kontrolního seznamu (Check list), který byl rozeslán respondentům pracujícím s aplikací MVI. S aplikací MVI pracuje pouze vybraný počet zaměstnanců státní správy, přibližně 2 pracovníci na finanční úřad, kterých je v České republice 14. Rozeslání dotazníku jsem zvolila vzhledem k mimořádné situaci (nouzovému stavu), kdy se s jednotlivými zaměstnanci napříč republikou nejsem schopna setkat a současně v rámci nouzového stavu probíhá střídání na pracovišti. Check list vyplnilo 21 kolegů (2 muži a 19 žen), z nichž 2 respondenti jsou zaměstnání u Finanční správy méně než 5 let, 3 respondenti více jak 5 let a 10 respondentů více jak 10 let. Výsledky z dotazníkového šetření, které je přílohou 6 diplomové práce jsou zpracovány do tabulky 6.

Tabulka 6 Kontrolní seznam – Check list (vlastní zpracování)

Checklist vyhledávání rizik při práci s formulářem Mezinárodní výměny informací (MVI)		ANO	NE
1.	Je Vám známo, podle jakého právního předpisu funguje mezinárodní výměna informací?	x	
2.	Je Vám známo, že při zpracovávání MVI musíte dodržovat zásady správy daní, např. mlčenlivosti?	x	
3.	Je Vám známa lhůta, kterou musíte dodržet k vyřízení odpovědi na mezinárodní výměnu informací?	x	
4.	Zanalyzujete dostatečně data, dostupné informace před zpracováním MVI?	x	
5.	Probíhá dostatečná kontrola Vámi využitých úředních dokumentů před manipulací a falšováním dat?	x	
6.	Probíhá několikastupňová kontrola dat vkládaných do MVI?	x	
7.	Jsou kontrolovány prodlevy při zpracování údajů?	x	
8.	Probíhá pravidelné proškolení týkající se novinek MVI?		x

9.	Byli jste potřebně proškoleni ohledně aplikace formuláře MVI s praktickými příklady?		x
10.	Jste dostatečně motivovaní k využívání MVI?		x
11.	Jsou podle Vás data ukládaná do MVI dostatečně zabezpečena?	x	
12.	Je aplikace MVI funkční, dostupná a spolehlivá?	x	
13.	Jsou vnitřní předpisy, postupy týkající se MVI jednoznačné, přehledné a dostupné?		x
14.	Byli jste k využití MVI v počátku potřebně proškoleni?		x
15.	Jsou kroky v rámci MVI pro Vás dostatečně jednoduše popsány a vhodně nastaveny?		x
16.	Jsou ve formuláři MVI – DPH zahrnuty všechny možnosti (varianty)?	x	
17.	Probíhá dostatečná komunikace a informovanost ohledně vyřizování MVI?	x	
18.	Zadávají Vám vedoucí pracovníci v rámci vyřízení MVI jednoznačné úkoly?	x	
19.	Jsou lhůty stanovené pro vyřízení MVI dostatečné		x
20.	Byl při vyřizování MVI použit nesprávný úřední postup či vydáno nezákonné rozhodnutí?		x
21.	Stalo se, že jste se museli potýkat při MVI s právní nejistotou, nejednoznačností výkladu?	x	
22.	Lze díky zpracování či nezpracování MVI ovlivnit průběh vedeného řízení?	x	
23.	Lze díky zkeslení dat uvedených do MVI ovlivnit průběh vedeného řízení?	x	
24.	Lze zneužít data získaná z MVI?		x
25.	Je poškodit dobré jméno uvedením zavádějících informací o MVI v médiích?		x
26.	Probíhá v rámci vyřizování MVI dostatečná řídicí, metodická a kontrolní činnost?		x

### 3.7 What-If analýza (Co-když)

Pomocí analytické techniky Co-když (What-if Analysis, zkratka WFA nebo W-I) podloženou analýzou stávajících zkušeností a znalostí, brainstormingem kolegů pracujících s aplikací MVI a informacemi z Check listu jsou vymezeny konkrétní projevy nebezpečí – hrozby (If) a jejich důsledky (What) uvedené pod jednotlivými body od 1. do 26. v tabulce 7.

Tabulka 7 What-If analýza (vlastní zpracování)

Č.	Když dojde k - If (Hrozba)	Co se stane – What (Důsledek)
1.	nedodržení či k porušení zákona o MVI	protiprávní jednání
2.	porušení zásad správy daní, např. mlčenlivosti	protiprávní jednání, porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat, soudní řízení
3.	nedodržení lhůty k vyřízení odpovědi na MVI	prodleva při vyřízení MVI
4.	nedostatečně zanalyzována data, dostupné informace před zpracováním MVI	nedostatečně zjištěný skutkový stav, nedostatek důkazů, daň stanovená v nesprávné výši
5.	nedostatečná kontrola využitých úředních dokumentů před manipulací a falšováním dat	porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat
6.	neproběhne několika-stupňová kontrola dat vkládaných do MVI	vyšší chybovost, nesprávná či neúplná data v MVI

7.	nekontrolovány prodlevy při zpracování údajů	prodlevy, neoprávněné zadržování nadměrného odpočtu
8.	průběžné neproškolení zaměstnanců týkající se novinek MVI,	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI
9.	neproškolení zaměstnanců ohledně aplikace s praktickými příklady	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI
10.	nedostatečná motivace	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI
11.	nedostatečné zabezpečení dat ukládaných do MVI	porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat, škoda
12.	nefunkčnost, nedostupnost a nespolehlivost aplikace	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI
13.	nejednoznačnost, nepřehlednost a nedostupnost vnitřních předpisů, postupů týkající se MVI	porušení vnitřních předpisů, postupů, lhůt
14.	počáteční neproškolení k využití MVI, co se týká obsahu	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI
15.	nedostatečný popis a nevhodné nastavení jednotlivých kroků v rámci MVI	ztráta orientace, chybovost, omezení či nevyužívání MVI
16.	chybějící možnosti (varianty) v obsahu MVI	omezení využití MVI, nadměrná zátěž a ztráta času doplňováním MVI popisem jiných možností
17.	nedostatečná komunikace a informovanost	nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď, prodlevy
18.	nejednoznačné úkoly od vedoucích pracovníků	nesplnění úkolů či pouze částečně, nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď, prodlevy
19.	neadekvátní termíny k vyřízení MVI	stres, chybovost, prodlevy, neúplná data
20.	nesprávný úřední postup či vydáno nezákonné rozhodnutí	nicotnost rozhodnutí, odvolací řízení, obnova, přezkum
21.	právní nejistota, nejednoznačnost výkladu řešeného problému	bezradnost, stres, nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď
22.	ovlivnění průběhu vedeného řízení nezpracováním MVI	důkazní nouze, neúplná či nesprávná data, nedostatečně zjištěný skutkový stav
23.	ovlivnění průběhu vedeného řízení zkreslením dat	narušení integrity a důvěrnosti dat
24.	zneužití dat získaných z MVI	ztráta dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat
25.	použití zavádějících informací o MVI v médiích	poškození dobrého jména
26.	nedostatečná řídicí, metodická a kontrolní činnost	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI

### 3.8 Hodnocení rizika

Kvantifikace (hodnocení) rizika je provedena tak, že tabulka 8 je rozšířena o sloupce pravděpodobnost výskytu hrozby (P) a názor hodnotitelů (H). Výsledná hodnota rizika (R) je pak dána dosazením stupně pravděpodobnosti a názoru hodnotitelů do matice rizika. Pravděpodobnost výskytu hrozby a názor hodnotitelů se stanoví podle obecných zkušeností posuzovatelů a také podle v minulosti zaznamenaných incidentů. Pro hodnocení hrozeb je použita následující stupňová škála:



Tabulka 8 Pravděpodobnost hrozby (vlastní zpracování)

Úroveň	Stupeň	Popis
nízká	1	Hrozba neexistuje nebo je málo pravděpodobná. Předpokládaná realizace hrozby není častější než jednou za 5 let.
střední	2	Hrozba je málo pravděpodobná až pravděpodobná. Předpokládaná realizace hrozby je v rozpětí od 1 roku do 5 let.
vysoká	3	Hrozba je pravděpodobná až velmi pravděpodobná. Předpokládaná realizace hrozby je v rozpětí od 1 měsíce do 1 roku.
kritická	4	Hrozba je velmi pravděpodobná až víceméně jistá. Předpokládaná realizace hrozby je častější než jednou za měsíc.

Pro názor hodnotitelů je použita následující stupňová škála:

Tabulka 9 Názor hodnotitelů (vlastní zpracování)

Úroveň	Stupeň	Popis
nízká	A	Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení.
střední	B	Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení
vysoká	C	Větší, nezanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí
kritická	D	Velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí

Pro stanovení úrovně rizika je použita matice rizika v tabulce 10 sestávající ze sloupců tvořících názor hodnotitelů a řádků tvořících pravděpodobnost hrozby. Úroveň rizika z matice je rozdělena na stupně rizika v tabulce 11.

Tabulka 10 Matice rizika (vlastní zpracování)

P/D	A	B	C	D
1	1	3	6	10
2	2	5	9	13
3	4	8	12	15
4	7	11	14	16

Tabulka 11 Úroveň rizika (vlastní zpracování)

Stupeň od	Stupeň do	Úroveň	Popis
1	4	nízké	Riziko je považováno za přijatelné.
5	8	střední	Riziko může být sníženo méně náročnými opatřeními nebo v případě vyšší náročnosti opatření je riziko přijatelné.

9	12	vysoké	Riziko je dlouhodobě nepřijatelné a musí být zahájeny systematické kroky k jeho odstranění.
13	16	kritické	Riziko je nepřijatelné a musí být neprodleně zahájeny kroky k jeho odstranění.

Tabulka 12 Hodnocení rizika (vlastní zpracování)

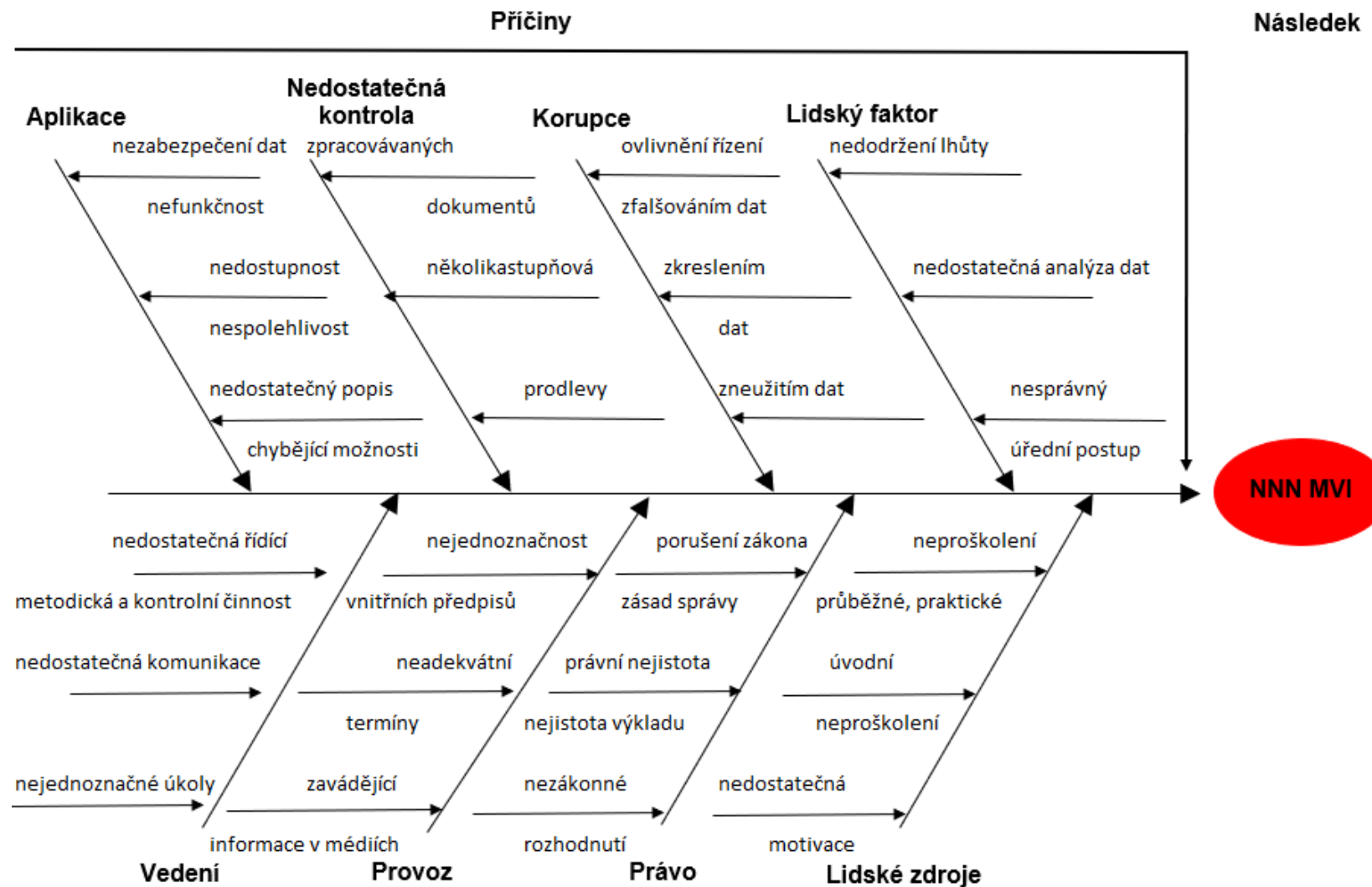
Č.	Hrozba	Důsledek	P	H	R
1.	nedodržení či k porušení zákona o MVI	protiprávní jednání	1	D	10
2.	porušení zásad správy daní, např. mlčenlivosti	protiprávní jednání, porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat, soudní řízení	1	D	10
3.	nedodržení lhůty k vyřízení odpovědi na MVI	prodleva při vyřízení MVI	1	C	6
4.	nedostatečně zanalyzována data, dostupné informace před zpracováním MVI	nedostatečně zjištěný skutkový stav, nedostatek důkazů, daň stanovená v nesprávné výši	1	B	3
5.	nedostatečná kontrola využitých úředních dokumentů před manipulací a falšováním dat	porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat	1	A	1
6.	neproběhne několika-stupňová kontrola dat vkládaných do MVI	vyšší chybovost, nesprávná či neúplná data v MVI	1	A	1
7.	nekontrolovány prodlevy při zpracování údajů	prodlevy, neoprávněné zadržování nadměrného odpočtu	1	A	1
8.	průběžné neproškolení zaměstnanců týkající se novinek v obsahu MVI,	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	3	B	8
9.	neproškolení zaměstnanců ohledně aplikace s praktickými příklady	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	3	C	12
10.	nedostatečná motivace	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	3	B	8
11.	nedostatečné zabezpečení dat ukládaných do MVI	porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat, škoda	1	D	10
12.	nefunkčnost, nedostupnost a nespolehlivost aplikace	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	1	D	10
13.	nejednoznačnost, nepřehlednost a nedostupnost vnitřních předpisů, postupů týkající se MVI	porušení vnitřních předpisů, postupů, lhůt	3	B	8
14.	počáteční neproškolení k využití MVI, co se týká obsahu	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	3	C	12
15.	nedostatečný popis a nevhodné nastavení jednotlivých kroků v rámci MVI	ztráta orientace, chybovost, omezení či nevyužívání MVI	3	A	4
16.	chybějící možnosti (varianty) v obsahu MVI	omezení využití MVI, nadměrná zátěž a ztráta času doplňováním MVI popisem jiných možností	3	B	8
17.	nedostatečná komunikace a informovanost	nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď, prodlevy	2	B	5
18.	nejednoznačné úkoly od vedoucích pracovníků	nesplnění úkolů či pouze částečně, nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď, prodlevy	2	B	5

19.	neadekvátní termíny k vyřízení MVI	stres, chybovost, prodlevy, neúplná data	4	C	14
20.	nesprávný úřední postup či vydáno nezákonné rozhodnutí	nicotnost rozhodnutí, odvolací řízení, obnova, přezkum	1	D	10
21.	právní nejistota, nejednoznačnost výkladu řešeného problému	bezradnost, stres, nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď	3	D	12
22.	ovlivnění průběhu vedeného řízení nezpracováním MVI	důkazní nouze, neúplná či nesprávná data, nedostatečně zjištěný skutkový stav	2	D	13
23.	ovlivnění průběhu vedeného řízení zkreslením dat	narušení integrity a důvěrnosti dat	1	D	10
24.	zneužití dat získaných z MVI	ztráta dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat	1	D	10
25.	použití zavádějících informací o MVI v médiích	poškození dobrého jména	1	A	1
26.	nedostatečná řídicí, metodická a kontrolní činnost	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	3	C	12

Z výsledků metody PHA vyplývá, že kritickým stupněm míry nabývají rizika popsána pod body 19. neadekvátní termíny k vyřízení MVI a 22. ovlivnění průběhu vedeného řízení nepracování MVI. U těchto rizik je třeba neprodleně provést kroky ke jejich snížení. V dalším vysokém stupni rizika jsou rizika popsána pod body 1, 2, 9, 11, 12, 14, 20, 21, 23 a 24. Jedná se o rizika dlouhodobě nepřijatelná a musí být zahájeny systematické kroky k jejich odstranění. Rizika v ostatních bodech spadající do stupňů nízké a střední mohou být snížena méně náročnými opatřeními nebo v případě vyšší náročnosti opatření jsou přijatelná.

