



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ANALÝZA RIZIK

DUBEN 2022

MĚSTO BŘECLAV



Obsah

1.	Cíle dokumentu	2
2.	Trendy a metodické požadavky	2
3.	Požadavky na řízení rizik	3
4.	Inovace metodiky řízení rizik Městského úřadu Břeclav	4
5.	Postup analýzy rizik	5
6.	Výstupy analýzy rizik	6
6.1.	Číselník aktiv	6
6.2.	Číselník hrozeb	7
6.3.	Číselník zranitelností	8
6.4.	Stupnice pro hodnocení rizik	9
6.5.	Katalog rizik programu v ATTIS	10
7.	Celkové zhodnocení analýzy rizik a její dopad do QMS MÚ Břeclav	11



1. Cíle dokumentu

Cílem dokumentu je identifikovat a analyzovat rizika v činnostech MÚ BV podle inovované metody řízení rizik a formulovat doporučení pro další rozvoj řízení rizik v podmínkách MÚ BV.

2. Trendy a metodické požadavky

Řízení rizik se vzhledem k trendům vývoje prostředí stává strategickým prvkem řízení každé organizace. Město Břeclav a jeho součást městský úřad poskytují řadu správních i věcných služeb, zajišťují dlouhodobý rozvoj města a s péčí dobrého hospodáře spravují městský majetek. Tyto činnosti zajišťují s dlouhodobým výhledem, na základě dlouhodobých plánů, kdy musí vedení města a městského úřadu zvažovat řadu okamžitých změn i trendů vývoje prostředí a tyto změny a trendy průběžně do svých plánů a cílů promítat. Mezi nejdůležitější vlivy, na které město musí reagovat, patří:

- Dopady klimatické změny.
- Politické a legislativní změny na místní, národní i mezinárodní úrovni.
- Hrozby a útoky v oblasti informačních technologií.
- Probíhající pandemie Covid-19.
- Ekonomická situace.
- Stárnutí populace a z ní plynoucí sociální i ekonomické změny.
- Situace na trhu práce a její sociální dopady.
- Zneužívání sociálních sítí k ovlivňování názorů a nálad obyvatel.
- Změny na trhu energií.
- Technologické změny v oblasti informačních technologií, dopravy, energetiky, ochrany životního prostředí a dalších oborů důležitých pro správu a rozvoj města.

Společným parametrem vlivů prostředí je jejich narůstající dynamika, mění se jejich složení i závažnost, s jakou ovlivňují aktuální chod města i požadavky na jeho dlouhodobý rozvoj.

Řízení rizik musí být zaměřeno i na interní hrozby související zejména s technickým stavem majetku a s kvalitou zaměstnanců městského úřadu, a i městských organizací.

Cílem řízení rizik je průběžně vyhodnocovat hrozby prostředí, posuzovat jejich dopady na chod a řízení města a navrhovat účinná opatření k zabránění rizikům a snížení jejich dopadů, pokud nastanou. Změny v prostředí nepředstavují pro město pouze ohrožení, mohou pro město znamenat také příležitost, kterou je třeba využít. Jednou z úloh řízení rizik je proto také vyhodnocování pozitivních vlivů prostředí a navrhování opatření, jak tyto vlivy – příležitosti využít.

Řízení rizik se stává komplexní multioborovou disciplínou, které poskytuje klíčové vstupy pro manažerské rozhodování na všech úrovních řízení města. Rostou požadavky na aktuálnost výstupů a rychlost jejich poskytování. Řízení rizik se stává důležitou součástí systému managementu kvality, která funguje průběžně a je těsně propojena s dalšími prvky a nástroji řízení města a úřadu.

Město Břeclav na uvedené požadavky reagovalo vytvořením a zavedením nové metodiky řízení rizik, která byla promítnuta do tohoto dokumentu.



