

Profesor Ing. Aleš Komár, CSc., Ing. Boris Šroll, Ph.D.

Řízení rizik v procesu stravovacích služeb

VOJENSKÝ
PROFESIONÁL

Cílem práce je analýza současného stavu procesu stravovacích služeb, definování možných hrozeb vzniku škody, poškození, zničení, ztráty případně jiného nezdaru a přiblížení systémového přístupu k řízení rizik. Byla provedena identifikace rizik a sestaven katalog rizik. Identifikovaná rizika byla podrobně analyzována a byla zpracována do mapy rizik v procesu stravovacích služeb rezortu Ministerstva obrany České republiky. Byl vytvořen manuál řízení rizik, na jehož základě mohou být přijata opatření k vyloučení, minimalizaci vzniku nebo snížení nežádoucího dopadu rizik.

1. Úvod do problematiky

Řízení rizik je nevyhnutelnou a integrální součástí řízení každé společnosti. Systematické řízení rizik je většinou existenční nutností a předpokladem budoucího podnikatelského úspěchu. Nemůže se vyhnout ani veřejnému sektoru. Stejně jako podnikatelské subjekty, jsou organizace veřejné správy vystaveny řadě rizik. Ty nestačí řídit pouze intuitivně, nýbrž je potřebné je řídit vědomě a uplatňovat integrovaný přístup.

Neustálými změnami se vyznačuje oblast proviantního zabezpečení, její organizační struktury, systém stravování, zásobování atd. K razantním změnám, které výrazným způsobem ovlivnily vojenská stravovací zařízení, došlo v roce 2004. Byl zrušen status základní vojenské služby, začal nákup stravovacích služeb (catering) a nastala změna v účtování z 5 % na 19 % sazbu DPH. Každá změna s sebou přináší riziko, že požadovaného výsledku nebude dosaženo. Zabezpečit fungující ekonomický mechanismus je nutné i v procesu stravovacích služeb. K tomu by mělo pomoci řízení rizik (risk management), které se stalo nepostradatelnou disciplínou. [1, 2, 3] Řídící orgány a management musí rozhodnout, jakou míru rizika bude moudré tolerovat nebo přijmout a snažit se ji zachovat na této úrovni. [4] Státní správa se nemůže rizikům vyhýbat, protože to vede k nízké efektivitě, malému výkonu a celkově ke stagnaci.

Při řízení rizik v procesu stravovacích služeb je pozornost v tomto příspěvku zaměřena pouze na negativní rizika za použití následující terminologie.

- **Riziko** (*risk*) je možnost, že nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění záměrů a cílů. Stupeň významnosti rizika se určí podle možných nežádoucích dopadů (exposition) a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika (frequency).
- **Řízení rizik** (*risk management*) je soustavná systematická a metodická činnost, která je organizována vedoucími zaměstnanci orgánu veřejné správy v rámci vnitřního kontrolního systému tak, aby tento systém byl způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů tohoto orgánu. Součástí procesu řízení rizik je analýza rizik, stanovení priorit rizik podle stupně jejich významnosti, přijetí souboru

konkrétních opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizik, anebo snížení jejich nežádoucího dopadu a kontrola realizace a účinnost těchto opatření.

- **Analýza rizik** (*risk analysis*) je kontrolní metoda, kterou jsou rizika vztahující se k činnosti orgánu veřejné správy včas rozpoznávána a vyhledávána, vyhodnocována a podány o nich informace k přijetí rozhodnutí o tom, jak vyloučit nebo minimalizovat tato identifikovaná rizika nebo jejich nežádoucí dopady. [5]
- **Mapa rizik** je doklad, který prostřednictvím grafického vyjádření poskytuje informace k prioritám rizik podle jejich nežádoucího dopadu na řádnou správu a řízení orgánu veřejné správy a pravděpodobnosti zapůsobení těchto rizik.
- **Přenos rizika** (*risk transference*) je technika eliminace rizik, kdy se přesouvá dopad rizika na třetí stranu společně s odpovědností za vykonání proti rizikových opatření.

Povinnost věnovat se řízení rizik vychází ze zákona o finanční kontrole a prováděcí vyhlášky Ministerstva obrany. [6, 7] Jedním z hlavních cílů finanční kontroly je prověřovat zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností. Zejména se prověřuje, zda osoby přizpůsobují uskutečňování operací při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek novým rizikům.