### 3.9 Ishikawa diagram

Všechny hrozby výše uvedené převážně vedou k jednomu hlavnímu důsledku, a to je nevhodné, neúčelné a neefektivní využívání MVI (NNN MVI). Na tento důsledek tak lze navázat příčiny, které budou pro přehlednost zobrazeny formou diagramu rybí kosti. V tabulkách vyjmenované příčiny byly rozděleny do 8 rybích kostí – korupce, právo, vedení, provoz, lidský faktor, lidské zdroje, aplikace.



Obrázek 10 Ishikawa diagram příčin a následků (vlastní zpracování)

## 4 APLIKAČNÍ ČÁST

V aplikační části bude vycházet z výsledků v analyticko – empirické části. Metodická příručka řízení rizik při práci s aplikací MVI zpracovaná v aplikační části bude sloužit k provedení hodnocení rizik, přijímání opatření k jejich snížení. Metodická příručka je v plném znění přílohou 4.

### 4.1 Metodická příručka řízení rizik při práci s aplikací MVI

Metodická příručka řízení rizik při práci s aplikací MVI slouží k provedení hodnocení rizik MVI a přijímání opatření k jejich snížení, případně odstranění a následného řízení identifikovaných rizik. Zaměření se na vybraný proces MVI přispívá k zjednodušení a vytvoření maximálně příznivých podmínek pro sběr dat v oblasti řízení rizik vybraného procesu. Metodickou příručku lze brát především jako podporu, pomůcku a nástroj, který přispívá ke kvalitnějšímu a odpovědnému rozhodování na všech stupních řízení a k řízení rizik.

Sběrem dat o rizicích se bude zabývat pověřená osoba v rámci krajských finančních úřadů (koordinátor) a rolí hodnotitelů se zhostí vybraní zaměstnanci přímo využívající aplikaci MVI a jejich představení (hodnotitelé). Koordinátor má povinnost oznámit sběr a hodnocení dat hodnotitelům v dostatečném předstihu před termínem zahájení sběru.

V rámci samotného sběru a hodnocení rizik může koordinátor zadat jiné riziko než to, které je předdefinováno v rámci stávajících typů a popisů rizik. To v praxi znamená, že pokud uživatel shledá, že se jím identifikované riziko nedá podřadit pod žádný předdefinovaný typ rizika, včetně popisu rizika, pak má možnost doevydovat ve výběru rizik jiné riziko a popsat jej tak, aby byla zřejmá jeho příčina a hrozba.

Každý zaměstnanec má možnost bez ohledu na stav hodnocení rizik odeslat koordinátorovi popis rizika, události, které dle jeho názoru je natolik kritické nebo závažné, že nesnese odkladu na takové riziko reagovat s odstupem času a je nutné ve spolupráci s koordinátorem na takové riziko reagovat ihned. Po odeslání rizika koordinátorovi, ten osloví v případě nejasností odesilatele za účelem vyjasnění problému a stanovení dalšího postupu.

Průběžné informace týkající se rizik budou zaznamenávány a ukládány u koordinátorů. Díky metodické příručce lze průběžně s riziky pracovat, stanovovat v určitých intervalech data sběru, provádět nezbytné úpravy, aktualizace a implementace změn.

Metodická příručka tak přispěje ke kvalitnímu řízení organizace, včetně kvalitního řízení rizik, ve vybraném procesu MVI, tzn. v předstihu poznat zdroje možného ohrožení

vybraného procesu probíhajícího v organizaci, respektive ohrožení výstupů, které jsou těmito procesy tvořeny a následné vydefinování opatření ke snížení, případně eliminaci hrozeb, respektive nebezpečí a jejich následné přijetí. Koordinátor bude v průběhu hodnocení rizik k dispozici za účelem řešení případných dotazů, následné po realizovaném sběru a hodnocení rizik bude analyzovat hodnocení.

## 4.2 Soupis zjištěných rizik

Soupis rizik byl sestaven podle druhů na základě informací získaných v analyticko – empirické části.

### 1. Riziko lidského faktoru

Představuje potenciální škody plynoucí ze selhání lidského faktoru, popřípadě protiprávního jednání zaměstnanců, a nedodržování obecně závazných právních a vnitřních předpisů.

Popis rizika:

- Neznalost a nedodržování obecně závazných právních předpisů, vnitřních předpisů, norem, metodických postupů, nepochopení, nekompetentnost a nedbalost.
- Nečinnost a nedodržení termínů při plnění pracovních úkolů.
- Nedostatečná příprava k prováděným úkonům nebo nedostatečná analýza získaných a dostupných informací.
- Chybné nebo neúplné evidování dat do informačních systémů nebo neúměrné časové prodlevy při pořizování dat do informačních systémů.

### 2. Riziko korupční

Představuje nebezpečí, že dojde ke korupčnímu jednání s cílem ovlivnit zaměstnance a získat tím neoprávněné výhody v rámci rozhodovacích procesů při činnostech finanční správy.

Popis rizika:

- Ovlivňování průběhu řízení a postupů vedených orgánem finanční správy, např. nezpracováním MVI.
- Porušení mlčenlivosti, vynášení neverejných informací, vyzrazení utajovaných nebo zvláštních skutečností za úplatu.
- Nedovolené ovlivňování probíhajících procesů a postupů ze strany úředních osob nebo zneužití pravomoci, falšování úředních dokumentů a manipulace s daty v IS ADIS, podvodné jednání (např. změny nebo ztráty dokumentů, nedodržování pravidel při vedení spisu, nedostatečná dokumentace apod.).

### 3. Riziko legislativní a právní

Představuje potenciální škody na právech a povinnostech finanční správy v důsledku chybných právních úkonů a rozhodnutí, včetně porušení práv stanovených smlouvami.

Popis rizika:

- Vydání nezákonného rozhodnutí nebo použití nesprávného úředního postupu.
- Právní nejistota v důsledku častých legislativních změn, nejednoznačnosti výkladu obecně závazných právních předpisů a rozdílnosti právních názorů.
- Porušení zákona a zásad daní, tj. zásady zákonitosti, legální licence, zdrženlivosti a přiměřenosti, procesní rovnosti, spolupráce, poučovací, vstřícnosti a slušnosti, rychlosti a hospodárnosti, volného hodnocení důkazů, legitimního očekávání, materiální pravdy, nevěřejnosti, shromažďování osobních údajů.

### 4. Riziko vedení

Představuje potenciální ztráty a škody plynoucí z nesprávné organizace práce (např. z nevhodného nastavení objemu, struktury a oběhu informací, písemností a údajů apod.). Dále představuje potenciální škody v důsledku selhání nebo nesprávného nastavení vnitřního systému řízení, špatného rozhodnutí, nesouladu jednotlivých interních řídicích aktů v důsledku realizace neúčelných systémů a činností vedoucích k ohrožení či újmě na majetku.

Popis rizika:

- Nezajištění efektivní komunikace, nedostatečná informovanost nebo nedostatečná dostupnost informací, nedostatečná nebo chybějící komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.
- Nesprávné nebo nejednoznačné rozhodnutí vedoucích zaměstnanců.
- Nepřesné zadání pracovních úkolů, nestanovení termínů pro plnění pracovních úkolů, časově neadekvátní termínování pracovních úkolů.
- Nedostatečná nebo chybějící řídicí, metodická a kontrolní činnost, nesprávné závěry a neadekvátní opatření.

### 5. Riziko provozní

Představuje potenciální ztráty a škody plynoucí z absence nebo nedostatečného popisu postupů a operací nebo chybného nastavení a selhání kroků procesů.

Popis rizika:

- Nejednoznačnost a složitost obecně závazných právních a vnitřních předpisů, norem, pokynů, postupů a standardů, jejich výkladů a časté změny.

- Neefektivní časové prodlevy mezi jednotlivými úkony v dané věci vykonávané jednotlivými útvary, předávání nepřesných nebo neaktuálních informací k dané věci příslušným útvarům či zaměstnancům.
- Nedostatečný časový prostor pro dodržení schválených pokynů, postupů a standardů nebo nedostatečná lhůta pro splnění pracovního úkolu.
- Nepravdivé, chybné či zavádějící informace uvedené v médiích vedoucí k poškození dobré pověsti orgánů finanční správy.

## **6. Riziko nedostatečné kontroly**

Představuje potenciální ztráty a škody způsobené nedostatečnou či chybějící kontrolní činností nadřízenými zaměstnanci či orgány.

Popis rizika:

- Nedostatečná či chybějící kontrola zpracovávaných dokumentů.
- Nedostatečná či chybějící několikasupňová kontrola.
- Nekontrolované prodlevy při využívání aplikace MVI.

## **7. Riziko lidských zdrojů**

Představuje potenciální škody způsobené nevhodným, neefektivním a neúčelným využíváním lidských zdrojů (odměňování, pracovní přetížení, riziko vyhoření a ztráta motivace, nedostatečná kapacita).

Popis rizika:

- Přijetí nebo zařazení zaměstnance k výkonu pracovní činnosti bez potřebné kvalifikace, klíčových dovedností a schopností, bez úvodního proškolení.
- Nedostatečné prohlubování odborných znalostí zaměstnanců nebo nedostatečné vzdělávání zaměstnanců, nedostatečná frekvence odborných vzdělávacích akcí.
- Nevhodná motivace zaměstnanců, nejasná pravidla odměňování, přetížení, riziko vyhoření, nedostatečná kapacita lidských zdrojů.

## **8. Riziko aplikace.**

Představuje potenciální škody vyplývající z nesprávného nebo neefektivního použití informačních systémů, jejich selhání, nezajištění spolehlivosti a bezpečnosti informací.

Popis rizika:

- Selhání spolehlivosti aplikací týkající se bezpečnosti informací,
- Nefunkčnost, nedostupnost, nespolehlivost informačního systému, chybovost nových verzí aplikace.
- Nedostatečná údržba aplikace, správa síťových aplikací a jejich neefektivní využívání.



- Nezajištění pravidelných aktualizací aplikace.
- Nedostatečný popis aplikace k praktickému využití.

Soupis rizik bude při zjištění dalších rizik doplňován.

### 4.3 Opatření k ošetření rizik a odpovědné osoby

U jednotlivých zjištěných rizik jsou navržena opatření, termín a odpovědná osoba. Příímým představeným je převážně vedoucí oddělení, který i MVI podepisuje, ale může jím být i zastupující zaměstnanec v sídle územního pracoviště, např. v Uherském Brodě. Garantem řídicí úrovně je osoba pověřená prací s daty v aplikaci MVI na úrovni Finančního úřadu pro Zlínský kraj, která je i metodikem MVI. Výtky jsou v pravomocích ředitele sekce, avšak další sankce a kárná řízení jsou již v pravomoci Generálního finančního ředitelství v Praze („GFŘ“). Odvolací řízení řeší Odvolací finanční ředitelství v Brně („OFŘ“). Za úpravy aplikace a její provoz odpovídá Oddělení informačních technologií (IT) na GFŘ. V rámci GFŘ bývají zpracovávány metodické postupy. Dohled nad jejich dodržováním probíhá podle hierarchie.

Tabulka 13 Seznam rizik vč. opatření, termínu a odpovědných osob (vlastní zpracování)

Č.	Hrozba	Důsledek	Opatření	Termín	Odpovědná osoba
1.	nedodržení či k porušení zákona o MVI	protiprávní jednání	kontrola	před odesláním	příímý představený
2.	porušení zásad správy daní, např. mlčenlivosti	protiprávní jednání, porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat, soudní řízení	výtky, pokuty, kárné řízení	při porušení	ředitel, GFŘ
3.	nedodržení lhůty k vyřízení odpovědi na MVI	prekluze, škoda na ne-doměřené dani	upozornění	při 1. porušení	příímý představený
			výtka	při opakovaném porušení	ředitel
4.	nedostatečně zanalyzována data, dostupné informace před zpracováním MVI	nedostatečně zjištěný skutkový stav, nedostatek důkazů, daň stanovená v nesprávné výši	kontrola	před odesláním	příímý představený
5.	nedostatečná kontrola využitých úředních dokumentů před	porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat	několika-stupňová kontrola	před odesláním	garant řídicí úrovně

	manipulaci a falšování dat				
6.	neproběhne několika- stupňová kontrola dat vkládaných do MVI	vyšší chybovost, nesprávná či neúplná data v MVI	upozornění	při 1. porušení	garant řídicí úrovně, přímý představený
			výtka	při opakovaném porušení	ředitel řídicí úrovně
7.	nekontrolovány prodlevy při zpracování údajů	prodlevy, neoprávněné zadržování nadměrného odpočtu	několika- stupňová kontrola	před odesláním	garant řídicí úrovně
8.	průběžné neproškolení zaměstnanců týkající se novinek v obsahu MVI,	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	harmonogramy školení novinek	při novinkách	garant řídicí úrovně pro vzdělávací a školící střediska GFŘ
9.	neproškolení zaměstnanců ohledně aplikace s praktickými příklady	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	harmonogramy školení	průběžně	garant řídicí úrovně pro vzdělávací a školící střediska GFŘ
10.	nedostatečná motivace	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	podpora a hodnocení	průběžně	přímý představený
11.	nedostatečné zabezpečení dat ukládaných do MVI	porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat, škoda	kontrola zabezpečení dat	průběžně	garant aplikace GFŘ - oddělení IT
12.	nefunkčnost, nedostupnost a nespolehlivost aplikace	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	úpravy, aktualizace, kontroly spolehlivosti	průběžně	garant aplikace GFŘ - oddělení IT
13.	nejednoznačnost, nepřehlednost a nedostupnost vnitřních předpisů, postupů týkající se MVI	porušení vnitřních předpisů, postupů, lhůt	úprava předpisů, seznamování a stanovení místa uložení s fulltextovým vyhledávačem	průběžně	garant aplikace vnitřních předpisů GFŘ a řídicí úrovně
14.	počáteční neproškolení k využití MVI, co se týká obsahu	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	harmonogramy školení	průběžně	garant řídicí úrovně vzdělávací a školící střediska GFŘ
15.	nedostatečný popis a nevhodné	ztráta orientace, chybovost, omezení	konzultace, úpravy, aktualizace,	Při spuštění aplikace, při novinkách	Garant aplikace GFŘ

	nastavení jednotlivých kroků v rámci MVI	či nevyužívání MVI	metodická příručka		
16.	chybějící možnosti (varianty) v obsahu MVI	omezení využití MVI, nadměrná zátěž a ztráta času doplňováním MVI popisem jiných možností	konzultace, úpravy, aktualizace, metodická příručka	průběžně při připomínkách	Garant aplikace GFŘ - oddělení IT
17.	nedostatečná komunikace a informovanost	nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď, prodlevy	návrhy řešení, pokyny k postupům	při přidělení či sepisování MVI	přímý nadřízený garant řídicí úrovně
18.	nejednoznačné úkoly od vedoucích pracovníků	nesplnění úkolů či pouze částečně, nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď, prodlevy	konkretizace a specifikace úkolů a postupů	při přidělení či sepisování MVI	přímý nadřízený, garant řídicí úrovně
19.	neadekvátní termíny v rámci vyřízení MVI	stres, chybovost, prodlevy, neúplná data	rozdělení úkolů v rámci MVI na další zaměstnance	při složitější MVI	přímý nadřízený
20.	nesprávný úřední postup či vydáno nezákonné rozhodnutí	nicotnost rozhodnutí, odvolací řízení, obnova, přezkum	několikastupňová kontrola	průběžně	přímý nadřízený, garant řídicí úrovně
21.	právní nejistota, nejednoznačnost výkladu řešeného problému	bezradnost, stres, nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď	konzultace	při problému	přímý nadřízený, garant řídicí úrovně, metodici GFŘ
22.	ovlivnění průběhu vedeného řízení nezpracováním MVI	důkazní nouze, neúplná či nesprávná data, nedostatečně zjištěný skutkový stav	kontrola	v průběhu postupu (kontrola, POP, vyměření)	přímý představený
23.	ovlivnění průběhu vedeného řízení zkreslením dat	narušení integrity a důvěrnosti dat	kontrola	v průběhu postupu (kontrola, POP, vyměření)	přímý představený, garant řídicí úrovně
			kontrola	odvolací řízení	OFR
24.	zneužití dat získaných z MVI	ztráta dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat	výtky, pokuty, kárné řízení	při porušení	ředitel, GFŘ