3. Požadavky na řízení rizik

Zákon 320/2001 Sb. – Zákon o finanční kontrole

Povinnost řídit rizika stanovuje obcím Zákon č. 320/2001 Sb. – Zákon o finanční kontrole. K tomuto zákonu je ze strany Ministerstva financí zpracována řada metodických dokumentů, které jsou úzce specializovány na oblast ekonomických rizik. Řízení ekonomických rizik bylo v MÚ BV dlouhodobě zajišťováno v rámci interních auditů.

Norma ISO 9001:2015

Povinnost zvažovat rizika přineslo do systému řízení MÚ Břeclav zavedení systému řízení kvality dle normy ISO 9001, která zavádí systematický přístup ke zvažování rizik. Riziko je dle této normy nedílnou součástí všech aspektů systému managementu kvality. Rizika se vyskytují ve všech systémech, procesech a funkcích. Zvažování rizik zajišťuje jejich identifikování, zvažování a řízení v rámci návrhu a fungování systému managementu kvality. V ISO 9001:2015 jsou často uváděna pohromadě rizika a příležitosti. Příležitost je chápána jako pozitivní stránka rizika. Využití, nebo nevyužití příležitosti pak představuje různé úrovně rizika. Komplexní pohled normy ISO 9001:2015 na zvažování a řízení rizik, přináší možnost rozšířit systematické řízení rizik do všech oblastí systému managementu kvality. Může být využito například v procesech strategického řízení, řízení projektů i řízení služeb. Nabízí se zde například propojení komplexního systému řízení rizik s dynamickou SWOT analýzou, která tak může být trvale aktuálním vstupem do procesů strategického řízení i do pravidelného přezkoumání systému řízení kvality.

Norma ISO 31000

Norma ISO 31000 poskytuje návody (obsahuje Principy a směrnice), jak řídit systematickým, transparentním a spolehlivým způsobem různé formy rizik a jak harmonizovat systému řízení rizik do organizace a všech jejích procesů, rozhodování, produktů, služeb a aktiv. Není primárně určena jako vodítko pro směrnice řízení rizik v organizacích. Jejím cílem je hlavně harmonizace ISO norem pro oblast řízení rizik. Není určena pro účely certifikace.

Zákon č. 181/2014 Sb. Zákon o kybernetické bezpečnosti a vyhláška 82/2018

Pravděpodobně největší rozvoj metod řízení rizik se odehrává v oblasti informačních rizik. Město Břeclav zatím nepodléhá režimu Zákona o kybernetické bezpečnosti ani zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy to ale neznamená, že informační systémy města nejsou ohroženy stále častějšími kyberútoky. I podle stanoviska NBU je využití nově vznikajících standardů při zabezpečování informačních systémů vhodné i pro ty subjekty, jimž to právní předpis (ZKB) nenařizuje. (MVČR, <https://www.mvcr.cz/clanek/co-je-a-co-neni-isvs.aspx>).