Vedoucí orgánu veřejné správy je v rámci své odpovědnosti povinen zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů veřejné správy. [8, 9, 10, 11] K provedení zákona o finanční kontrole byl vydán rozkaz ministra obrany kterým se zajišťuje výkon interního auditu odborem interního auditu Ministerstva obrany. [12, 13] a rozkaz ministra k finanční kontrole v působnosti Ministerstva obrany. [14]

Řízení rizik v procesu stravovacích služeb zasahuje do mnoha činností, které je nutné brát v úvahu při identifikaci rizik. Ustanovení obecné právní úpravy jsou závazná i pro rezort Ministerstva obrany a není zde dostatek místa všechno právo uvést. [15, 22, 23] Problematikou se dále upravují interní normativní akty rezortu nižší právní síly. [16]

Rizika, jejichž zdroje spočívají výlučně v prostředí, systémech a činnostech mimo orgány veřejné správy a nejsou tedy v přímé působnosti jeho vnitřního kontrolního systému, jsou rizika vnější. Vnější rizika jsou rizika politická, legislativní a právní, regulatorní, finanční a rozpočtová, kulturní, demografická, vojenská, trestněprávní (vyjma vnitřní kriminality), globalizační, terorismus a živelní katastrofy. [5]

2. Materiál a metody

K úspěšnému řízení rizik u všech vojenských útvarů a zařízení rezortu Ministerstva obrany, u kterých probíhají různé formy stravování, byla důležitým krokem jejich přesná identifikace. Popis procesu stravovacích služeb se zaměřil na všechny způsoby zabezpečení veřejného stravování (závodní stravování, bezplatný odběr stravy a naturální stravování) používané v rezortu ministerstva obrany.

Primární výzkum byl prováděn zejména formou řízených rozhovorů s pracovníky pověřenými zabezpečovat stravování (85 respondentů), a to jak u vojenských útvarů

a zařízení, tak u cateringových firem. Údaje byly získávány také kontrolní činností. Především se jednalo o získání podkladů pro analýzu a řízení rizik z oblasti aktivity smluvní vztahy a dodavatel. Při analýze rizik, tj. stanovení pořadí důležitosti jednotlivých rizikových faktorů, byla použita delfská metoda. K odhadu rizika byly použity maticové metody. [17]

Finanční neboli kvantitativní vyjádření rizika nebylo použito pro nedostatek vyvíjejících záznamů. Ohodnocení rizika bylo provedeno s pomocí stupnice lineární a geometrické, riziko pak bylo vyjádřeno kvalitativně v pevně definované diskretní škále hodnot. Subjektivnější charakter kvalitativního pojetí, s hlavním cílem zajistit řízení prioritně největších rizik, tomuto účelu však plně vyhovuje. [18]

Ještě před ohodnocením rizika bylo zařazeno posouzení, zda jsou splněny závazné požadavky předpisů, i když se samozřejmě předpokládalo, že posuzovaný systém zákonem vyhovuje. Parametry rizika, pravděpodobnost a závažnost nežádoucích událostí, lze podstatně ovlivnit respektováním právních ustanovení. [19]

Riziko je dáno kombinací pravděpodobnosti a nežádoucích následků, což vyjadřuje vztah $R = M \times P$. R je stupeň významnosti rizika, P je pravděpodobnost jeho výskytu a M je míra rizikového faktoru (dopad).

Protože neexistoval žádný způsob stanovení přesné výše dopadu rizika (historická data a expertní odhady), k jeho hodnocení bylo použito slovní škály, které mají výhodu v tom, že umožňují kvantifikovat i jiné než finanční důsledky. Zvláště vysoký dopad znamená, že riziko je pro pokračování projektu kritické. Střední dopad znamená, že se výskyt rizik na pokračování projektu projeví závažně a finanční důsledky jsou značné. Nevýznamný dopad, že se na pokračování projektu téměř neprojeví. Pro ohodnocení dopadu rizika byly uvažovány dva způsoby, a to ohodnocení dopadu s pomocí lineární stupnice v rozsahu 1-5. [5] a ohodnocení dopadu pomocí stupnice s geometrickou posloupností 1, 2, 4, 8, 16. [25], jak je uvedeno v tab. 1.

Tab. 1: Stupnice dopadu rizika

Stupnice lineární	Stupnice s geometrickou posloupností	Slovní popis dopadu
1	1	nevýznamný
2	2	nízký
3	4	střední
4	8	vysoký
5	16	zvláště vysoký

K ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika byla vybrána jako nejvhodnější stupnice navržená Ministerstvem financí uvedená v tabulce 2. [5]

Tab. 2: Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika

Stupeň	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	téměř nemožná
2	výjimečně možná
3	běžně možná
4	pravděpodobná
5	hraničící s jistotou

K určení pravděpodobnosti výskytu ztráty bylo vycházeno též ze subjektivních odhadů s využitím hodnotící škály, která kvantifikuje pravděpodobnost vzniku rizika jako vysokou, střední nebo nízkou. Vysoká pravděpodobnost znamená, že se riziko nejspíše objeví, střední pravděpodobnost znamená, že se riziko objeví příležitostně, nízká pravděpodobnost, že výskyt rizika je nepravděpodobný, ale možný. [20]

K lepší přehlednosti vyhodnocených rizik byl sestaven katalog rizik, který v jednotlivých podskupinách rizik po přiřazení kódu riziko popsal a indexy charakterizoval jeho dopad, pravděpodobnost a závažnost. Byl veden v elektronické formě.