25.	Uvedení zavádějících informací v médiích	poškození dobré pověsti orgánů finanční správy ztráta důvěryhodnosti, renomé, morálních i kvalitativních vlastností, společenského respektu, přízně veřejnosti, profesionality	upozornění, výtky, kárné řízení	při poškození	ředitel, GFŘ
26.	nedostatečná řídicí, metodická a kontrolní činnost	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	konzultace, úpravy, aktualizace, metodická příručka	při spuštění aplikace, při novinkách	garant řídicí úrovně, GFŘ

Všechna navržená opatření jsou zařazena do metodické příručky, která slouží k zvládnutí rizik při využívání aplikace MVI. Koordinátora a hodnotitelé posoudí a vyberou navržená opatření k realizaci a odsouhlasí osoby odpovědné za jejich implementaci vybraných opatření, předběžné termíny a odhad nákladů. Při výběru opatření bude vycházet zejména ze stávající úrovně a míry snížení rizika, nákladů na implementaci a provoz opatření a z cílů a strategie organizace.

#### 4.4 Diagram motýlek

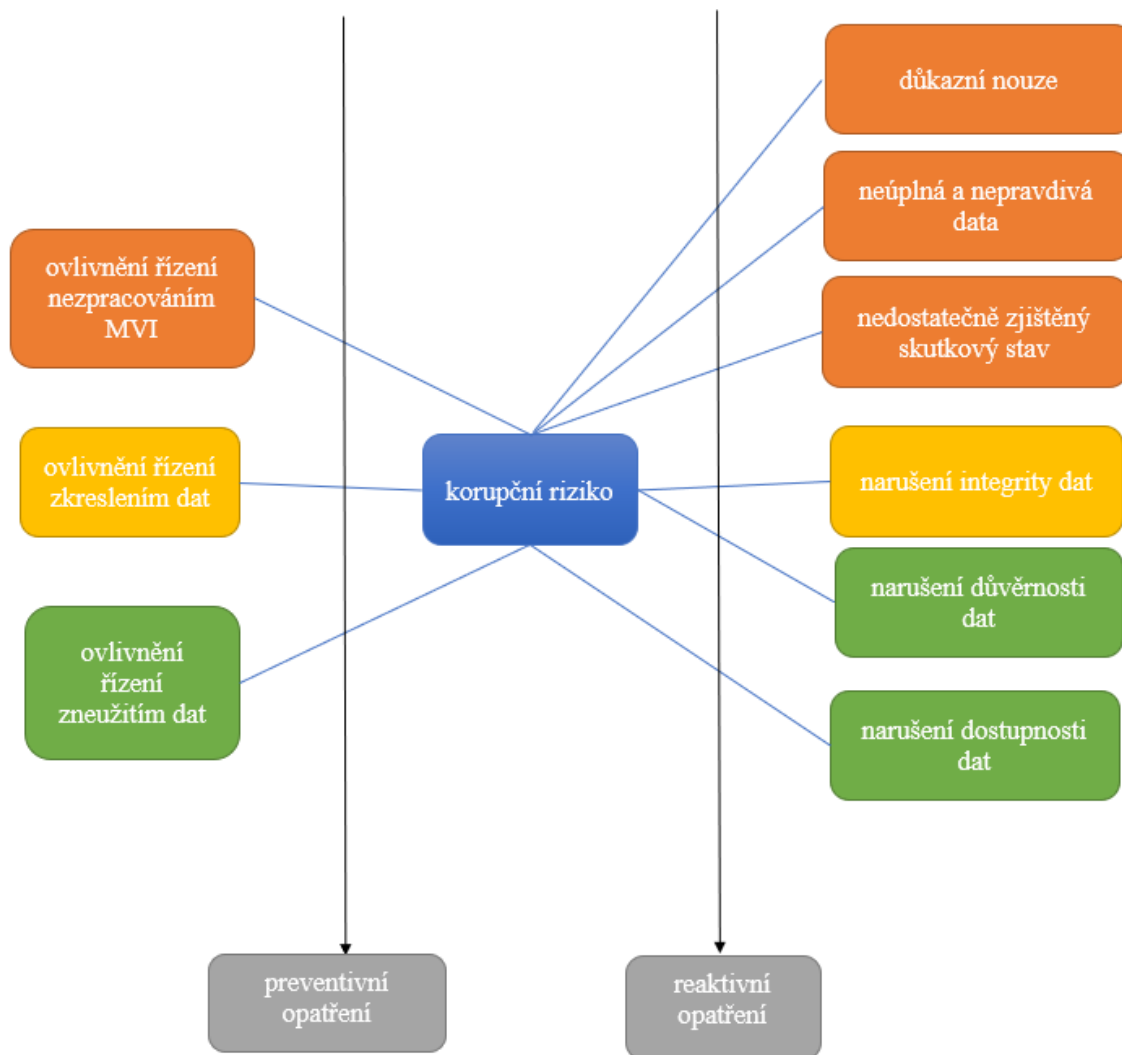
Diagram motýlek je zpracován pro rizika s kritickými hodnotami. Cílem diagramu je přehledné znázornění vybraných rizik, jejich příčin a důsledků, včetně preventivních bariér a reaktivních bariér pro zabránění dle či zmírnění jeho dopadu. Mezi kritická rizika patří rizika provozního rizika (19. neadekvátní termíny v rámci vyřízení MVI) a korupční riziko (22. ovlivnění průběhu vedeného řízení nezpracováním MVI).

Jako preventivní opatření zabraňující vzniku provozního rizika či přispívající k jeho snížení je jednoznačně dostatečné poučení a proškolení zaměstnanců, průběžná úprava vnitřních předpisů, seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy a s místem uložení s fulltextovým vyhledávačem, preventivní kontrola údajů poskytovaných médiím. Jako reaktivní opatření pro zmírnění dopadu či eliminaci provozního rizika existuje rozdělení úkolů na další zaměstnance při složitějších MVI, upozornění na pochybení, při opakovaném pochybení výtka a následně kárné řízení. Na obrázku 11 jsou přehledně zobrazeny příčiny a následky provozního rizika a působení preventivních a reaktivních bariér.



Obrázek 11 Diagram motýlek pro provozní riziko (vlastní zpracování)

Jako preventivní opatření zabraňující vzniku korupčního rizika či přispívající k jeho snížení je poučení a proškolení zaměstnanců před nástupem do funkce a preventivní kontrola činností prováděnými zaměstnanci v rámci služby. Jako reaktivní opatření pro zmírnění dopadu či eliminaci provozního rizika existuje upozornění na pochybení, při opakovaném pochybení výtka, kárné řízení, pokuta a soudní řízení. Na obrázku 12 jsou přehledně zobrazeny příčiny a následky provozního rizika a působení preventivních a reaktivních bariér.



Obrázek 12 Diagram motýlek pro korupční riziko (vlastní zpracování)

U obou zmíněných rizik je zmíněna kontrola jako jedno z preventivních opatření, a ta by měla být prováděna nejen přímým představeným, ale i vícestupňová prostřednictvím pravomocí a hierarchie.

#### 4.5 Kontrola

Proces řízení rizik podle této příručky by měl být prováděn nejméně jednou ročně a dále při každé významné změně předpisů, legislativy, či z jakéhokoliv jiného důvodu k jeho provedení za využití formuláře v příloze 4 příručky. Opakované provádění je v souladu s požadavkem na sledování a přezkoumávání rizik. Metodická příručka může být podle aktuální potřeby a při zachování bezpečnosti upravena.

#### 4.6 Dotazníkové šetření k metodické příručce

Metodická příručka řízení rizik při aplikaci MVI byla zpracována na základě výsledků analyticko – empirické části. Pro zjištění její přehlednosti, využitelnosti a přínosu jsem zvolila dotazníkové šetření, kterým jsem oslovila zaměstnance pracující s aplikací. Dotazník obsahoval následující otázky:

1. Je metodická příručka řízení rizik při aplikaci MVI přehledná?
2. Je metodická příručka řízení rizik při aplikaci MVI využitelná a přínosná?
3. Obsahuje přehledný soupis všech rizik souvisejících s aplikací MVI?
4. Jaký máte na příručku názor?

Odpovědi na dotazník:

Tabulka 14 Zaměstnanec A (vlastní zpracování):

Otázka č.	Odpověď
1.	Ano, ve stručnosti popisuje podstatné informace.
2.	Určitě, bude využitelná ke snížení chybovosti.
3.	Z praxe se mi líbí rozdělení rizik na 8 skupin.
4.	Poskytuje rychlé a přehledné informace a postupy vedoucí k řízení rizik.

Tabulka 15 Zaměstnanec B (vlastní zpracování):

Otázka č.	Odpověď
1.	Souhlasím, je zde přehled jednotlivých postupů.
2.	Ano, přínos vidím v její zaměření na proces MVI.
3.	Přehled rizik je zpracován precizně. Jak život přináší, tak je jistě možné, že vzniknou rizika nová, a proto je dobré, že se s touto variantou v příručce počítá.
4.	Oceňuji zejména její specializaci na vybraný proces, protože obecných příruček máme plno.

Tabulka 16 Zaměstnanec C (vlastní zpracování):

Otázka č.	Odpověď
1.	Určitě, jednotlivé části vysvětlují, jak se riziky zabývat.
2.	Ano, pravidelný sběr rizik, jejich ošetřování v aplikaci MVI.
3.	Je zde uvedeno hodně rizik.
4.	Bylo by dobré jí využívat, aby se proces aplikace zlepšoval i práce s ní.

Tabulka 17 Zaměstnanec D (vlastní zpracování):

Otázka č.	Odpověď
1.	Ano, mně se tak jeví.
2.	Využitelná i přínosná je ve všech svých bodech.
3.	Soupis rizik souhlasí.
4.	Stručná, přehledná, srozumitelná.

Tabulka 18 Zaměstnanec E (vlastní zpracování):

Otázka č.	Odpověď
1.	Ano, obsahuje hodně textu.
2.	Její využití ukáže čas. Práci s aplikací rozhodně prospěje.
3.	V obecné rovině obsahuje všechna rizika práce s MVI.
4.	Po zestručnění textu v ní uvedené postupy povedou ke snížení rizikových situací.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že příručka je přehledná, obsahuje podstatné informace, pro organizaci je přínosem. Soupis rizik do 8 skupin i specializace na vybraný proces ji tvoří zajímavou. Zavedení příručky by mělo zlepšovat proces aplikace MVI. Připomínku ohledně obsáhlosti textu v příručce jsem zohlednila a upravila ji. Vzhledem k tomu, že metodická příručka upravuje pouze vybraný proces, a to řízení rizik při aplikaci MVI, doporučuji, aby se vedle ní využívaly další obecné příručky k řízení rizik organizace.



## ZHODNOCENÍ

Hlavní cíl diplomové práce zpracování metodické příručky se soupisem rizik a návodem k vybranému procesu s jejím vyhodnocením ve vztahu k funkčnosti a efektivnosti managementu veřejné správy je splněn v aplikační části práce. Dílčí cíl vyhodnocení stávajícího systému řízení rizik ve zvoleném subjektu veřejné správy je splněn analyticko – empirické části práce.

Cíl teoretické části zpracování rešerše problematiky související s vybraným tématem diplomové práce, zejména přiblížení základní pojmy jako riziko, management rizik a jeho fáze, vybrané metody řízení rizik je splněn. Další cíl teoretické části práce vymezení veřejné správy, její organizace, rizika a jejich řízení je splněn.

Diplomová práce vznikla v součinnosti s týmem zaměstnanců finanční správy zabývajícím se prací s aplikací MVI a s ní spojenými riziky. Jde o velmi důležitou aplikaci, neboť díky ní dochází k odhalování podvodů na dani z přidané hodnoty po celém světě. Do vytvoření analýz a zjištění možných hrozeb se aktivně zapojili zaměstnanci pracující s aplikací MVI, což při jejich pracovním vytížení a současné epidemiologické situaci, kdy máme zákaz se stýkat a jsme rozděleni do skupin, abychom se střídali v práci, bylo dosti složité.

Rizika jsou zaměstnancům známa z obecného pohledu, avšak bylo potřeba je zaměřit na konkrétní proces a uvedení do problematiky řízení rizik. Kontrolní seznam je dalším krokem zaměřeným na označení hrozeb. Pomocí brainstormingu a analýzy, syntézy stávajících materiálů a získaných zkušeností je týmem vytvořena What-If analýza, stupnice a matice k hodnocení rizika. Po ohodnocení rizik jsou seřazena do 8 skupin podle druhů příčin. Zvolenými metodami v analyticko-empirické části je prozkoumán vybraný proces organizace veřejné správy.

Cíl aplikační části využít údaje získané z analýz a zpracovat je v metodické příručce k provedení hodnocení rizik MVI a přijímání opatření k jejich snížení, případně odstranění, a řízení identifikovaných rizik byl splněn. Samotná metodická příručka zpracovaná v aplikační části slouží jako manuál k řízení rizik při práci s aplikací MVI. Pomůže k rychlejší orientaci, pochopení postupů vedoucím k řízení rizik. Stávající systém řízení rizik u vybraného procesu veřejné správy je pomocí zvolených metod vyhodnocen a na základě informací díky nim získaných je zpracována metodická příručka s registrem rizik a metodickým návodem k vybranému procesu. Dotazníkové šetření zpracovanou metodickou příručku vyhodnotilo ve vztahu k funkčnosti a efektivnosti managementu veřejné správy.

Odpovědi na výzkumné otázky:

Jaké druhy rizik se vyskytují v procesu využívání aplikace mezinárodní výměny informací?

Jak vyplývá ze seznamu rizik, který obsahuje metodická příručka, rizika zjištěná při využívání aplikace mezinárodní výměny informací byla seřazena do osmi skupin, a to riziko lidského faktoru, riziko korupční, riziko legislativní a právní, riziko vedení, riziko nedostatečné kontroly, riziko lidských zdrojů a riziko aplikační. Jde zejména o rizika způsobená antropogenní způsobená lidským faktorem.

Kdy hrozí při práci s aplikací mezinárodní výměny informací ztráta dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat?

Ke ztrátě dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat může dojít dle zjištěných analýz u aplikačního rizika, korupčního rizika, rizika nedostatečné kontroly a provozního rizika.

## ZÁVĚR

Problematika mezinárodní výměny informací tvoří nedílnou součást správy daně z přidané hodnoty, která tvoří nosnou daň státního rozpočtu, a proto je zapotřebí chránit výběr této daně před riziky, které proces práce s aplikací MVI přináší.