4. Inovace metodiky řízení rizik Městského úřadu Břeclav

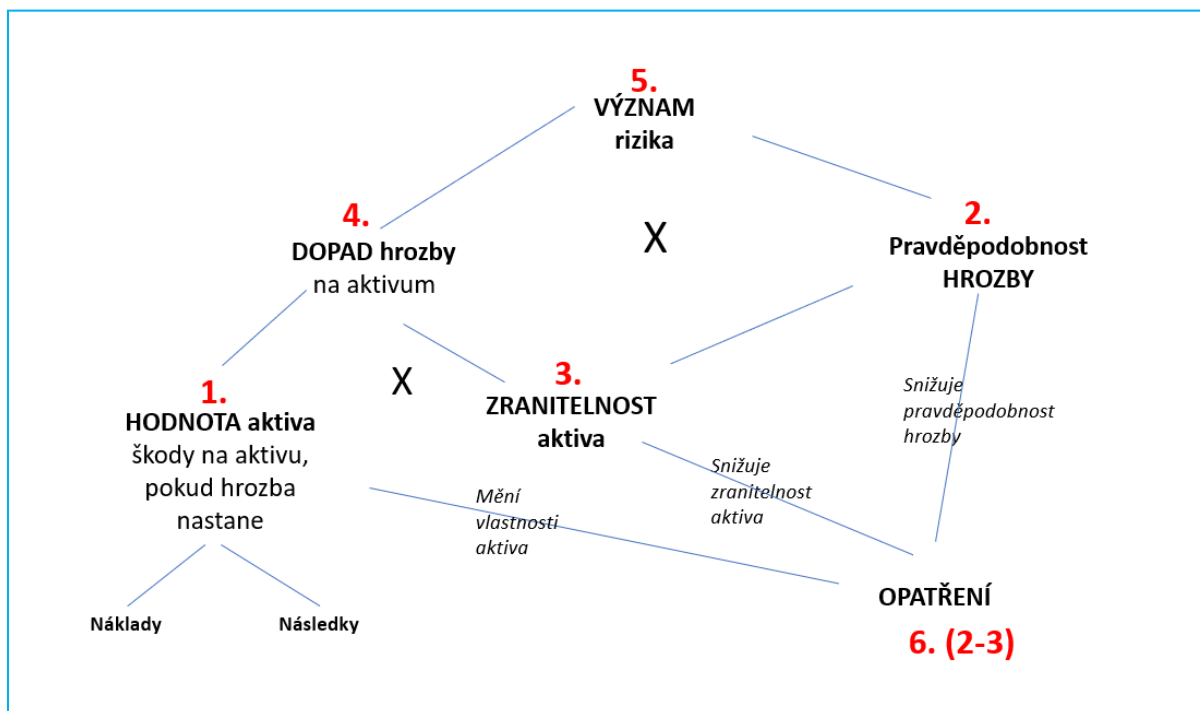
V předchozích letech bylo řízení rizik v MÚ Břeclav prováděno v souladu s požadavky zákona 320/2001 Sb., později také v souladu s požadavky normy ISO 9001:2015. Rizika byla hodnocena z pohledu pravděpodobnosti a dopadu, katalog rizik byl veden v programu MS Excel. Dosavadní systém byl vedením úřadu označen jako nevyhovující především z pohledu jeho začlenění do systému managementu kvality. Proto bylo rozhodnuto zpracování nové metodiky řízení rizik a zavedení zcela nového systému řízení rizik.

Zadáním pro tvorbu nové metodiky řízení rizik bylo komplexní pokrytí požadavků řízení všech oblastí rizik – zejména požadavky zákona 320/2001 Sb., požadavky normy ISO 9001:2015 a požadavky standardů pro řízení IT rizik.

Inovovaná metodika řízení rizik vychází z konceptu ochrany AKTIV. Za AKTIVUM je v systému řízení rizik považováno vše, co má pro MÚ hodnotu – může se jednat o hmotná i nehmotná aktiva. Na AKTIVA působí HROZBY, které, pokud se uplatní, způsobí na aktivu škodu. Hrozba může využít k uplatnění svého nežádoucího vlivu slabé místo – ZRANITELNOST aktiva.

RIZIKO pak vyjadřuje míru ohrožení aktiva uplatněním hrozby s nežádoucím výsledkem vedoucím ke vzniku škody (nežádoucím následku). RIZIKO je tedy vztah mezi AKTIVEM a HROZBOU ovlivněný ZRANITELNOSTÍ.

Pro zmírnění HROZBY jsou navrhována OPATŘENÍ. Ta mohou být uplatněna vůči AKTIVU (změna vlastností nebo hodnoty aktiva), vůči ZRANITELNOSTI (zvýšení odolnosti) nebo vůči HROZBĚ (snížení pravděpodobnosti nebo intenzity).



Obrázek 1 Vztahy a postup v analýze rizik

Vztahy mezi prvky systému řízení rizik a postup analýzy rizik jsou naznačeny na obrázku.