Ke grafickému znázornění relativního postavení a významnosti hlavních rizik byla použita mapa rizik jako dvourozměrný graf poloh rizik v souřadnicích pravděpodobnost a dopad rizika. Čáry stejné významnosti rizik oddělovaly oblast **kritických** „červených“, **závažných** „žlutých“ a **běžných** (provozních) „zelených“ rizik.

Pro srovnání distribuce pravděpodobností u nominálních souborů byl využit Pearsonův test a párové srovnání pravděpodobností. [21]

Způsoby řízení rizik byly navrženy následovně:

- **Vyvarování se riziku** – tj. zákazem provádění rizikových aktivit a procesů v případě kdy je riziko nepřiměřeně vysoké a není možné ho odstranit, zmírnit nebo mu předejít zavedením dalších kontrol pro ne hospodárné, neefektivní a neúčelné vynaložení zdrojů. Vyvarovat se riziku neprováděním činností spojených s tímto rizikem lze, pokud netvoří prioritu pro splnění schválených záměrů a cílů.
- **Udržení stávající míry rizika** – přijetím rizika bez dalších aktivit. Taktika je vhodná v případě, že zavádění opatření spojených s tímto rizikem je na přijatelné úrovni.
- **Zmírnění rizika** – je nutné uskutečnit pokud je riziko vysoké, ale je možné toto riziko redukovat zavedením opatření při dodržení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynaložených zdrojů. Zmírnit riziko lze i jeho přenesením na jiný subjekt, například pojištěním.
- **Snížení zavedených opatření** k odstranění, zmírnění nebo předcházení riziku pro jeho malý stupeň významnosti a ne hospodárnost, neefektivnost a neúčelnost vynakládaných zdrojů.

3. Výsledky a diskuze

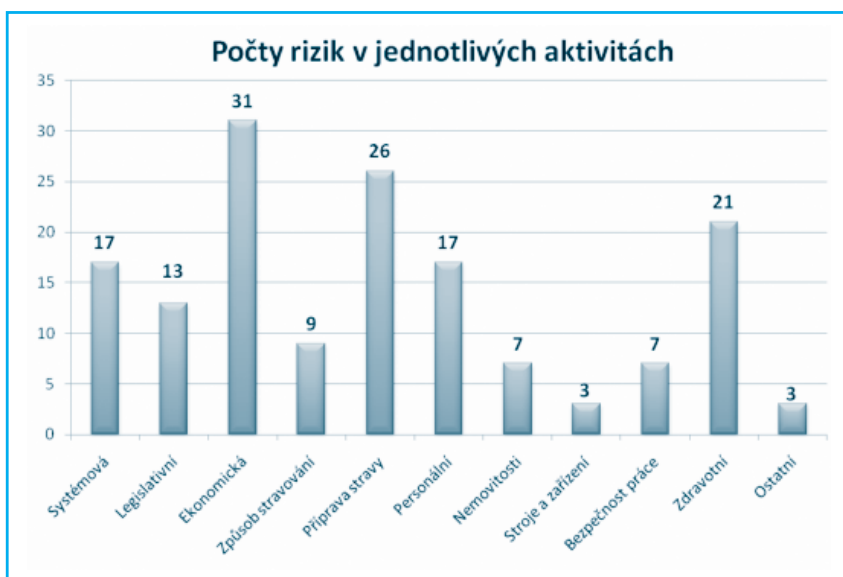
Byla provedena analýza současného stavu procesu stravovacích služeb, definovány možné hrozby vzniku škody, poškození, zničení, ztráty případně jiného nezdaru a navržen systémový přístup k řízení rizik v této oblasti. Pozornost byla upřena na rizika v procesu stravovacích služeb, která mohou být usměrňována či snižována. Vnější rizika byla považována za rizika neovlivnitelná a pro analýzu a řízení rizik v procesu stravovací služby uvažována nebyla.

Rada významných rizik pochází z aktivity zdravotní a aktivity přípravy stravy, ale podrobněji jsou v práci zkoumána pouze rizika nejvýznamnější. Omezení pramení ze skutečnosti, že dle ustanovení právních předpisů jsou stravovací služby povinny zavést systém **správné hygienické a výrobní praxe** (SHVP) a kritické kontrolní body při výrobě pokrmů. [15, 23] Správná hygienická a výrobní praxe znamená zabezpečení všech činností souvisejících s provozováním stravovacího provozu v souladu s platnou právní úpravou.