Teoretická část práce obsahuje zejména rešerši vztažných údajů k řízení rizik a veřejné správě. Prvotně je zpracován základní úvod do problematiky rizika, na který navazují jednotlivé části řízení rizik. V metodách hodnocení rizik jsou podrobněji přiblíženy ty, které jsou využity v praktické části práce. Pokračování teoretické části se zaměřuje na veřejnou správu, její náplň, cíle, rizika při výkonu a jejich řízení.

Pro účely analyticko-empirické části praktické části práce jsou vybrány a následně aplikovány následující metody: PHA Preliminary Hazard Analysis obsahující Brainstorming, Check-list, What-If. Vybrané metody analýzy včetně hodnocení rizika pomocí matice rizika. Pro přehlednost příčin je zpracován diagram rybí kosti. V aplikační části praktické části práce je zpracována metodická příručka řízení rizik při práci s aplikací MVI. Přínos příručky je zhodnocen dotazníkovým šetřením, v němž jsou vyjádřeny názory na metodickou příručku a její uplatnění. Cíle práce ať již hlavní či dílčí jsou splněny.

Z práce je zřejmé, že zaměření na vybraný proces veřejné správy je přínosem k možnosti blíže specifikovat jeho rizika a zaměřit se na jejich ošetření. Minimalizace rizik vybraného procesu týkajícího se daně z přidané hodnoty chrání jeden z hlavních zdrojů státního rozpočtu. Prostředky získané díky správně vybrané daně z přidané hodnoty tak mohou být využity k budování vnitřní infrastruktury, k výplatám zaměstnanců, důchodů, ke vzdělávání dětí, k poskytování zdravotních a sociálních služeb, ke kulturnímu a bezpečnému životu, tudíž k udržitelnému rozvoji.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ANTUŠÁK, Emil, 2013. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, ISBN 9788073579838.
- [2] BALABÁN, Miloš a Bohuslav PERNICA, 2015. *Bezpečnostní systém ČR: problémy a výzvy*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, ISBN 9788024631509.
- [3] BÍLÝ, Jiří, Štěpán KAVAN a Roman SVATOŠ, 2013. *Veřejná správa a bezpečnost státu jako součást udržitelného rozvoje*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, Studia. ISBN 9788087472484.
- [4] BUZALKA, Ján. 2012. *Teória bezpečnostných rizík*. Bratislava: Akadémia Policajného zboru, ISBN 9788080545475.
- [5] ČESKO, 2004. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 6. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>
- [6] ČESKO, 2009. Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 6. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-280>
- [7] ČESKO, 2011. Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 6. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456>ČESKO -
- [8] ČESKO, 2012. Vyhláška č. 48/2012 Sb., o územních pracovištích finančních úřadů, která se nenacházejí v jejich sídlech. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 6. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-48>
- [9] ČESKO, 2013. Zákon č. 164/2013 Sb., o mezinárodní spolupráci při správě daní a o změně dalších souvisejících zákonů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 6. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-164>
- [10] DOWSON, Ruth a David BASSETT, 2018. *Event planning and management: principles, planning and practice*. Second edition 2018, 1. vydání 2015. London: KoganPage, ISBN 9780749483319.
- [11] FINANČNÍ SPRÁVA, 2017. Strategie FS ČR In: *financnisprava.cz* [online]. 21.09.2017, [cit. 6. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/firemni-kultura-fs-cr/firemni-kultura>.

- [12] FINANČNÍ SPRÁVA, 2018. Celkový počet čísel jednacích spojených s výměnou informací. In: *financnisprava.cz* [online]. 20.02.2018, [cit. 6. 4. 2021]. Dostupné z: [https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-sprava-dani-a-poplatku/MVI\\_pocet\\_cisel.pdf](https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-sprava-dani-a-poplatku/MVI_pocet_cisel.pdf).
- [13] HORÁK, Rudolf. KRČ, Miroslav. ONDRUŠ, Radek. DANIELOVÁ, Lenka, 2004. *Průvodce krizovým řízením pro veřejnou správu*. Praha: Linde, ISBN 8072014714.
- [14] HROMADA, Martin, 2013. *Systém a způsob hodnocení odolnosti kritické infrastruktury*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, ISBN 9788073851408.
- [15] CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, ISBN 9788024742342.
- [16] ISO, 2018. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines, In: *Nobelcert.com* [cit. 6. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.nobelcert.com/DataFiles/FreeUpload/ISO%2031000-2018.pdf>
- [17] JACKSON, P. M. a C. V. BROWN, 2003. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, ISBN 8086432092.
- [18] LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media, ISBN 9788074022951.
- [19] LU, Yaotai, 2017. The Relationship Between Public Budgeting and Risk Management: Competition or Driving? *Enterprise Security: Second International Workshop, ES 2015, Vancouver, BC, Canada, November 30 – December 3, 2015, Revised Selected Papers* [online]. [cit. 2020-10-07]. ISBN 3319543806. ISSN 16113349. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-319-54380-2\_3
- [20] MIKUŠOVÁ, Marie, 2017. *Crisis management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 9788024841014.
- [21] NEUGEBAUER, Tomáš, 2014. *Vyhledání a vyhodnocení rizik v praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074784583.
- [22] PAČAIOVÁ, Hana, Štefan MARKULIK a Anna NAGYOVÁ, 2016. *Význam rizika v manažérských systémech*. Košice: BEKI Design. ISBN 9788055326184.
- [23] POMAHAČ, Richard. HANDRLICA, Jakub. BAŤA, Robert. ŠPAČEK, David, 2013. *Veřejná správa*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 9788074004476.

- [24] PROCHÁZKOVÁ, Dana, 2007. *Bezpečnost lidského systému*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství. Edice SPBI spektrum. Modrá řada. ISBN 9788086634975.
- [25] PROCHÁZKOVÁ, Dana, 2012. *Bezpečnost kritické infrastruktury*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 9788001051030.
- [26] PROCHÁZKOVÁ, Dana, 2013. *Základy řízení bezpečnosti kritické infrastruktury*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 9788001052457.
- [27] PRŮCHA, Petr, 2004. *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, Studijní texty. ISBN 8086775038.
- [28] RAIS, Roman, 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, Management. ISBN 9788087071113.
- [29] RAUSAND, Marvin, 2011. *Risk assessment: theory, methods, and applications*. Hoboken: Wiley, Statistics in practice. ISBN 9780470637647.
- [30] REKTOŘÍK, Jaroslav, 2004. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. Praha: Ekopress. ISBN 8086119831.
- [31] REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929293.
- [32] RICHTER, Rostislav, 2018. *Slovník pojmů krizového řízení*. Praha: Ministerstvo vnitra, Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR. ISBN 9788087544914.
- [33] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert. ISBN 9788024746449.
- [34] ŠENOVSKÝ, Michail, Milan ORAVEC a Pavel ŠENOVSKÝ, 2012. *Teorie krizového managementu*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, SPBI Spektrum. Červená řada. ISBN 9788073851088.
- [35] VILÁŠEK, Josef a Jan FUS, 2012. *Krizové řízení v ČR na počátku 21. století*. Praha: Karolinum. ISBN 9788024621708.
- [36] WOLKE, Thomas. 2017. *Risk Management*. ISBN 9783110440522. Dostupné také z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&an=1630319&scope=site>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Seznam symbolů:

§            Paragraf

Seznam zkratk:

ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line - asymetrické připojení
ALARA	As low as reasonably practicable (possible) - co nejnižší rozumně proveditelné (možné)
ALARP	As low as reasonably achievable - co nejnižší rozumně dosažitelné
BD	Block Diagram – Blokový diagram
CA	Checklist Analysis – Analýza kontrolním seznamem
CCA	Cause-Consequence Analysis – Analýza příčin a následků
CPQRA	Chemical Process Quantitativní Risk Analysis - Analýza rizik kvantitativního chemického procesu
DPH	Daň z přidané hodnoty
ETA	Event Tree Analysis – analýza strojů událostí
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis – Analýza způsobů a důsledků poruch
FMECA	Failure Mode, Effects & Criticality Analysis - FMECA rozšiřuje FMEA zahrnutím analýzy kritičnosti, která se používá k zmapování pravděpodobnosti poruchových režimů proti závažnosti jejich důsledků.
FS	Finanční správa České republiky
FTA	Fault Tree Analysis – Analýza stromu poruch
FÚ	Finanční úřad
GFŘ	Generální finanční ředitelství
HAZOP	Hazard and Operability Analysis - Analýza zdrojů rizika a provozuschopnosti
HRA	Human Reliability Analysis – Analýza lidské spolehlivosti
IT	Informační technologie
MFČR	Ministerstvo financí České republiky

---

MCh	Markov Chains – Markovovy řetězce
MORT	Management Oversight and Risk Tree analysis – Řízení chyb a analýza stromu rizik
MVI	Mezinárodní výměna informací
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
NNN MVI	Nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání mezinárodní výměny informací
OFŘ	Odvolací finanční ředitelství
PHA	Preliminary hazard analysis
PRA	Pest Risk Analysis - Analýza rizika škodlivého organismu
PSA	Probabilistic Safety Assessment – Metoda pravděpodobnostního hodnocení
PSTN	Public Switched Telephone Network - veřejná telefonní síť
RR	Relative Ranking – Relativní klasifikace
SFÚ	Specializovaný finanční úřad
SR	Safety Review – bezpečnostní prohlídka
SW	Software
SWOT	Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
VIES	VAT Information Exchange System
W-I	What If? – Co se stane, když.
WIFI	Wireless Fidelity - komunikační standard pro bezdrátový přenos dat



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Jednotlivé fáze řízení rizik (vlastní zpracování) .....	16
Obrázek 2 Vzájemné vazby kauzální závislosti a rizika (vlastní zpracování).....	17
Obrázek 3 Vztahy v analýze rizik podle Smejkal a Raise (2013).....	18
Obrázek 4 Proces tvorby kontrolního seznamu (vlastní zpracování).....	22
Obrázek 5 Základní funkce státu (vlastní zpracování).....	29
Obrázek 6 Odvětví kritické infrastruktury (vlastní zpracování).....	29
Obrázek 7 Soustava správních úřadů Finanční správy ČR (vlastní zpracování).....	36
Obrázek 8 Soustava daní (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 9 Důvody realizace mezinárodní výměny informací (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 10 Ishikawa diagram příčin a následků (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 11 Diagram motýlek pro provozní riziko (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 12 Diagram motýlek pro korupční riziko (vlastní zpracování).....	62

**SEZNAM TABULEK**

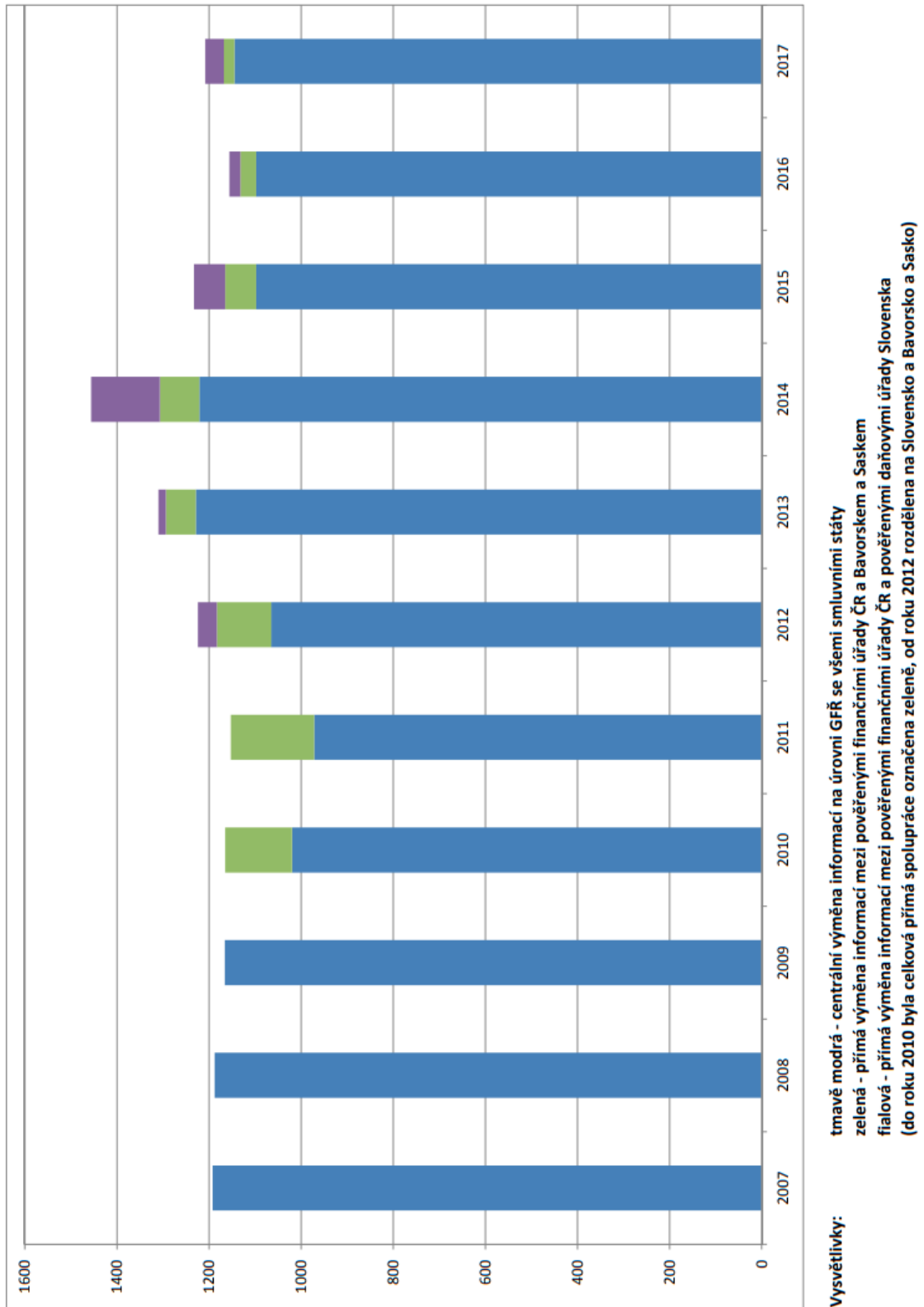
Tabulka 1 Manažerské funkce (vlastní zpracování).....	15
Tabulka 2 Příklad matice rizika 3x3 (vlastní zpracování).....	23
Tabulka 3 Cíle a výsledky monitoringu (vlastní zpracování).....	26
Tabulka 4 Garanti primárních aktiv (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 5 Garanti podpůrných aktiv (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 6 Kontrolní seznam – Check list (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 7 What-If analýza (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 8 Pravděpodobnost hrozby (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 9 Názor hodnotitelů (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 10 Matice rizika (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 11 Úroveň rizika (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 12 Hodnocení rizika (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 13 Seznam rizik vč. opatření, termínu a odpovědných osob (vlastní zpracování)	57
Tabulka 14 Zaměstnanec A (vlastní zpracování):.....	63
Tabulka 15 Zaměstnanec B (vlastní zpracování):.....	63
Tabulka 16 Zaměstnanec C (vlastní zpracování):.....	63
Tabulka 17 Zaměstnanec D (vlastní zpracování):.....	64
Tabulka 18 Zaměstnanec E (vlastní zpracování):.....	64