5. Postup analýzy rizik

Celý níže popsany postup analýzy rizik byl realizován v součinnosti pracovní skupiny MÚ BV a externího dodavatele. Práce probíhaly formou workshopů, konzultací, dodávek metodických materiálů a implementací sw podpory řízení rizik.

Analýza rizik probíhala v krocích:

- Návrh a projednání základního metodického rámce.
- Proškolení zainteresovaných zaměstnanců.
- Workshopy pro identifikaci aktiv, zranitelností a hrozeb.
- Zpracování 1. verze kompletní metodiky.
- Pilotní odzkoušení metodiky s podporou MS excel.
- Vytvoření katalogu a analýzy rizik v programu ATTIS.
- Finalizace metodiky řízení rizik s vazbou terminologii a vazby v programu ATTIS.

Během zpracování analýzy rizik byl kladen důraz na vytvoření komplexních základních číselníků aktiv, hrozeb a zranitelností, které by na jedné straně pokrývaly všechny oblasti rizik sledovaných MÚ BV, na druhé straně udržovaly stručný a přehledný systém prvků, které jsou v systému řízení rizik využity.



6. Výstupy analýzy rizik

6.1. Číselník aktiv

Prvním krokem analýzy je provedení identifikace a evidence aktiv a jejich zařazení do příslušných skupin. Z důvodu odlišných metod evidence a hodnocení jsou aktiva rozdělena do dvou základních skupin:

- Obecná aktiva
- Informační aktiva

Číselník obecných aktiv vedený v systému ATTIS ukazuje obrázek níže.

Název	Složka?	Nadřazený záznam ↑
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dobrá pověst města, úřadu, politiků		Dobrá pověst
Využití získané dotace vč. udržitelnosti		Dotace
Příležitost získat dotaci		Dotace
Zákonem vyžadované služby		Kvalita a dostupnost služeb
Nepovinné služby		Kvalita a dostupnost služeb
Interní služby		Kvalita a dostupnost služeb
Dodavatelské vztahy		Kvalita a dostupnost služeb
Majetek - budovy		Majetek vyjma ICT
Majetek - infrastruktura		Majetek vyjma ICT
Pozemky		Majetek vyjma ICT
Vozidla		Majetek vyjma ICT
Ostatní movitý majetek		Majetek vyjma ICT
Oběžný majetek		Majetek vyjma ICT
Nehmotný majetek (licence, autorská práva..)		Majetek vyjma ICT
Majetkové účasti		Majetek vyjma ICT
Nemovitý majetek - mimo byty		Majetek vyjma ICT
Spokojenost s životem ve městě		Občan města
Schopnost plnit cíle a strategie města (vč. úřadu)		Strategie (schopnost plnit cíle a strategie)
Zaměstnanci - zdraví		Zaměstnanci
Loajalita, motivace a aktivity		Zaměstnanci
Kompetence (vč.zastupitelnosti)		Zaměstnanci

Obrázek 2 Číselník aktiv v sw ATTIS



Město Břeclav

Uvedený číselník představuje první variantu, která může být v průběhu dalších cyklů analýzy rizik upravována. V programu ATTIS lze aktiva sdružovat do skupin a podskupin a případná systémová opatření vázat na jednotlivá aktiva i skupiny aktiv.

6.2. Číselník hrozeb

Hrozba je událost, která může způsobit škodu na aktivech organizace. Vzniká nezávisle na vůli organizace, její vznik je spjat s vývojem externího i interního prostředí, působí dočasně.

V rámci analýzy byly definovány skupiny hrozeb:

- Přírodní hrozby (živelné pohromy, extrémní počasí apod.).
- Lidské hrozby (úmyslné i neúmyslné).
- Vývoj prostředí (využitá struktura „PESTLE“).
- Vyšší moc obecně (hrozby způsobené vyšší mocí, které nepatří do žádné uvedené skupiny).