3.1 Identifikace rizik

Podrobnou identifikací rizik obsahoval základní soubor celkem 418 rizik. Zjištěná rizika byla opětovně posuzována, byly odstraněny duplicity, a také rizika, u kterých bylo zřejmé, že nejsou pro proces stravovacích služeb významná. Počet rizik v základním souboru po tomto přetřídění klesl na 327. Tento soubor byl stále ještě příliš obsáhlý na provedení hodnocení. Z tohoto důvodu bylo ze seznamu odstraněno 173 rizik. Jednalo se především o rizika z oblasti hygieny, epidemiologie a přípravy stravy, kterým je rozhodně nutné věnovat velkou pozornost, ale které jsou velmi dobře řízeny za pomoci kritických bodů zavedením systému HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – analýza nebezpečí a kritické kontrolní body).

Ze základního souboru vznikl katalog **154 rizik**, která byla rozdělena podle aktivit do jedenácti skupin. Jednotlivá aktivita a počty rizik v nich jsou zobrazeny na grafu 1.



Graf 1: Počty rizik v jednotlivých aktivitách

Z grafu je patrné, že nejvíce rizik bylo identifikováno v aktivitách ekonomické (31), v přípravě stravy (26) a zdravotní (21).

3.2 Hodnocení rizik

K ohodnocení intenzity negativních dopadů se pro procesy stravovacích služeb, na rozdíl od doporučené lineární stupnice Ministerstva financí, jeví jako lepší použít stupnici s geometrickou posloupností. Je to především pro skutečnost, že riziko se zvláště vysokým negativním dopadem (nepřijatelné) je považováno za 16x horší nežli riziko s nevýznamným dopadem (zvládané). Nejzávažnější jsou tato rizika: změna zdrojového rámce a následné snížení počtů, neznalost účetních předpisů, skryté předražování nákupních cen potravin a nesprávná specifikace veřejné zakázky. Pořadí

třiceti nejvýznamnějších rizik podle respondentů, hodnocené stupnicí s geometrickou posloupností uvádí tab. 3. Hodnoty ve sloupcích M a P vznikly z aritmetických průměrů odpovědí respondentů.

Tab. 3: Přehled rizik s nejvyšší závažností

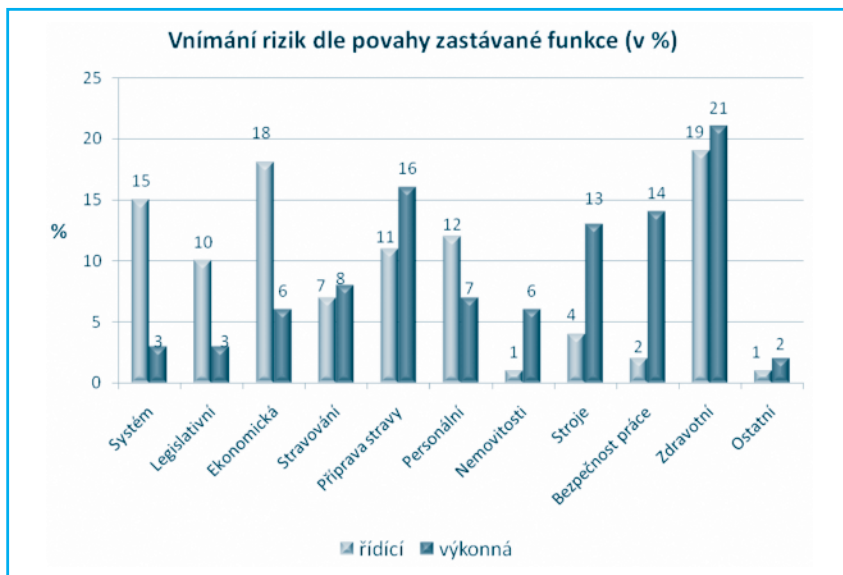
P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
1	1008	Změna zdrojového rámce a následné snížení počtů	14,89	4,69	69,9
2	1265	Neznalost účetních předpisů	14,18	4,76	67,5
3	1305	Skryté předražování nákupních cen potravin	15,04	4,33	65,1
4	1221	Nesprávná specifikace veřejné zakázky na zabezpečení služeb nebo dodávek potravin	15,15	3,64	55,1
5	1701	Nedostatečné vybavení velkokuchyňským zařízením	7,86	4,85	38,1
6	1702	Zastaralé stroje a zařízení	7,84	4,81	37,7
7	1606	Zanedbaná údržba nemovitostí	7,72	4,75	36,7
8	1941	Alimentárních onemocnění způsobená personálem	14,87	2,32	34,5
9	1426	Překročení doporučené doby trvanlivosti v době skladování	14,11	2,41	34,0
10	1464	Nesplnění hygienických norem pro výdej stravy	14,67	2,28	33,5
11	1270	Pokuty, penále	8,28	4,02	33,3
12	1007	Změna organizační struktury	8,19	4,04	33,0
13	1924	Výskyt kontaminace nepřímé	14,28	2,28	32,6
14	1943	Alimentárních onemocnění způsobená dodavateli	14,49	2,25	32,6
15	1232	Vlastní zmeškání lhůty	8,19	3,96	32,5
16	1944	Alimentárních onemocnění způsobená potravinami	14,52	2,21	32,1
17	1004	Nesprávné nastavení pilotního projektu	14,27	2,25	32,1
18	1923	Výskyt kontaminace přímé	14,54	2,14	31,1
19	1324	Nezabezpečení zásoby potravin pro krizové stavy	14,46	2,13	30,8
20	1001	Nesprávná analýza výchozího stavu	14,46	2,12	30,6
21	1002	Chybně stanovená koncepce stravovacích služeb	14,11	2,15	30,4
22	1303	Nedodržení váhových množství pokrmů – catering	7,76	3,91	30,3
23	1427	Nezabezpečení proti krádeži	14,02	2,15	30,2
24	1323	Nedodržení váhových množství pokrmů – VSZ	7,44	3,92	29,1
25	1445	Kontaminace potravy v průběhu přípravy jídel	14,07	2,06	29,0
26	1603	Neodpovídající stavební a technické požadavky určené hygienikem	7,51	3,86	29,0
27	1266	Nedodržování účetních předpisů	7,35	3,86	28,4
28	1304	Nedodržení smluvních cen	7,35	3,80	27,9
29	1524	Nedbalost	7,75	3,31	25,6
30	1015	Zkreslování zjištěných skutečností (úmyslné i neúmyslné)	7,51	3,38	25,3