**SEZNAM PŘÍLOH**

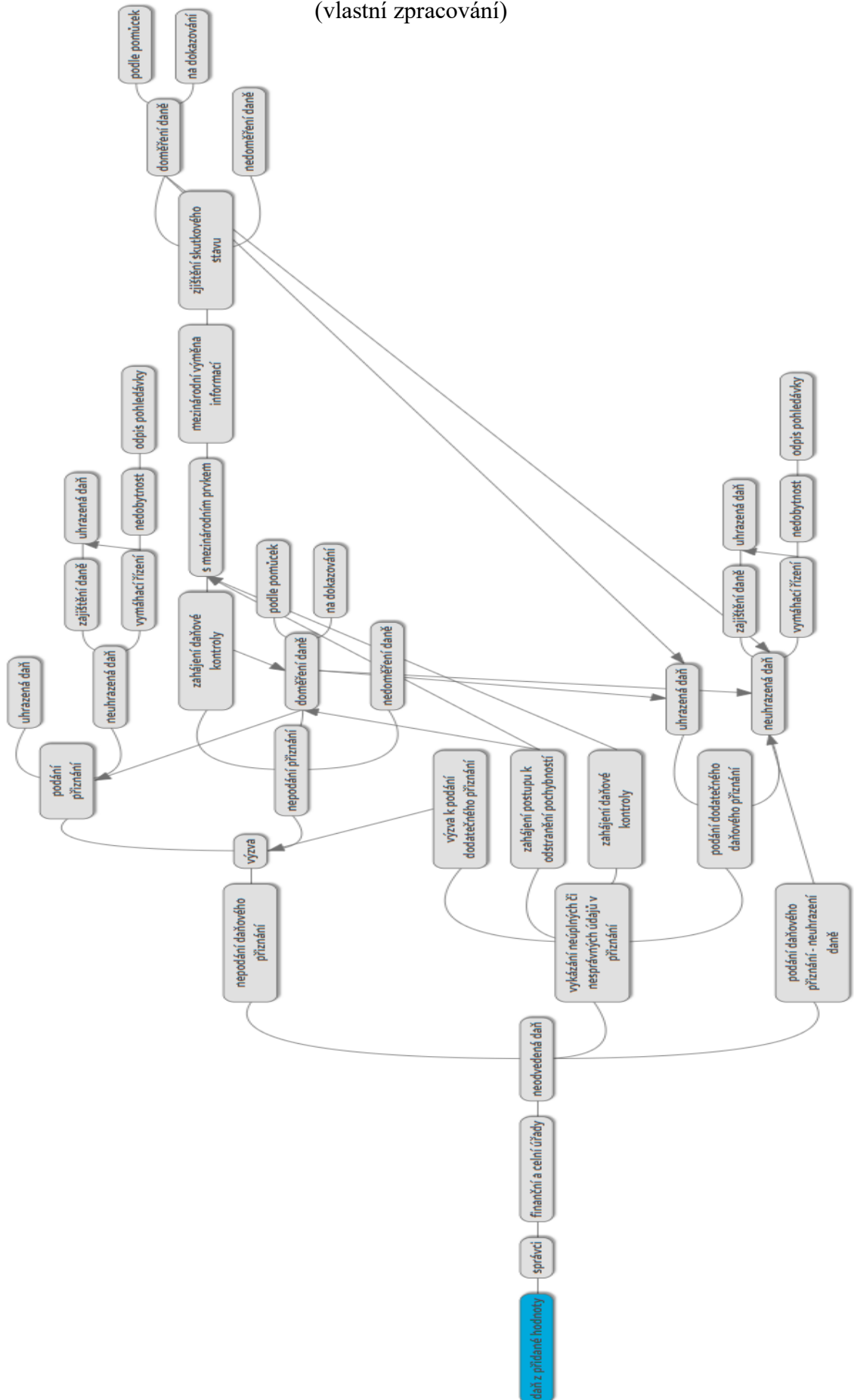
Příloha 1: Počet čísel jednacích spojených s MVI.....	76
Příloha 2 Postupy v případě neuhrazené dPH.....	77
Příloha 3 Organizační struktura Sekce Územního pracoviště v Uherském Hradišti .....	78
Příloha 4 Metodická příručka řízení rizik při práci s aplikací MVI.....	79
Příloha 5 Formulář MVI.....	91
Příloha 6 Výsledky dotazníkového šetření .....	99

## PŘÍLOHA 1: POČET ČÍSEL JEDNACÍCH SPOJENÝCH S MVI

(Finanční správa, 2018)

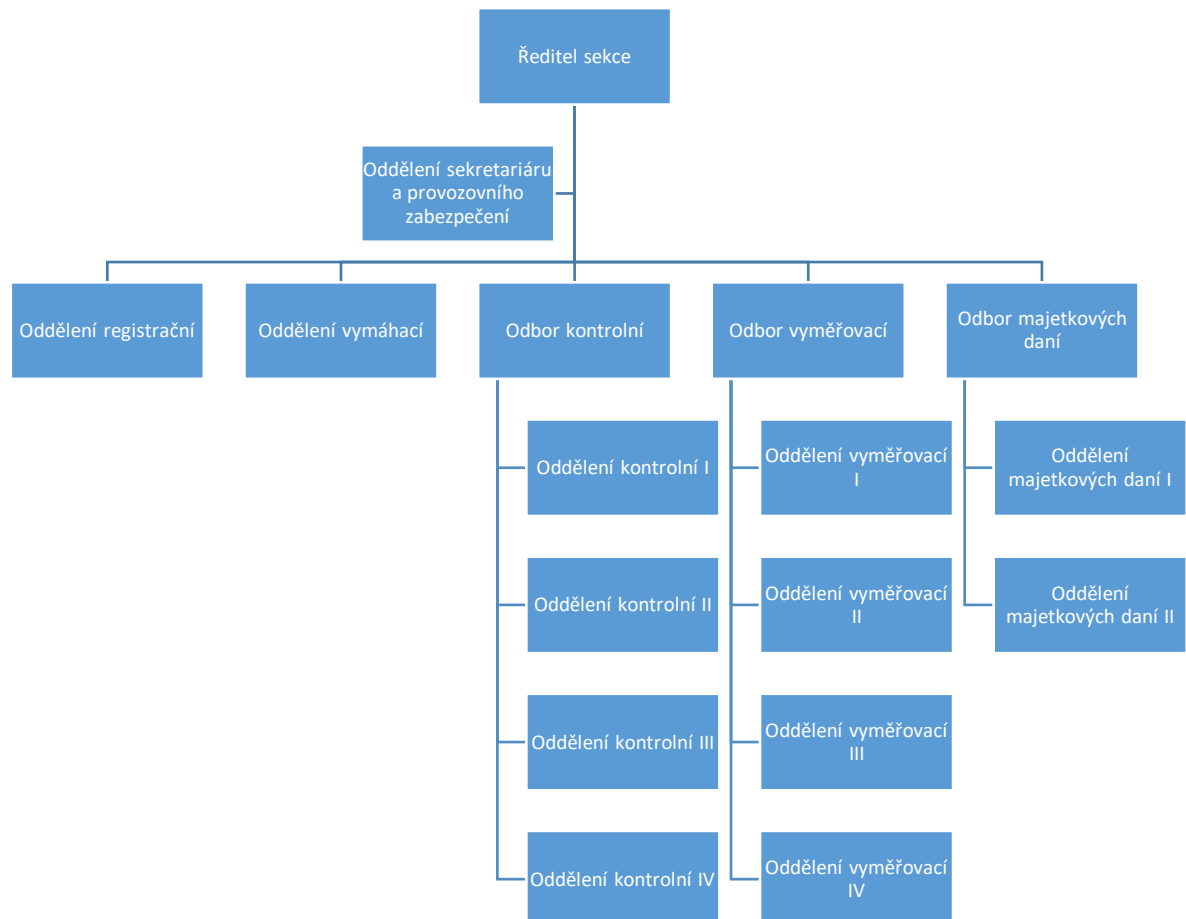


## PŘÍLOHA 2 POSTUPY V PŘÍPADĚ NEUHRAZENÉ DPH (vlastní zpracování)



## PŘÍLOHA 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SEKCE ÚZEMNÍHO PRACOVIŠTĚ V UHERSKÉM HRADIŠTI

(vlastní zpracování)



## **PŘÍLOHA 4 METODICKÁ PŘÍRUČKA ŘÍZENÍ RIZIK PŘI PRÁCI S APLIKACÍ MVI**

### **Metodická příručka řízení rizik při práci s aplikací MVI (vlastní zpracování)**

#### **Právní rámec, cíle a odpovědnost**

Řízení rizik v orgánech finanční správy, tak jako v ostatních orgánech veřejné správy, je stanoveno příslušnými obecně závaznými právními a vnitřními předpisy. Povinnost zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je mj. způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy, ukládá vedoucímu orgánu finanční správy zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o finanční kontrole“) a prováděcí vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole. Metodická příručka upravuje pravidla orgánů při identifikaci a analýze rizik při práci s aplikací MVI jednotným a integrovaným způsobem.

Riziko lze charakterizovat jako možnost, že při zajišťování činností orgánů finanční správy nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění výkonu správy daní a ostatních činností finanční správy. Nežádoucí dopad je výsledkem působení rizika, jedná se např. o narušení bezpečnosti informací, ohrožení nebo újmu na majetku a právech státu, nevhodné, neúčelné a neefektivní využívání aplikací apod. Cílem řízení rizik ve finanční správě je analýza možných nebezpečí, která by mohla negativně ovlivnit fungování finanční správy, dále navržení a realizace takových opatření, aby se tato nebezpečí eliminovala či se snížila možnost jejich výskytu.

Strategie řízení rizik ve finanční správě se vyznačuje tím, že se snaží významná, resp. neakceptovatelná rizika eliminovat, snížit jejich pravděpodobnost výskytu nebo nežádoucí dopad či je maximálně omezit nebo využít přesunutí rizika (např. pojištění apod.).

Odpovědnost za hodnocení rizik je rozložena mezi všechny vedoucí zaměstnance orgánů finanční správy v rámci jejich vymezených pravomocí. Koordinátor řízení rizik, stanovený v rámci Finančních úřadů (krajů) zabezpečuje postup při hodnocení rizik a koordinuje práce v oblasti řízení rizik.

#### **Základní informace**

Účelem hodnocení rizik je zmapovat nejvýznamnější rizika, která by mohla závažným způsobem ohrozit konkrétní činnosti hodnoceného útvaru, jehož důsledkem by došlo k ohrožení výkonu správy daní a ostatních činností orgánů finanční správy.

Každý Finanční úřad je povinen pověřit odpovědného zaměstnance, který bude koordinátorem. Koordinátor bude provádět hodnocení, sběr rizik a vybere odpovědné zaměstnance využívající aplikaci MVI jako hodnotitele. Instrukce a odkazy k hodnocení rizik budou automaticky odesílány koordinátorem hodnotitelům do doručené emailové pošty.

Typy a popisy rizik jsou v příloze 1 této metodické příručky. V případě, že nevyhovuje žádný z předdefinovaných popisů rizik, lze návrh na nový popis rizika zaslat koordinátorovi. Koordinátor poté vyrozumí navrhovatele nového popisu rizika, zda navržený popis rizika byl zařazen do množiny předdefinovaných popisů rizik.

Pravděpodobností výskytu (P) a významnosti důsledku (D) se rozumí kvalitativní bodové ohodnocení s definovaným významem (R) jednotlivých bodů stupnice, které je nutné přiřadit ke každému nově založenému riziku. Závažnost rizika R se zjistí z matice rizika, která obsahuje ve sloupcích významnost důsledku v rozsahu A – D a v řádcích pravděpodobnost výskytu pod body 1 - 4. Výčet P a D, matice a stupnice rizika R jsou uvedeny v příloze 2 této metodické příručky.

Opatření (odezva na riziko) je povinnou položkou ke každému založenému riziku. Navržené opatření ke snížení nebo odstranění rizika je přijato na úrovni řízení, která je kompetentní opatření schválit k realizaci.

Akceptační úroveň rizika znamená, že jeho závažnost, respektive stupeň rizika, je akceptovatelná, tedy není nutné u takto ohodnocených rizik přijímat opatření jako odezvu na riziko.

Každý zaměstnanec pracující s MVI má možnost bez ohledu na stav hodnocení rizik odeslat koordinátorovi řízení rizik editovatelný popis rizika, události, které dle jeho názoru je natolik kritické nebo závažné, že nesnese odkladu na takové riziko reagovat s odstupem času a je nutné ve spolupráci s koordinátorem řízení rizik na takové riziko reagovat ihned. Jakmile je odesláno takové riziko koordinátorovi, ten osloví v případě nejasností odesilatele za účelem vyjasnění problému a stanovení dalšího postupu. Zaslání této informace neznámá, že by takové riziko nemělo být poté patřičným způsobem ohodnoceno v rámci hodnocení rizik v metodické příručce. Jedná se především o riziko, které je nutné ošetřit ihned, poté se zaznamená do metodické příručky, jak shora uvedeno.

O každých novinkách v metodické příručce budou příslušní zaměstnanci informováni vhodnou formou po jejich zapracování do příslušné verze.



**Identifikace rizika, včetně určení P, D a akceptační úrovně rizika**

Hodnocení je vztaženo k činnostem jednotlivých útvarů orgánů finanční správy. Pokud při výkonu činnosti existuje potenciální riziko, je každý zaměstnanec využívající aplikaci MVI povinen toto riziko identifikovat, tzn. příslušné riziko vybrat z předdefinovaných typů a popisů rizik. Ve vztahu k identifikaci rizik nikdy není možné sestavit vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, nikdy by však nemělo dojít k tomu, aby bylo zapomenuto na významná rizika, tedy nebezpečí na základě, kterých by mohla vzniknout ztráta.

Pokud je riziko identifikováno, je nutné jej ohodnotit, tedy tomuto riziku přiřadit P a D z důvodu určení velikosti rizika, tedy jeho závažnosti (R). Je na rozhodnutí a v odpovědnosti příslušných hodnotitelů, jaký stupeň P a D identifikovanému riziku přiřadí.

Pokud je správně přiřazen riziku D, tento parametr je pak vodítkem, na jaké úrovni řízení by mělo být přijato adekvátní opatření ke snížení, případně odstranění rizika. Proto je nutné ze strany hodnotitelů věnovat pozornost přílohám této metodické pomůcky. Závažnost R rizika, je určující pro rozřídění rizik na rizika kritická (v intervalu 13 – 16), vysoká (v intervalu 9 – 12), střední (v intervalu 5 – 8) a nízká (v intervalu 1 – 4).

Touto metodickou pomůckou je také stanovena akceptační úroveň velikosti rizika, tedy R rizika bez nutnosti přijmout opatření ke snížení, případně odstranění rizika.

Akceptační úroveň rizika je dána následujícími podmínkami, a to tak, že R rizika je menší nebo rovno 4. U těchto rizik není nutné navrhnout a přijmout žádná opatření a budou spolu s ostatními riziky monitorována. Nicméně je důležité o těchto rizicích mít povědomí a sledovat, zda se u nich P a D nemění, respektive se nezmění R rizika tak, aby bylo nutné navrhnout a přijmout konkrétní opatření.

**Opatření ke snížení, případně odstranění rizika**

Všechna navržená opatření zařazená v příloze 3 metodické příručky koordinátor a hodnotitelé posoudí a vyberou opatření k realizaci a odsouhlasí osoby odpovědné za jejich implementaci vybraných opatření, předběžné termíny a odhad nákladů. Při výběru opatření bude vycházet zejména ze stávající úrovně a míry snížení rizika, nákladů na implementaci a provoz opatření a z cílů a strategie organizace.

Na každé další potenciální identifikované riziko, které je ohodnoceno P a D a vypočteno R rizika, je nutné adekvátně reagovat, tzn. navrhnout, resp. v další fázi procesu řízení rizik přijmout konkrétní opatření ke snížení velikosti rizika, případně k jeho eliminaci, udržení rizika na jeho akceptovatelné úrovni nebo na jeho přenesení (např. na pojišťovnu). Navržené opatření ke zvládnutí rizika je vyhodnoceno a přijato na té úrovni, která je kompetentní toto

opatření realizovat. Ke každému identifikovanému a ohodnocenému riziku jsou hodnotitelé v součinnosti s koordinátorem povinni navrhnout konkrétní opatření. Výjimkou jsou rizika, která jsou ohodnocena R rizika v intervalu tzv. akceptační úrovně rizika. U rizik, která nespádají do akceptační úrovně, je nutné navrhnout a přijmout příslušná opatření ke snížení, případně odstranění rizik, přičemž odpovědnost za přijetí příslušných a adekvátních opatření nesou označení zaměstnanci. Při určení, na jaké úrovni řízení bude přijato konkrétní opatření, je určitým vodítkem stupeň D. Určení zaměstnanci jsou povinni po posouzení navržených opatření přijmout odpovídající opatření v rámci jim svěřených pravomocí.