V rámci jednotlivých skupiny byla identifikovány dále uvedené hrozby (snímky obrazovek ze sw ATTIS):

Přírodní - obecně	Lidské - obecně
Povodeň (přírodní)	Nedbalost ze strany zaměstnanců (lidské)
Vítr (přírodní)	Fyzické poškození záměrné, krádež, zneužití (lidské)
Blesk (přírodní)	Konflikt mezi zaměstnancem a třetí stranou (lidské)
Sucho (přírodní)	Neoprávněné zasahování do kompetencí zaměstnanců (lidské)
Mráz (přírodní)	Syndrom vyhoření, ztráta motivace (lidské)
Epidemie (přírodní)	Zasahování do kompetencí (duplicita, sjednotit)
	Klient - prudič (lidské)
Prostředí - obecně (PESTLE)	Neuvážené výroky politiků (lidské)
Prostředí - politický vývoj	Útok fyzický na zaměstnance (lidské)
Prostředí - ekonomický vývoj	Fyzické poškození neúmyslné (lidské)
Atraktivní nabídka pracovních míst na trhu práce	Kybernetický útok (lidské)
Prostředí - sociální vývoj	Konflikt mezi zaměstnancem a třetí stranou (lidské)
Prostředí - technologický vývoj	Konflikt mezi zaměstnanci (lidské)
Prostředí - legislativní vývoj	
Prostředí - environmentální vývoj	Vyšší moc - ostatní
	Technické selhání - vyšší moc
	Dopravní nehody . vyšší mooc
	Výpadek dodávek služeb a zdrojů

Obrázek 3 Číselník hrozeb – sw ATTIS

Stejně jako v případě aktiv může být číselník doplňován, základní hrozby mohou být řazeny do skupin a podskupin. I vůči hrozbám může být přímo uloženo opatření ke snížení pravděpodobnosti nebo intenzity hrozby.



6.3. Číselník zranitelností

Další tabulka představuje číselník zranitelností.

Složka?	Název
<input type="text" value="Strom"/>	
<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
▼	Pravidla - směrnice, procesy, odpovědnosti a pravomoci
	Nedostatečná prevence vůči šíření nakažlivých chorob
	Komunikační procesy a nástroje směrem k veřejnosti
▼	Plánování - postupy stanovení a hodnocení cílů, plánů a rozpočtů
	Kapacity lidí - nedostatečné
	Obnova a údržba majetku a vybavení
▼	Schopnosti - nedostatečné povědomí a schopnosti zaměstnanců
	Schopnosti zvládat agresivní jedince
	Zabezpečení a ochrana aktiv
▼	Motivační nástroje a pravidla
	Benefity, kariérový rozvoj a oceňování aktivního přístupu k práci - nedostatečné nedostatečné nastavení
	Pracovní prostředí a vybavení ve srovnání s ostatními zaměstnavateli

Obrázek 4 Číselník zranitelností – sw ATTIS

I pro zranitelnosti lze přímo nastavovat opatření – tak lze řešit jedním opatřením společnou zranitelnost více aktiv.