Poznámka: M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

3.3 Statistické posouzení vnímání rizik

Na základě výsledků testů, které byly provedeny s 95 % spolehlivostí, je možno konstatovat, že a) vnímání závažnosti jednotlivých rizik se liší podle toho, jakou mají lidé předchozí zkušenost s riziky, b) rozdíl mezi vnímáním rizik u osob pracujících ve vojenských stravovacích zařízeních, cateringových organizacích nebo smluvních zařízeních nebyl detekován a c) vnímání závažnosti jednotlivých rizik se liší podle toho,

zda jsou lidé na řídicí nebo výkonné funkci (vnímají jednotlivá rizika různě závažně) jak znázorňuje následující graf 2.



Graf 2: Vnímání rizik dle povahy zastávané funkce

Největší rozdíl názorů byl detekován mezi skupinou respondentů – „řídící orgán“ a respondentů „výkonný prvek“. Obě skupiny vnímají podobně pouze rizika stravování a zdravotní. V ostatních hodnoceních se podstatně liší. Z pozice řídicího orgánu se jeví jako důležitá rizika z aktivity ekonomické, systémové, legislativní a personální. Z hlediska výkonného prvku se naopak jeví jako důležité rizika spojená s přípravou stravy, strojním vybavením a bezpečností práce.

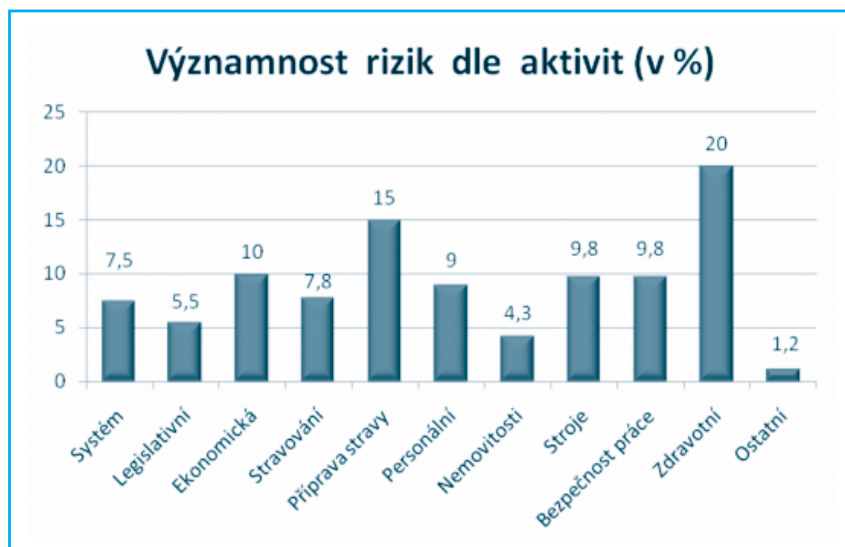
Celkově respondenti považují za nejzávažnější aktivitu zdravotních rizik (20%) a aktivitu přípravu stravy (15%). Nejméně se „obávají“ rizik z aktivity nemovitostí (4,3%) a legislativní (5,5%), jak je možné vidět na následujícím grafu 3 (str. 140).