### **Kontrola**

Proces řízení rizik podle této příručky by měl být prováděn nejméně jednou ročně a dále při každé významné změně předpisů, legislativy, či z jakéhokoliv jiného důvodu k jeho provedení za využití formuláře v příloze č. 4. Opakované provádění je v souladu s požadavkem na sledování a přezkoumávání rizik. Metodická příručka může být podle aktuální potřeby a při zachování bezpečnosti upravena.

Přílohy metodické pomůcky:

- Příloha č. 1 Typy a popisy rizik
- Příloha č. 2 Výčet pravděpodobnosti výskytu, významnosti důsledku, matice a stupnice rizika
- Příloha č. 3 Seznam rizik včetně navržených opatření, termínu a odpovědných osob
- Příloha č. 4 Formulář k ověření účinků zavedených opatření a zjištění nových rizik

## Příloha 1 k Metodické příručce řízení rizik při práci s aplikací MVI

### Typy a popisy rizik

#### 1. Riziko lidského faktoru

Představuje potenciální škody plynoucí ze selhání lidského faktoru, popřípadě protiprávního jednání zaměstnanců, a nedodržování obecně závazných právních a vnitřních předpisů.

Popis rizika:

- Neznalost a nedodržování obecně závazných právních předpisů, vnitřních předpisů, norem, metodických postupů, nepochopení, nekompetentnost a nedbalost.
- Nečinnost a nedodržení termínů při plnění pracovních úkolů.
- Nedostatečná příprava k prováděným úkonům nebo nedostatečná analýza získaných a dostupných informací.
- Chybné nebo neúplné evidování dat do informačních systémů nebo neúměrné časové prodlevy při pořizování dat do informačních systémů.

#### 2. Riziko korupční

Představuje nebezpečí, že dojde ke korupčnímu jednání s cílem ovlivnit zaměstnance a získat tím neoprávněné výhody v rámci rozhodovacích procesů při činnostech finanční správy.

Popis rizika:

- Ovlivňování průběhu řízení a postupů vedených orgánem finanční správy.
- Porušení mlčenlivosti, vynášení neveřejných informací, vyzrazení utajovaných nebo zvláštních skutečností za úplatu.
- Nedovolené ovlivňování probíhajících procesů a postupů ze strany úředních osob nebo zneužití pravomoci, falšování úředních dokumentů a manipulace s daty, podvodné jednání (např. změny nebo ztráty dokumentů, nedodržování pravidel při vedení spisu, nedostatečná dokumentace apod.).

#### 3. Riziko legislativní a právní

Představuje potenciální škody na právech a povinnostech finanční správy v důsledku chybných právních úkonů a rozhodnutí, včetně porušení práv stanovených smlouvami.

Popis rizika:

- Vydání nezákonného rozhodnutí nebo použití nesprávného úředního postupu.
- Právní nejistota v důsledku častých legislativních změn, nejednoznačnosti výkladu obecně závazných právních předpisů a rozdílnosti právních názorů.
- Porušení zákona a zásad daní, tj. zásady zákonnosti, legální licence, zdrženlivosti a přiměřenosti, procesní rovnosti, spolupráce, poučovací, vstřícnosti a slušnosti,

rychlosti a hospodárnosti, volného hodnocení důkazů, legitimního očekávání, materiální pravdy, nevěřejnosti, shromažďování osobních údajů.

#### **4. Riziko vedení**

Představuje potenciální ztráty a škody plynoucí z nesprávné organizace práce (např. z nevhodného nastavení objemu, struktury a oběhu informací, písemností a údajů apod.). Dále představuje potenciální škody v důsledku selhání nebo nesprávného nastavení vnitřního systému řízení, špatného rozhodnutí, nesouladu jednotlivých interních řídicích aktů v důsledku realizace neúčelných systémů a činností vedoucích k ohrožení či újmě na majetku.

Popis rizika:

- Nezajištění efektivní komunikace, nedostatečná informovanost nebo nedostatečná dostupnost informací, nedostatečná nebo chybějící komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.
- Nesprávné nebo nejednoznačné rozhodnutí vedoucích zaměstnanců.
- Nepřesné zadání pracovních úkolů, nestanovení termínů pro plnění pracovních úkolů, časově neadekvátní termínování pracovních úkolů.
- Nedostatečná nebo chybějící řídicí, metodická a kontrolní činnost, nesprávné závěry a neadekvátní opatření.

#### **5. Riziko provozní**

Představuje potenciální ztráty a škody plynoucí z absence nebo nedostatečného popisu postupů a operací nebo chybného nastavení a selhání kroků procesů.

Popis rizika:

- Nejednoznačnost a složitost obecně závazných právních a vnitřních předpisů, norem, pokynů, postupů a standardů, jejich výkladů a časté změny.
- Neefektivní časové prodlevy mezi jednotlivými úkony v dané věci vykonávané jednotlivými útvary, předávání nepřesných nebo neaktuálních informací k dané věci příslušným útvarům či zaměstnancům.
- Nedostatečný časový prostor pro dodržení schválených pokynů, postupů a standardů nebo nedostatečná lhůta pro splnění pracovního úkolu.
- Nepravdivé, chybné či zavádějící informace uvedené v médiích vedoucí k poškození dobré pověsti orgánů finanční správy.

## 6. Riziko nedostatečné kontroly

Představuje potenciální ztráty a škody způsobené nedostatečnou či chybějící kontrolní činností nadřízenými zaměstnanci či orgány.

Popis rizika:

- Nedostatečná či chybějící kontrola zpracovávaných dokumentů.
- Nedostatečná či chybějící několikastupňová kontrola.
- Nekontrolované prodlevy při využívání aplikace MVI.

## 7. Riziko lidských zdrojů

Představuje potenciální škody způsobené nevhodným, neefektivním a neúčelným využíváním lidských zdrojů (odměňování, pracovní přetížení, riziko vyhoření a ztráta motivace, nedostatečná kapacita).

Popis rizika:

- Přijetí nebo zařazení zaměstnance k výkonu pracovní činnosti bez potřebné kvalifikace, klíčových dovedností a schopností, bez úvodního proškolení.
- Nedostatečné prohlubování odborných znalostí zaměstnanců nebo nedostatečné vzdělávání zaměstnanců, nedostatečná frekvence odborných vzdělávacích akcí.
- Nevhodná motivace zaměstnanců, nejasná pravidla odměňování, přetížení, riziko vyhoření, nedostatečná kapacita lidských zdrojů.

## 8. Riziko aplikace.

Představuje potenciální škody vyplývající z nesprávného nebo neefektivního použití informačních systémů, jejich selhání, nezajištění spolehlivosti a bezpečnosti informací.

Popis rizika:

- Selhání spolehlivosti aplikací týkající se bezpečnosti informací,
- Nefunkčnost, nedostupnost, nespolehlivost informačního systému, chybovost nových verzí aplikace.
- Nedostatečná údržba aplikace, správa síťových aplikací a jejich neefektivní využívání.
- Nezajištění pravidelných aktualizací aplikace.
- Nedostatečný popis aplikace k praktickému využití.

## Příloha 2 k Metodické příručce řízení rizik při práci s aplikací MVI

## Výčet pravděpodobnosti výskytu, významnosti důsledku, matice rizika a stupnice úrovně rizika

## Pravděpodobnost výskytu

Úroveň	Stupeň	Popis
nízká	1	Hrozba neexistuje nebo je málo pravděpodobná. Předpokládaná realizace hrozby není častější než jednou za 5 let.
střední	2	Hrozba je málo pravděpodobná až pravděpodobná. Předpokládaná realizace hrozby je v rozpětí od 1 roku do 5 let.
vysoká	3	Hrozba je pravděpodobná až velmi pravděpodobná. Předpokládaná realizace hrozby je v rozpětí od 1 měsíce do 1 roku.
kritická	4	Hrozba je velmi pravděpodobná až víceméně jistá. Předpokládaná realizace hrozby je častější než jednou za měsíc.

## Významnost důsledku

Úroveň	Stupeň	Popis
nízká	A	Zanedbatelný vliv na míru nebezpečí a ohrožení.
střední	B	Malý vliv na míru nebezpečí a ohrožení
vysoká	C	Větší, nezanedbatelný vliv na míru ohrožení a nebezpečí
kritická	D	Velký a významný vliv na míru ohrožení a nebezpečí

## Matice rizika

P/D	A	B	C	D
1	1	3	6	10
2	2	5	9	13
3	4	8	12	15
4	7	11	14	16

## Stupnice úrovně rizika

Stupeň od	Stupeň Do	Úroveň	Popis
1	4	Nízké	Riziko je považováno za přijatelné.
5	8	střední	Riziko může být sníženo méně náročnými opatřeními nebo v případě vyšší náročnosti opatření je riziko přijatelné.
9	12	vysoké	Riziko je dlouhodobě nepřijatelné a musí být zahájeny systematické kroky k jeho odstranění.
13	16	kritické	Riziko je nepřijatelné a musí být neprodleně zahájeny kroky k jeho odstranění.

## Příloha 3 k Metodické příručce řízení rizik při práci s aplikací MVI

## Seznam rizik včetně navržených opatření, termínu a odpovědných osob

Č.	Hrozba	Důsledek	Opatření	Termín	Odpovědná osoba
1.	nedodržení či k porušení zákona o MVI	protiprávní jednání	kontrola	před odesláním	přímý představený
2.	porušení zásad správy daní, např. mlčenlivosti	protiprávní jednání, porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat, soudní řízení	výtky, pokuty, kárné řízení	při porušení	ředitel, GFŘ
3.	nedodržení lhůty k vyřízení odpovědi na MVI	prekluze, škoda na ne-doměřené dani	upozornění	při 1. porušení	přímý představený
			výtka	při opakovaném porušení	ředitel
4.	nedostatečně zanalyzována data, dostupné informace před zpracovávání MVI	nedostatečně zjištěný skutkový stav, nedostatek důkazů, daň stanovená v nesprávné výši	kontrola	před odesláním	přímý představený
5.	nedostatečná kontrola využitých úředních dokumentů před manipulaci a falšování dat	porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat	několika-stupňová kontrola	před odesláním	garant řídicí úrovně
6.	neproběhne několika-stupňová kontrola dat vkládaných do MVI	vyšší chybovost, nesprávná či neúplná data v MVI	upozornění	při 1. porušení	garant řídicí úrovně, přímý představený
			výtka	při opakovaném porušení	ředitel řídicí úrovně
7.	nekontrolovány prodlevy při zpracování údajů	prodlevy, neoprávněné zadržování nadměrného odpočtu	několika-stupňová kontrola	před odesláním	garant řídicí úrovně
8.	průběžné neproškolení zaměstnanců týkající se novinek v obsahu MVI,	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	harmonogramy školení novinek	při novinkách	garant řídicí úrovně pro vzdělávací a školicí střediska GFŘ
9.	neproškolení zaměstnanců ohledně aplikace s praktickými příklady	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	harmonogramy školení	průběžně	garant řídicí úrovně pro vzdělávací a školicí střediska GFŘ

10.	nedostatečná motivace	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	podpora a hodnocení	průběžně	přímý představený
11.	nedostatečné zabezpečení dat ukládaných do MVI	porušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat, škoda	kontrola zabezpečení dat	průběžně	garant aplikace GFR - oddělení IT
12.	nefunkčnost, nedostupnost a nespolehlivost aplikace	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	úpravy, aktualizace, kontroly spolehlivosti	průběžně	garant aplikace GFR - oddělení IT
13.	nejednoznačnost, nepřehlednost a nedostupnost vnitřních předpisů, postupů týkající se MVI	porušení vnitřních předpisů, postupů, lhůt	úprava předpisů, seznamování a stanovení místa uložení s fulltextovým vyhledávačem	průběžně	garant aplikace vnitřních předpisů GFR a řídicí úrovně
14.	počáteční neproškolení k využití MVI, co se týká obsahu	nekompetentnost, neúplnost, nesprávnost, obava při užívání MVI	harmonogramy školení	průběžně	garant řídicí úrovně vzdělávací a školicí střediska GFR
15.	nedostatečný popis a nevhodné nastavení jednotlivých kroků v rámci MVI	ztráta orientace, chybovost, omezení či nevyužívání MVI	konzultace, úpravy, aktualizace, metodická příručka	Při spuštění aplikace, při novinkách	Garant aplikace GFR
16.	chybějící možnosti (varianty) v obsahu MVI	omezení využití MVI, nadměrná zátěž a ztráta času doplňováním MVI popisem jiných možností	konzultace, úpravy, aktualizace, metodická příručka	průběžně při připomínkách	Garant aplikace GFR - oddělení IT
17.	nedostatečná komunikace a informovanost	nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď, prodlevy	návrhy řešení, pokyny k postupům	při přidělení či sepisování MVI	přímý nadřízený garant řídicí úrovně
18.	nejednoznačné úkoly od vedoucích pracovníků	nesplnění úkolů či pouze částečně, nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď, prodlevy	konkretizace a specifikace úkolů a postupů	při přidělení či sepisování MVI	přímý nadřízený, garant řídicí úrovně



19.	neadekvátní termíny v rámci vyřízení MVI	stres, chybovost, prodlevy, neúplná data	rozdělení úkolů v rámci MVI na další zaměstnance	při složitější MVI	přímý nadřízený
20.	nesprávný úřední postup či vydáno nezákonné rozhodnutí	nicotnost rozhodnutí, odvolací řízení, obnova, přezkum	několikastupňová kontrola	průběžně	přímý nadřízený, garant řídicí úrovně
21.	právní nejistota, nejednoznačnost výkladu řešeného problému	bezradnost, stres, nedostatečně zjištěný skutkový stav, neúplná odpověď	konzultace	při problému	přímý nadřízený, garant řídicí úrovně, metodici GFŘ
22.	ovlivnění průběhu vedeného řízení nezpracováním MVI	důkazní nouze, neúplná či nesprávná data, nedostatečně zjištěný skutkový stav	kontrola	v průběhu postupu (kontrola, POP, vyměření)	přímý představený
23.	ovlivnění průběhu vedeného řízení zkreslením dat	narušení integrity a důvěrnosti dat	kontrola	v průběhu postupu (kontrola, POP, vyměření)	přímý představený, garant řídicí úrovně
			kontrola	odvolací řízení	OFŘ
24.	zneužití dat získaných z MVI	ztráta dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat	výtky, pokuty, kárné řízení	při porušení	ředitel, GFŘ
25.	uvedení zavádějících informací v médiích	poškození dobré pověsti orgánů finanční správy, ztráta důvěryhodnosti, renomé, morálních i kvalitativních vlastností, společenského respektu, přízně veřejnosti, profesionality	upozornění, výtky, kárné řízení	při poškození	ředitel, GFŘ
26.	nedostatečná řídicí, metodická a kontrolní činnost	nehospodárné, neúčelné a neefektivní využívání MVI	konzultace, úpravy, aktualizace, metodická příručka	při spuštění aplikace, při novinkách	garant řídicí úrovně, GFŘ

## Příloha 4 k Metodické příručce řízení rizik při práci s aplikací MVI

Formulář k ověření účinků zavedených opatření a zjištění nových rizik

Formulář k ověření účinků zavedených opatření a zjištění nových rizik		Jméno zaměstnance:		
Finanční úřad pro		Osobní číslo zaměstnance:		
		Územní pracoviště v	ANO	NE
1.	Byl jste seznámen s předpisy souvisejícími s MVI?			
2.	Dodržujete při zpracování MVI zásady správy daní, např. mlčenlivosti?			
3.	Dodržuje při zpracování MVI stanovenou lhůtu?			
4.	Zanalyzujete dostatečně data, dostupné informace před zpracováním MVI?			
5.	Probíhá dostatečná kontrola Vámi využitých úředních dokumentů před manipulací a falšováním dat?			
6.	Probíhá několikastupňová kontrola dat vkládaných do MVI?			
7.	Jsou kontrolovány prodlevy při zpracování údajů?			
8.	Probíhá pravidelné proškolení týkající se novinek MVI?			
9.	Byl jste potřebně proškolen(a) ohledně aplikace formuláře MVI s praktickými příklady?			
10.	Jste dostatečně motivován(a) k využívání MVI?			
11.	Jsou podle Vás data ukládaná do MVI dostatečně zabezpečena?			
12.	Je aplikace MVI funkční, dostupná a spolehlivá?			
13.	Jsou vnitřní předpisy, postupy týkající se MVI jednoznačné, přehledné a dostupné?			
14.	Byl(a) jste k využití MVI v počátku potřebně proškoleni?			
15.	Jsou kroky v rámci MVI pro Vás dostatečně jednoduše popsány a vhodně nastaveny?			
16.	Jsou ve formuláři MVI – DPH zahrnuty všechny možnosti (varianty)?			
17.	Probíhá dostatečná komunikace a informovanost ohledně vyřizování MVI?			
18.	Zadávají Vám vedoucí pracovníci v rámci vyřízení MVI jednoznačné úkoly?			
19.	Jsou lhůty stanovené pro vyřízení MVI dostatečné			
20.	Byl při vyřizování MVI použit nesprávný úřední postup či vydáno nezákonné rozhodnutí?			
21.	Stalo se, že jste se museli potýkat při MVI s právní nejistotou, nejednoznačností výkladu?			
22.	Lze díky zpracování či nezpracování MVI ovlivnit průběh vedeného řízení?			
23.	Lze díky zkrácení dat uvedených do MVI ovlivnit průběh vedeného řízení?			
24.	Lze zneužít data získaná z MVI?			
25.	Je poškodit dobré jméno uvedením zavádějících informací o MVI v médiích?			
26.	Probíhá v rámci vyřizování MVI dostatečná řídicí, metodická a kontrolní činnost?			
27.	Je Vám známa nějaká další hrozba, která by mohla způsobit nevhodné, neúčelné a neefektivní využívání MVI?			
28.	Je Vám známa nějaká další hrozba, která by mohla způsobit narušení dostupnosti, integrity a důvěrnosti dat v MVI?			