6.4. Stupnice pro hodnocení rizik

Identifikace	Popis	Hodnota od	Hodnota do
Legenda			
Význam rizika			
1 = nízká	Zbytkové riziko. Není nutné explicitně akceptovat.	0.00	1.00
2 = střední	Riziko lze akceptovat, a to i trvale.	1.01	3.00
3 = vysoká	Riziko lze akceptovat ale pouze dočasně.	3.01	30.00
4 = kritická	Je nutné přijmout co nejdříve další opatření na snížení míry rizika.	30.01	100.00
Význam dopadu			
1 = nízká	Omezené časové období, malý rozsah, malé důsledky, škoda do 0,1 milionu Kč. Úřad je schopen plnit své zákonné a smluvní povinnosti.	0.00	25.00
2 = střední	Omezené časové období, omezený rozsah. Možné finanční ztráty v rozmezí 0,1 - 1 milion Kč. Úřad nemusí být schopen plnit významné smluvní závazky a zákonné povinnosti. Není ohrožena funkce infrastruktury ani zdraví a životy osob.	26.00	50.00
3 = vysoká	Dlouhé časové období, omezený rozsah. Možné finanční ztráty v rozmezí 1-10 milionů Kč. Úřad není schopen plnit významné smluvní závazky a méně významné zákonné povinnosti. Může být ohrožena funkce infrastruktury v nekritických oblastech, nejsou ohroženy zdraví a životy osob.	51.00	75.00
4 = kritická	Dlouhé časové období, plošný rozsah. Možné finanční ztráty přes 25 milionů Kč. Úřad není po dobu nedostupnosti plnit významné smluvní závazky a zákonné povinnosti. Může být ohrožena funkce zákaznických systémů v kritických oblastech, může být ohroženo a zdraví a životy osob.	76.00	100.00
Úroveň zranitelnosti			
1 = nízká	Pravděpodobnost výskytu během 1 roku je 0 – 25%.	0.00	0.25
2 = střední	Pravděpodobnost výskytu během 1 roku je 25 – 50%.	0.26	0.50
3 = vysoká	Pravděpodobnost výskytu během 1 roku je 51 – 75%.	0.51	0.75
4 = kritická	Pravděpodobnost výskytu během 1 roku je 76 – 100%.	0.76	1.00
Úroveň hrozby			
1 = nízká	Pravděpodobnost výskytu během 1 roku je 0 – 25%.	0.00	0.25
2 = střední	Pravděpodobnost výskytu během 1 roku je 25 – 50%.	0.26	0.50
3 = vysoká	Pravděpodobnost výskytu během 1 roku je 51 – 75%.	0.51	0.75
4 = kritická	Pravděpodobnost výskytu během 1 roku je 76 – 100%.	0.76	1.00

Obrázek 5 Stupnice pro analýzu rizik – snímek obrazovky ATTIS



Město Břeclav

6.5. Katalog rizik programu v ATTIS

Výsledky analýzy rizik jsou zpracovány v programu ATTIS, jak ukazují následující obrázky.

Vznam	Číslo	Zdroj	Hrozba	Identifikace			
	21	Zaměstnanci - zdraví	Útok fyzický na zaměstnance (lidské)	Úmyslné napadení a poranění zaměstnance klientem			
	24	Zaměstnanci - zdraví	Syndrom vyhoření, ztráta motivace (lidské)	Syndrom vyhoření - ztráta motivace vlivem špatného plánování práce			
	25	Zaměstnanci - zdraví	Syndrom vyhoření, ztráta motivace (lidské)	Ztráta motivace, syndrom vyhoření vlivem pracovního přetížení			
	26	Zaměstnanci - zdraví	Lidské - obecné	Syndrom vyhoření - ztráta motivace vlivem nedostatečných schopností			
	27	Kompetence (vů-zastupitelnost)	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Lidské chyby z neznalosti (kompetence, náplň práce)			
	31	Kompetence (vů-zastupitelnost)	Neoprávněné zasahování do kompetenci zaměstnanců (lidské)	Chyby vzniklé nesystemovými zásahy do kompetenci (zaměstnanec nedokáže odmítnout)			
	35	Kompetence (vů-zastupitelnost)	Prostředí - obecné (PESTLE)	Ztráta kompetenci vlivem změn v prostředí			
	40	Kompetence (vů-zastupitelnost)	Prostředí - politický vývoj	Nekonzistentnost ve vedení města v důsledku politických změn			
	42	Spojenost s životem ve městě	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Špatné město špatný úklid			
	43	Spojenost s životem ve městě	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Špatný stav mobilite - nedostatečná údržba			
	44	Spojenost s životem ve městě	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Nedostatek příležitosti pro výšiti			
	45	Spojenost s životem ve městě	Prostředí - sociální vývoj	Nárůst kriminality vlivem výšiti počtu nepřizpůsobivých občanů			
	2	Majetek - budovy	Přírodní - obecné	Poškození budovy (hrozba přírodní obecné, nedodržení pravidel)			
	3	Majetek - budovy	Přírodní - obecné	Poškození budovy (hrozba přírodní, špatný technický stav)			
	3	Majetek - budovy	Fyzické poškození záměrné, krádež, zneužití (lidské)	Poškození budovy (hrozba lidské úmyslné, nedostatečné schopnosti lidí)			
	5	Majetek - budovy	Prostředí - ekonomický vývoj	Nedostatek financí na opravy budov (hrozba prostředí, nedostatečné plánování)			
	6	Nemovitý majetek - mimo byty	Přírodní - obecné	Poškození majetku			
	11	Loajalita, motivace a aktivita	Atraktivní nabídka pracovních míst na trhu práce	Ochod zaměstnanců za atraktivnější nabídkou zaměstnání			
	12	Loajalita, motivace a aktivita	Atraktivní nabídka pracovních míst na trhu práce	Ochod zaměstnanců za atraktivnější nabídkou zaměstnání			
	13	Loajalita, motivace a aktivita	Neoprávněné zasahování do kompetenci zaměstnanců (lidské)	Ztráta motivace díky způsobu řízení			
	14	Zaměstnanci - zdraví	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Úraz zaměstnance vlivem nedodržování pravidel BOZP a PO			
	15	Zaměstnanci - zdraví	Dopravní nehody - vyšší moc	Poranění zaměstnance při autonehodě služebního vozidla			
	17	Zaměstnanci - zdraví	Epidemie (přírodní)	Onemocnění většího množství lidí nakažlivou nemocí - epidemie			