3.4 Mapa rizik v procesu stravovacích služeb

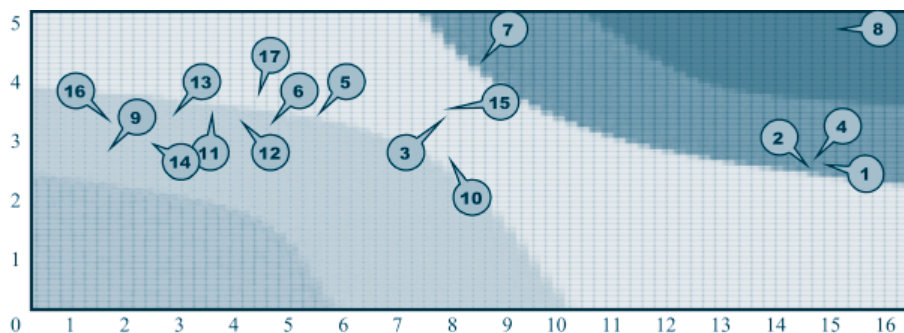
Z map rizik, které byly sestaveny, prezentujeme rizika z aktivity *systém* na obr. 1 s jejich přehledem v tabulce 4; z aktivity *legislativa* na obrázku 2 a v tabulce 5; rizika ekonomická, podskupina základní a smluvní vztahy na obrázku 3 a v tabulce 6, podskupina dodavatel a účtování na obrázku 4 a v tabulce 7; z aktivity *stravování* na obrázku 5 a v tabulce 8; z aktivity *příprava stravy*, podskupina přejímka a skladování potravin na obrázku 6 a v tabulce 9, podskupina výroba a výdej pokrmů na obrázku 7 a v tabulce 10; a některá *zdravotní* rizika na obrázku 8 a v tabulce 11.

■ Rizika systémová

Ze sestavené mapy rizik vyplývá, že je velmi potřebné se podrobněji a přednostně věnovat rizikům vyplývajícím z koncepčního rámce, která jsou uvedena pod pořadovým číslem 8, 1, 2, 4 a 7 a nalézají se v oblasti pro extrémní rizika. Jejich popis je v tabulce 4.



Graf 3: Významnost rizik dle jednotlivých aktivit

Obr. 1: Mapa rizik z aktivity *systém*

V zóně vysokého rizika se nachází p.č. 15 a 3 související s nedostatečnou informovaností. Ostatní rizika již nejsou tak závažná.

Tab. 4: Přehled rizik souvisejících s aktivitou *systém*

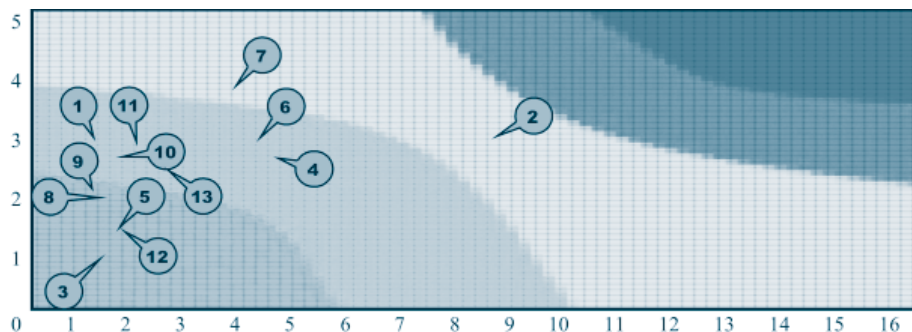
P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
1	1001	Nesprávná analýza výchozího stavu	14,46	2,12	30,6
2	1002	Chybně stanovená koncepce stravovacích služeb	14,11	2,15	30,4
3	1003	Absence korekcí nebo opožděné korekce pilotního projektu	7,46	3,05	22,7
4	1004	Nesprávné nastavení pilotního projektu	14,27	2,25	32,1
5	1005	Absence odpovídajících způsobů kontroly	5,14	3,25	16,7
6	1006	Neefektivní nastavení kontrolních mechanismů	4,21	3,11	13,1
7	1007	Změna organizační struktury	8,19	4,04	33,0
8	1008	Změna zdrojového rámce a následné snížení počtů	14,89	4,69	69,9
9	1009	Chybné čerpání finančních prostředků z rozpočtových položek	1,39	2,89	4,0

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
10	1010	Ztráta schopnosti zabezpečení ozbrojených sil mimo stálou posádku	7,67	2,45	18,8
11	1011	Nepřesnost organizačního řádu	3,25	3,20	10,4
12	1012	Nejednoznačná dělba kompetencí	3,86	3,06	11,8
13	1013	Nedostatečné informační toky – vertikální	2,56	3,21	8,2
14	1014	Nedostatečné informační toky – horizontální	2,07	2,79	5,8
15	1015	Zkreslování zjištěných skutečností (úmyslné i neúmyslné)	7,51	3,38	25,3
16	1016	Nedostatečný a pomalý systém spisové služby	1,58	3,20	5,0
17	1017	Nepřiměřeně krátké termíny pro plnění úkolů	4,07	3,75	15,3

Poznámka: **M** – míra rizika (dopad), **P** – pravděpodobnost, **R** – stupeň významnosti rizika

■ Rizika legislativní

Ze sestavené mapy vyplývá, že rizika z této aktivity se nachází převážně v oblasti nízkého a středního rizika.