## PŘÍLOHA 5 FORMULÁŘ MVI

(Finanční správa, 2018)

## Výměna informací

---

Reference: VAT\_CZ\_ssssss\_PL\_rrrrrr\_YYYYMMDD\_G\_RI

### A. ÚVODNÍ STRANA

#### Dožadující stát

Právní základ

- Články 7, 15, 16 a 25-27 Nařízení 904/2010/EU  
 Dohoda EU-NO

#### A1-6. Dožadující orgán

##### A1.

Dožadující stát: CZ - Česko

Dožadující orgán: Ústřední kontaktní orgán (CLO)

- Úředník Eurofiscu

A2. Údaje o úředníkovi, který se případem zabývá v dožadujícím státě.

Jméno a příjmení:

E-mail:

Telefon:

Jazykové znalosti:

##### A3.

Referenční číslo dožadujícího státu:

Místo vyhrazené pro dožadující orgán:

##### A4.

Datum odeslání žádosti:

##### A5.

Počet příloh k žádosti / výměně informací:

##### A6.

- Obecná výměna informací
- Žádost o informace
  - Spontánní poskytnutí informací
    - Žádáme o zpětnou vazbu ke spontánní informaci.
  - Výměna informací zaměřená na boj proti podvodům
    - Žádost o informace
    - Intrakomunitární podvod za účasti plátce typu "missing trader" - Kontrola registrace / Obchodní činnost
    - Spontánní poskytnutí informací
      - Žádáme o zpětnou vazbu ke spontánní informaci.
  - Žádost o doručení

#### A1-7. Dožádaný orgán

##### A1.

Dožádaný stát: PL - Polsko

Dožádaný orgán: Ústřední kontaktní orgán (CLO)

- Úředník Eurofiscu

A2. Údaje o úředníkovi, který se zabývá případem v dožádaném státě

Jméno a příjmení:

E-mail:

Telefon:

Jazykové znalosti:

##### A3.

Referenční číslo dožádaného orgánu:

Místo vyhrazené pro dožádaný orgán:

##### A4.

Datum odeslání odpovědi:

##### A5.

Počet příloh k odpovědi:

##### A7.

- Já, dožádaný orgán, nebudu schopen poskytnout odpověď v rámci lhůty
- Předpokládané datum odeslání odpovědi:
- Dožádaný orgán požaduje, aby byla informace poskytnuta třetímu členskému státu pouze po jeho předchozím souhlasu (čl. 55.4).
- Žádáme o zpětnou vazbu k odpovědi.

Dle článku 50.2 nařízení 904/2010 mohou být informace předány třetím zemím pouze v případě, že příslušný orgán členského státu, z něhož dané informace pocházejí, s tímto předáním souhlasí.

## B. ŽÁDOST O OBECNÉ INFORMACE

### B1-10. Žádost o obecné informace - Dožadující orgán

**B1. Daňové identifikační číslo k DPH (nebo daňové identifikační číslo)**

Daňové identifikační číslo k DPH:

Daňové identifikační číslo k DPH není k dispozici

**B2. Jméno a příjmení**

**B3. Obchodní název**

**B4. Adresa**

**B5. Datum (RRRR/MM/DD)**

(a) přidělení daňového identifikačního čísla k DPH/daňového identifikačního čísla:

(b) zrušení registrace k DPH:

(c) zápis do obchodního rejstříku:

**B6. Datum zahájení činnosti**

**B7. Datum ukončení činnosti**

**B8. Jména a příjmení jednatelů / ředitelů**

**B9. Jména a příjmení společníků / zástupců či jiných zúčastněných osob**

**B10. Povaha činnosti**

Právní forma podnikání:

Skutečná hlavní ekonomická činnost:

### B1-10. Žádost o obecné informace - Dožádaný orgán

Přehled polí, která by měla být vyplněna či potvrzena

Prosím, vyplňte pole č.

Prosím, potvrďte údaje uvedené v poli č.

**B1. Daňové identifikační číslo k DPH (nebo daňové identifikační číslo)**

Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

**B2. Jméno a příjmení**

Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

**B3. Obchodní název**

Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

**B4. Adresa**

Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

**B5. Datum (RRRR/MM/DD)**

Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

**B6. Datum zahájení činnosti**

Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

**B7. Datum ukončení činnosti**

Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

**B8. Jména a příjmení jednatelů / ředitelů** Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

Doplňující informace poskytnuté dožadným orgánem:

**B9. Jména a příjmení společníků / zástupců či jiných zúčastněných osob** Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

Doplňující informace poskytnuté dožadným orgánem:

**B10. Povaha činnosti** Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím**B11. Povaha transakce**

Předmětné zboží /služby

 Vyplňte, prosím  Potvrďte, prosím

Doplňující informace poskytnuté dožadným orgánem

**B12. Období a částka, již se tato žádost týká - Dodání zboží z/do země**

Z:

do:

Zdroje:

 VIES Jiné Datum Měsíc(e) Čtvrtletí

Částka: \_\_\_ \_\_\_

 Datum Měsíc(e) Čtvrtletí

Částka: \_\_\_ \_\_\_

**B13. Období a částka, již se tato žádost týká - Poskytnutí služby z/do země**

Z:

do:

Zdroje:

 VIES Jiné Datum

<input type="radio"/> Měsíc(e) <input type="radio"/> Čtvrtletí Částka: ___ ___ <input type="radio"/> Datum <input type="radio"/> Měsíc(e) <input type="radio"/> Čtvrtletí Částka: ___ ___
---

## C. DALŠÍ OTÁZKA

### C1-2. Registrace

C1.

- Vaše osoba povinná k dani není v současnosti identifikována pro účely DPH.  
 Naše osoba povinná k dani není v současnosti identifikována pro účely DPH.  
 Dle databáze VIES došlo k intrakomunitárním dodáním po ukončení registrace. Prosíme o vysvětlení.

C2.

- Vaše osoba povinná k dani není v současnosti identifikována pro účely DPH.  
 Naše osoba povinná k dani není v současnosti identifikována pro účely DPH.  
 Podle údajů z VIES nebo dle jiných zdrojů byla provedena dodání před datem registrace.  
 Prosíme o vysvětlení.

### C3-12. Transakce se zbožím / službami

Zboží

C3.

- Podle údajů z VIES nebo dle jiných zdrojů uskutečnila Vaše osoba povinná k dani intrakomunitární dodání zboží,
- ale naše osoba povinná k dani nepřiznala žádné pořízení
  - ale naše osoba povinná k dani popírá přijetí zboží
  - ale naše osoba povinná k dani přiznala pořízení v jiné hodnotě, a to v hodnotě  
 Prosím o prověření a objasnění.  
 \_\_\_ \_\_\_
- Přikládáme kopie dokumentů, které máme k dispozici.

C4.

- Pořízení přiznané naší osobou povinnou k dani neodpovídá údajům z VIES. Prosím, proveďte šetření a podejte vysvětlení.

C5.

- Prosím o sdělení adres, na které bylo zboží doručeno.

Adresy

C6.

- Naše osoba povinná k dani tvrdí, že uskutečnila dodání osobě ve vašem státě. Prosíme, potvrďte, že zboží bylo přijato a  
 zaúčtováno  
 \_\_\_ \_\_\_

- Ano  
 Ne  
 přiznáno / zdaněno vaší osobou povinnou k dani

- Ano  
 Ne

Jméno a příjmení a / nebo daňové identifikační číslo k DPH

Pohyb zboží předcházející předmětné transakci / následující předmětnou transakci

C7.

Od koho bylo zboží zakoupeno? Prosíme, uveďte název/názvy společností a její/jejich daňové identifikační číslo k DPH do kolonky C40.

C8.

Komu bylo zboží dále přeprodáno? Prosíme, uveďte název/názvy společností a její/jejich daňové identifikační číslo k DPH do kolonky C40.

Služby

C9.

Podle údajů z VIES nebo dle jiných zdrojů uskutečnila Vaše osoba povinná k dani intrakomunitární poskytnutí služby, které je zdanitelné na našem území,

- ale naše osoba povinná k dani nepřiznala tuto službu  
 ale naše osoba povinná k dani popírá přijetí této služby  
 ale naše osoba povinná k dani přiznala přijetí služby v jiné hodnotě, a to v hodnotě  
 Prosíme o prověření a objasnění.

— —

Přikládáme kopie dokumentů, které máme k dispozici.

C10.

Pořízení přiznané naší osobou povinnou k dani neodpovídá údajům z VIESu. Prosím, proveďte šetření a podejte vysvětlení.

C11.

Prosím o sdělení adres, na které byla služba poskytnuta.

Adresy

C12.

Naše osoba povinná k dani tvrdí, že uskutečnila dodání osobě ve vašem státě. Prosíme, potvrďte, že služby byly poskytnuty a

zaúčtovány

— —

- Ano  
 Ne

přiznáno / zdaněno vaší osobou povinnou k dani

- Ano  
 Ne

Jméno a příjmení a / nebo daňové identifikační číslo k DPH

### C13-21. Přeprava zboží

Přeprava zboží

C13.

Prosíme o sdělení jména / daňového identifikačního čísla k DPH a adresy přepravce.

Název a / nebo daňové identifikační číslo k DPH a adresa

C14.

- 
- Kdo objednal a uhradil přepravu zboží?

Název a / nebo daňové identifikační číslo k DPH a adresa

C15.

- 
- Kdo je majitelem dopravního prostředku použitého k přepravě?

Název a / nebo daňové identifikační číslo k DPH a adresa

Faktury

C16.

- 
- Prosíme, uveďte fakturovanou částku.

|    —    —

Platba

C17.

- 
- Prosíme, uveďte uhrazenou částku.

|    —    —

C18.

- 
- Prosíme, uveďte jméno majitele bankovního účtu a číslo účtu, ze kterého a/nebo na který byla provedena platba

<p>Od</p> <p><b>Jméno majitele účtu:</b></p> <p><input type="radio"/> IBAN nebo číslo účtu</p> <p><input type="radio"/> Číslo účtu</p> <p><b>Banka:</b></p> <p>Do</p> <p><b>Jméno majitele účtu:</b></p> <p><input type="radio"/> IBAN nebo číslo účtu</p> <p><input type="radio"/> Číslo účtu</p> <p><b>Banka:</b></p>
---

C19.

- 
- V případě, že platba byla provedena v hotovosti

- 
- Kdo předával peníze, komu, kde a kdy?

- 
- Jaký doklad potvrzující platbu (příjmový doklad, atd.) byl vystaven?

C20.

- 
- Existuje důkaz o platbách třetích stran? Pokud ano, prosíme, uveďte další údaje v kolonce C40

- 
- Ano

- 
- Ne

Objednávka

C21.



Prosím, uveďte všechny dostupné údaje o objednateli, jak bylo zboží objednáno a jak byl navázán kontakt mezi dodavatelem a odběratelem?

### C22-38. Zboží, na které se vztahuje zvláštní režim / zvláštní řízení

Prosíme, zaškrtněte požadované pole a vpište Vaši otázku do pole C39.

C22.

Třístranný obchod.

C23.

Režim ziskové přirážky.

C24.

Zasilání zboží.

C25.

Nové dopravní prostředky prodané osobám nepovinným k dani.

C26.

Osvobození na základě celního režimu 42XX/63XX.

C27.

Plyn a elektřina.

C28.

Jiné

Služby, na které se vztahují zvláštní ustanovení

C29.

Poskytnutí služby zprostředkovatelem.

C30.

Poskytnutí služby vztahující se k nemovitosti.

C31.

Poskytnutí služby přepravy osob.

C32.

Poskytnutí služby přepravy zboží.

C33.

Poskytnutí služeb v oblasti kultury, umění, sportu, vědy, vzdělávání, zábavy, a podobných služeb, vedlejších přepravních služeb a oceňování movité věci a práce na movité věci.

C34.

Poskytnutí restauračních a cateringových služeb jiných než C36.

C35.

Pronájem dopravního prostředku.

C36.

Poskytnutí restauračních a cateringových služeb ke spotřebě na palubě lodí, letadel a vlaků.

C37.

Poskytnutí

telekomunikační služby

služby rozhlasového a televizního vysílání

elektronicky poskytované služby osobám nepovinným k dani.

C38.

- Služby, na které se vztahují pravidla skutečného použití a využití

### C39-40. Doplnující informace a další otázky

C39.

Doplnující informace a další otázky

C40.

Pole pro odpověď volným textem

## D. POŽADOVANÉ DOKUMENTY

### D1-9. POŽADOVANÉ DOKUMENTY

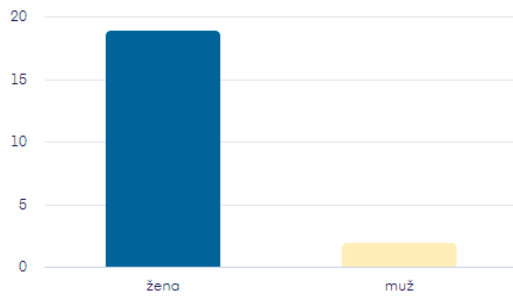
Prosíme o poskytnutí kopií následujících dokumentů (částky a období jsou uvedeny v části B).

- D1. Faktury
- D2. Smlouvy
- D3. Objednávky
- D4. Platby
- D5. Přepravní dokumentace
- D6. Kniha věřitelů mé osoby povinné k dani
- D7. Kniha dlužníků mé osoby povinné k dani
- D8. Výpisy z bankovních účtů
- D9. Jiné

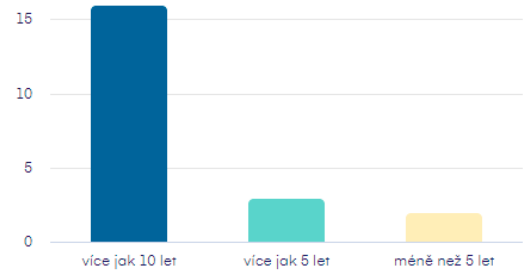
**PŘÍLOHA 6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

(vlastní zpracování)

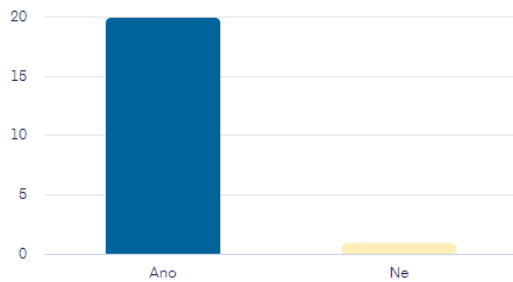
1. Jste?