Obrázek 6 - Katalog rizik v programu ATTIS

47	Spojenost s životem ve městě	Prostředí - obecné (PESTLE)	Chybějící rozvojové lokality - špatná přípravenost				
48	Spojenost s životem ve městě	Prostředí - obecné (PESTLE)	Vysoké nezaměstnanost - nedostatek pracovních míst				
49	Spojenost s životem ve městě	Prostředí - obecné (PESTLE)	Nekvalitní životní prostředí				
50	Dobrá pověst města, úřadu, politiků	Klient - průběh (lidské)	Poškození dobré pověsti neoprávněnými stížnostmi a pomluvami ze strany klientů				
51	Dobrá pověst města, úřadu, politiků	Neuvažené výroky politiků (lidské)	Poškození dobré pověsti města neuvažnými výroky politiků				
52	Dobrá pověst města, úřadu, zaměstnanců (lidské)	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Poškození dobré pověsti města vlivem nedostatečné propagace				
53	Dobrá pověst města, úřadu, politiků	Technické seřázení - vyšší moc	Poškození dobré pověsti města vlivem technického seřázení				
54	Dobrá pověst města, úřadu, politiků	Atraktivní nabídka pracovních míst na trhu práce	Poškození dobré pověsti města z důvodu nedostatku zaměstnanců na trhu práce				
55	Dobrá pověst města, úřadu, politiků	Syndrom vyhoření, ztráta motivace (lidské)	Poškození dobré pověsti - nekvalitní práci zaměstnanců				
56	Dobrá pověst města, úřadu, politiků	Lidské - obecné	Poškození dobré pověsti nepravdivými informacemi v médiích				
57	Dobrá pověst města, úřadu, politiků	Lidské - obecné	Poškození dobrého jména neoprávněnými zaměstnanci				
58	Vozidla	Fyzické poškození záměrné, krádež, zneužití (lidské)	Krádež vozidla				
59	Vozidla	Dopravní nehody - vyšší moc	Škody na vozidle při dopravní nehodě				
60	Vozidla	Přírodní - obecné	Poškození vozidla živelnou pohromou				
61	Vozidla	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Technické seřázení vozidla vlivem špatné obsluhy				
64	Nemovitý majetek (licence, autorská práva...)	Přírodní - obecné	Vymazání Zánění licencí a autorských práv živelnou událostí				
65	Nemovitý majetek (licence, autorská práva...)	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Zneužití autorských práv				
68	Využití ziskové dotace vč. údržebnosti	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Neobalost při dodržování podmínek dotace				
70	Příležitost ziskové dotaci	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Proměškání příležitosti - dotace				
72	Zákonek vyžadované služby	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Zaměstnanec neví, jak službu poskytovat				
73	Zákonek vyžadované služby	Atraktivní nabídka pracovních míst na trhu práce	Nedostatek kompetentních zaměstnanců na výkon služby				
74	Zákonek vyžadované služby	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Chyby vlivem nedostatečného vedení gestora (nadřízený orgán, ministerstvo, KÚ)				
75	Nepovinné služby	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Služba není dostatečně parametrizována				
76	Nepovinné služby	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Služby jsou schváleny bez využití kapacit				
77	Interní služby	Neobalost ze strany zaměstnanců (lidské)	Služby jsou schváleny bez využití kapacit				
78	Dodavatelské vztahy	Prostředí - obecné (PESTLE)	Vývoj prostředí ovlivňuje vznik a zánik dodavatelů				
79	Schopnost plnit cíle a strategie města (vč. úřadu)	Prostředí - obecné (PESTLE)	Pozdní nebo chybné realice na změny prostředí vlivem nedostatečných kapacit lidí				
80	Schopnost plnit cíle a strategie města (vč. úřadu)	Prostředí - obecné (PESTLE)	Pozdní nebo chybné realice na změny prostředí vlivem špatného plánování				
81	Schopnost plnit cíle a strategie města (vč. úřadu)	Prostředí - obecné (PESTLE)	Pozdní nebo chybné realice na změny prostředí vlivem nedostatečných schopností lidí				
82	Schopnost plnit cíle a strategie města (vč. úřadu)	Prostředí - obecné (PESTLE)	Pozdní nebo chybné realice na změny prostředí				