Obr. 2: Mapa rizik z aktivity legislativa

Podrobněji prozkoumat by se mělo pořadové číslo 2 (nezavádění legislativních změn včetně vnitřních předpisů do praktické činnosti), které se nachází v zóně „vysoké riziko“.

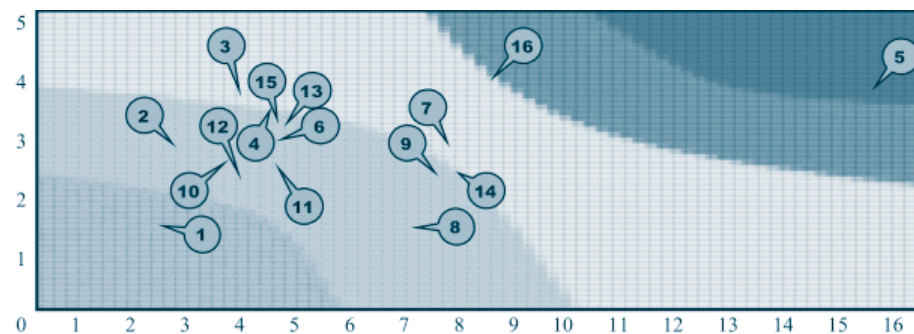
Tab. 5: Přehled rizik z aktivity legislativa

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
1	1101	Negativní dopad legislativních změn na činnost	1,14	2,89	3,3
2	1102	Nezavádění legislativních změn včetně INA do praktické činnosti	8,33	2,91	24,2
3	1103	Neinformovanost zaměstnanců o změnách legislativy	1,08	1,76	1,9
4	1104	Nízká úroveň právního vědomí zaměstnanců	4,26	2,45	10,4
5	1105	Malá dostupnost legislativních předpisů	1,58	1,21	1,9
6	1106	Chybějící interní normativní akty	4,07	2,76	11,3
7	1107	Neaktuálnost interních normativních aktů	3,68	3,60	13,3
8	1108	Nesrozumitelnost, nepřesnost interních normativních aktů	1,15	1,92	2,2
9	1109	Nesoulad interních normativních aktů se skutečností	1,08	1,89	2,1
10	1110	Pomalá reakce na legislativní změny	1,51	2,44	3,7
11	1111	Nekompatibilita interních normativních aktů se závaznými předpisy vyššího řádu	1,92	2,76	5,3
12	1112	Porušování obecně závazných právních předpisů	1,68	1,27	2,1
13	1113	Porušování vnitřních INA	2,20	2,39	5,3

Poznámka: **M** – míra rizika (dopad), **P** – pravděpodobnost, **R** – stupeň významnosti rizika

■ Rizika ekonomická, podskupina základní a smluvní vztahy

Základní ekonomická podskupina rizik nebyla shledána za závažná. Z podskupiny smluvních vztahů bylo závažné riziko nesprávné specifikace služeb a dodávky potravin, případně vlastní zmeškání smluvní lhůty.



Obr. 3: Mapa rizik z aktivity ekonomická rizika, podskupina základní a smluvní vztahy

Ze sestavené mapy vyplývá, že je důležité blíže zkoumat rizika p. č. 5 a 16, která se nacházejí v oblasti pro extrémní rizika. Ostatní rizika jsou poměrně nízká.

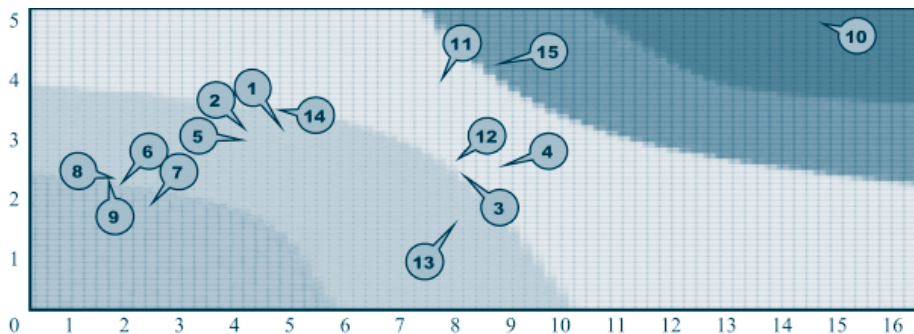
Tab. 6: Přehled ekonomických rizik, podskupina základní a smluvní vztahy