[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

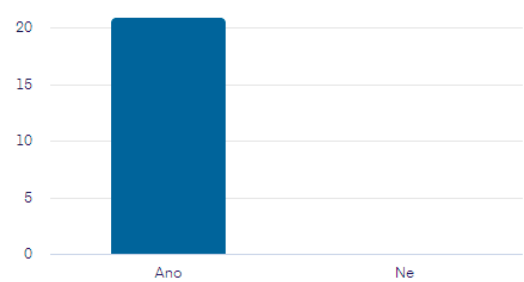
2. Jak dlouho jste zaměstnán/a u Finanční správy

[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

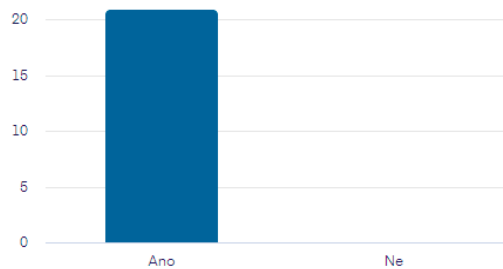
3. Je Vám známo, podle jakého právního předpisu funguje ...



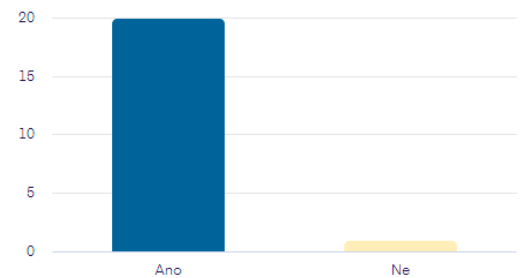
4. Je Vám známo, že při zpracovávání MVI musíte dodržova...



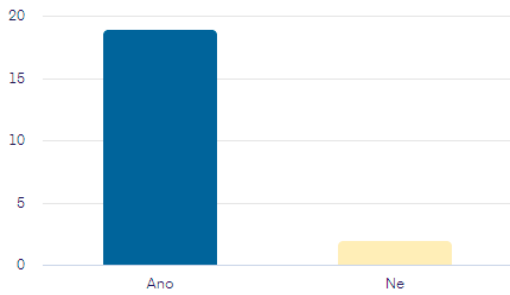
5. Je Vám známa lhůta, kterou musíte dodržet k vyřízení od...



6. Zanalyzujete dostatečně data, dostupné informace před ...

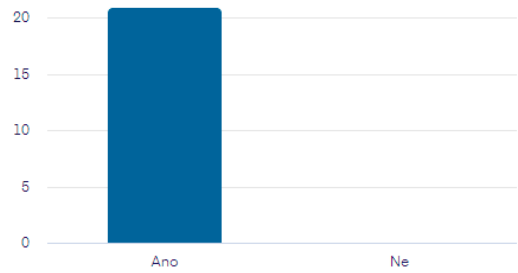


7. Probíhá dostatečná kontrola Vámi využitých úředních do...



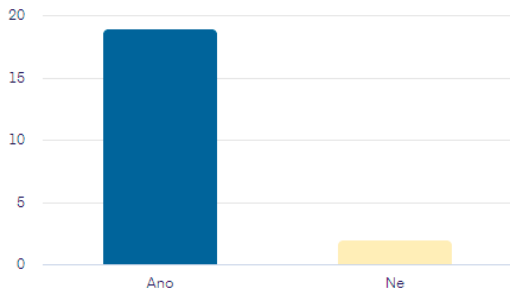
[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

8. Probíhá několikatistupňová kontrola dat vkládaných do M...

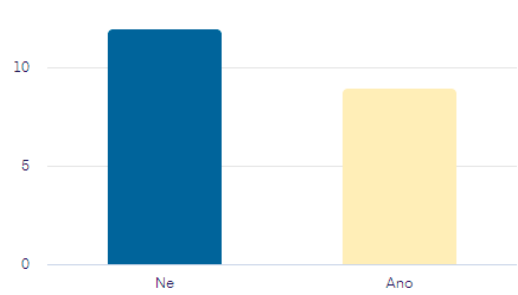


[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

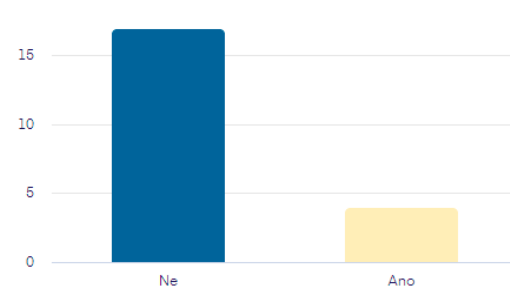
9. Jsou kontrolovány prodlevy při zpracování údajů?



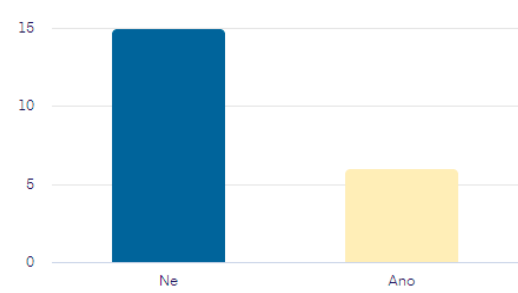
10. Probíhá pravidelné proškolení týkající se novinek MVI,...



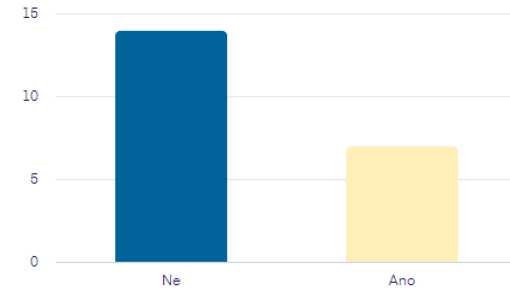
11. Byli jste potřebně proškoleni ohledně aplikace formulář...



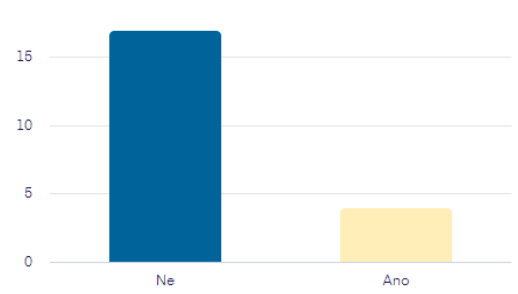
12. Probíhá pravidelné proškolení týkající se novinek apli...



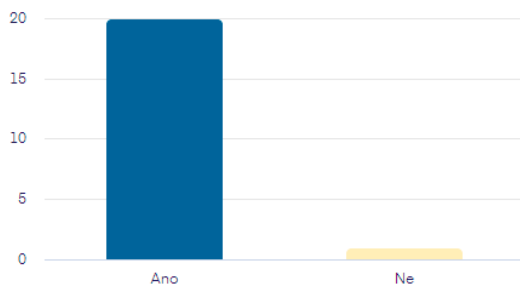
13. Jste dostatečně motivovaní k využívání MVI?



14. Máte dostatečný časový prostor v rámci pracovní doby k...

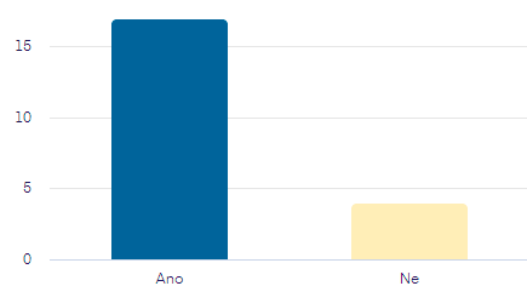


15. Jsou podle Vás data ukládaná do MVI dostatečně zabez...



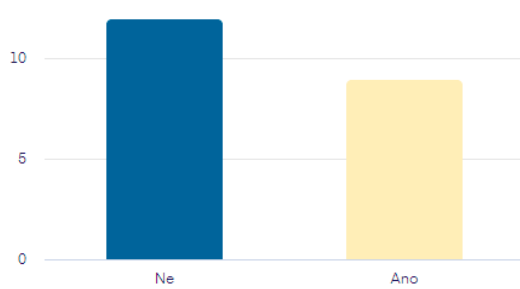
[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

16. Je aplikace MVI funkční, dostupná a spolehlivá?

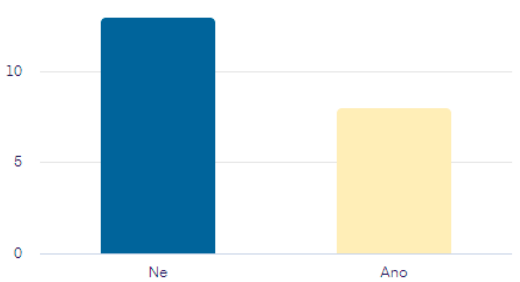


[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

17. Jsou vnitřní předpisy, pokyny, příručky a postupy týkající...

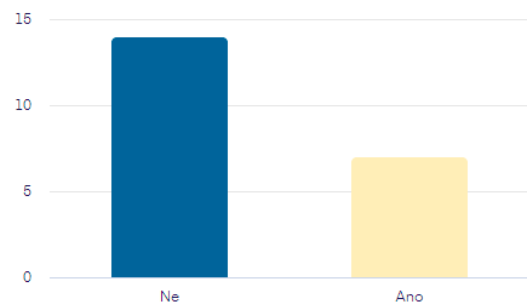


19. Jsou kroky v rámci MVI pro Vás dostatečně jednoduše p...



[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

18. Byli jste k využití MVI potřebně proškoleni, co se týká ob.

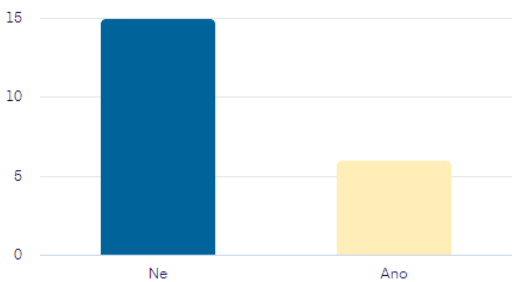


20. Jsou ve formuláři MVI - DPH zahrnuty všechny možnosti?

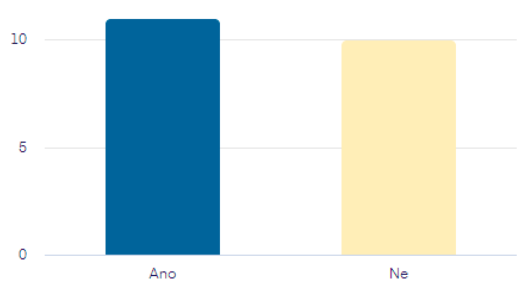
ODPOVĚD	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	8	38.1%
ano	6	28.6%
částky ve dvou měnách - CZK a měna JČS, u transakci se nepočítá fikci, podvodem, přehlednost, rozdílnost písma vkládaného a formuláře.	1	4.8%

[Otevřít detail grafu](#)

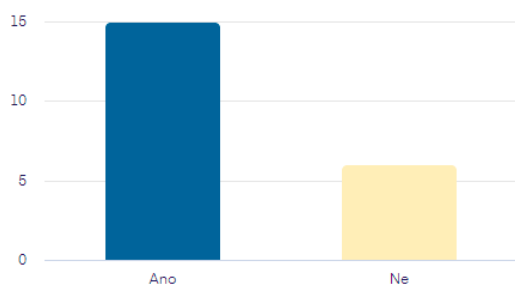
21. Jsou lhůty stanovené pro vyřízení všech MVI dostatečné?



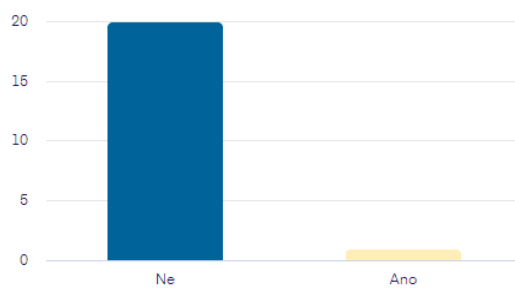
22. Probíhá dostatečná komunikace a informovanost ohled...



23. Zadávají Vám vedoucí pracovníci v rámci vyřízení MVI j...

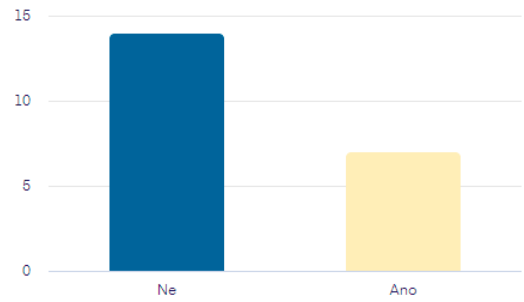


25. Byl při vyřizování MVI použit nesprávný úřední postup či ...

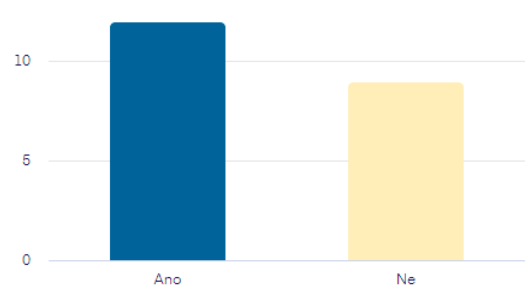


[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

24. Zadávají Vám vedoucí pracovníci v rámci vyřízení MVI a...

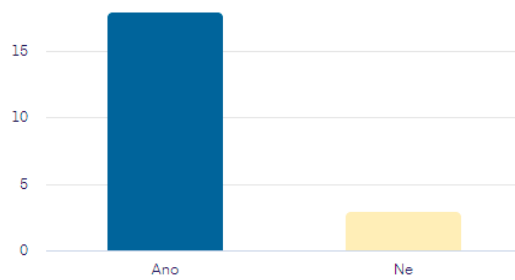


26. Stalo se, že jste se museli potýkat při MVI s právní nejist...

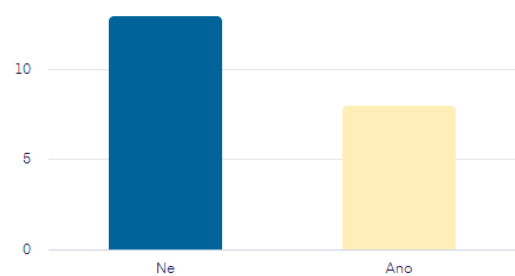


[Otevřít detail grafu](#) | [Kontingenční tabulka](#)

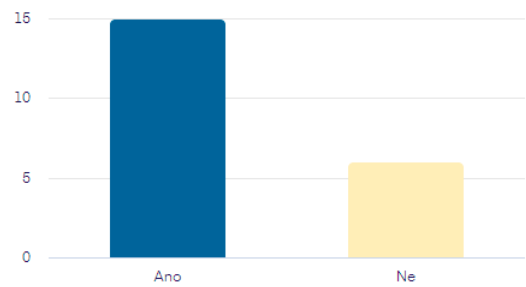
27. Lze díky zpracování či nezpracování MVI ovlivnit průběh...



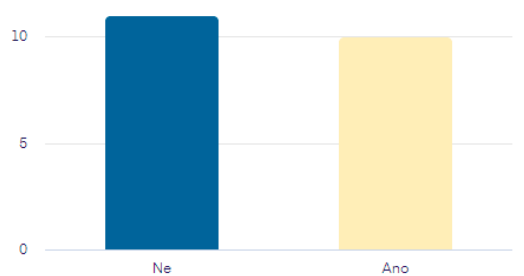
29. Lze zneužít data získaná z MVI?



28. Lze díky zkresení dat uvedených do MVI ovlivnit průběh ...



30. Je možné díky MVI poškodit dobrou pověst orgánů finan...



31. Probíhá v rámci vyřizování MVI dostatečná řídicí, metodi...