Obrázek 7 Katalog rizik v programu ATTIS



7. Celkové zhodnocení analýzy rizik a její dopad do QMS MÚ Břeclav

Inovovaný systém řízení rizik je plně integrovanou součástí systému managementu kvality MÚ Břeclav. Metodika řízení rizik i podpora systémem ATTIS umožní propojovat rizika na všechny druhy aktiv včetně procesů, projektů a strategických cílů. Opatření k rizikům lze zadávat delegovat i kontrolovat v systému ATTIS formou úkolů, a to včetně zasílání notifikací zodpovědným osobám. Systém umožní i podporu řízení informačních rizik v souladu s příslušnými standardy.

Celý systém řízení rizik je třeba vnímat jako komplexní systém včasných reakcí na potenciální události, které mohou mít negativní i pozitivní dopad na funkce a zdroje města. To znamená, že v souladu s požadavky normy ISO 9001:2015 může být využit například i pro řízení příležitostí a hrozeb a poskytovat tak trvalý vstup pro on-line analýzu rizik.

Další důležitá systémová vazba řízení rizik je propojení s řízenou dokumentací a s procesním modelem úřadu. Řídící dokumenty i procesy a návazně rozvoj příslušných kompetencí lidí jsou z pohledu řízení rizik nástroji pro snižování zranitelnosti (zvyšování odolnosti) aktiv i zavádění systémových opatření pro prevenci hrozeb. Tyto vazby jsou zásadní pro ochranu všech typů aktiv – hmotných i nehmotných. Dlouhodobé správné používání systému řízení rizik by mělo vést ke zkvalitnění řídicí dokumentace a rozvoji kompetencí lidí a ve svém důsledku je snížení k postupnému snižování počtu významných rizik v systému.

Systém řízení rizik vytvořený a implementovaný v MÚ Břeclav je plně v souladu se strategickým dokumentem MMR – Koncepce *Smart Cities – odolnost prostřednictvím SMART řešení pro obce, města a regiony*. Představuje vyspělé SMART řešení a může být využit jako příklad dobré praxe.