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
Základní ekonomická rizika					
1	1201	Neprovedení analýzy způsobu stravování	2,06	1,24	2,5
2	1202	Sezónní změny cen potravin	2,42	2,89	7,0
3	1203	Nízký stravní limit	3,79	3,75	14,2
4	1204	Inflace	4,21	3,13	13,2
Rizika smluvních vztahů					
5	1221	Nesprávná specifikace veřejné zakázky na zabezpečení služeb nebo dodávek potravin	15,15	3,64	55,1
6	1222	Chybné či opožděné nastavení podmínek pro hodnocení úspěšnosti a jejich neměnnost	4,21	2,81	11,8
7	1223	Nevýhodnost smluv – nevyužití vyjednávací pozice	7,58	2,89	21,9
8	1224	Neujednání možnosti dostatečné kontroly plnění závazků	6,99	1,19	8,3
9	1225	Nemožnost výpovědi smlouvy z reorganizačních a redislokačních důvodů	7,25	2,25	16,3
10	1226	Nevyžadování závazků z uzavřených smluv – termíny	3,59	2,16	7,8
11	1227	Nevyžadování závazků z uzavřených smluv – kvalita	4,26	2,33	9,9
12	1228	Nevyžadování závazků ze smluv – množství	3,75	2,08	7,8
13	1229	Nevyžadování smluvních pokut od dodavatelů z důvodu neznalosti smluvních vztahů	4,56	3,04	13,9
14	1230	Nevyžadování smluvních pokut od dodavatelů z důvodu korupce	7,42	2,09	15,5
15	1231	Vlastní neplnění závazků z uzavřených smluv	4,14	3,07	12,7
16	1232	Vlastní zmeškání lhůty	8,19	3,96	32,5

Poznámka: M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

■ Rizika ekonomická, podskupina dodavatel a účtování

Mapa upozorňuje na závažná rizika p.č. 10, 15 a 11 v podskupině rizik účtování. Riziko p.č. 10 – neznalost účetních předpisů, bylo respondenty ohodnoceno jako jedno z nejzávažnějších z celého katalogu rizik.



Obr. 4: Mapa rizik z aktivity „ekonomická rizika“, podskupina dodavatel a účtování

Rizika p.č. 4 a 3 z podskupiny rizik dodavatele a riziko p.č. 12 účetní podvody se nacházejí ve střední oblasti. Ostatní rizika jsou v kategorii nízké závažnosti.

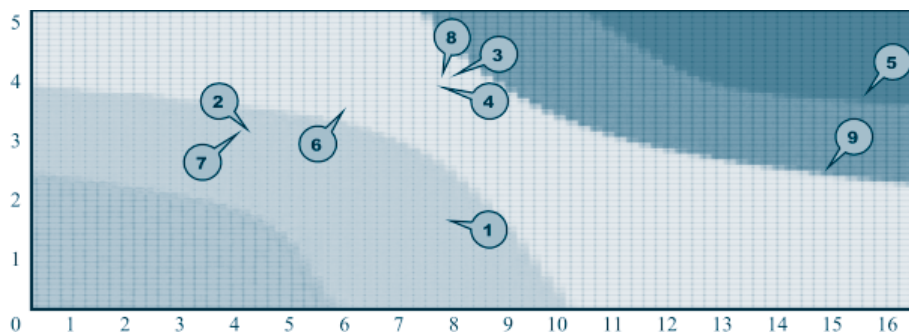
Tab. 7: Přehled ekonomických rizik, podskupina dodavatel a účtování

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
Podskupina „dodavatel“					
1	1241	Nepečlivý výběr dodavatele potravin – primární riziko	4,42	3,02	13,4
2	1242	Úpadek dodavatele	3,93	3,00	11,8
3	1243	Hrubé porušení smlouvy – nedodání zboží	7,86	2,21	17,4
4	1244	Porušení hygienických norem	8,59	2,32	19,9
5	1245	Krátký termín na opatření při výpovědi smlouvy dodavatelem	3,91	2,89	11,3
Podskupina „účtování“					
6	1261	Nedostatečné vybavení výpočetní technikou	1,44	2,01	2,9
7	1262	Použití nelegálního či nevhodného hardware	2,08	1,99	4,1
8	1263	Nezabezpečení utajení	1,40	2,05	2,9
9	1264	Nedokonalý systém účtování	1,19	2,08	2,5
10	1265	Neznalost účetních předpisů	14,18	4,76	67,5
11	1266	Nedodržování účetních předpisů	7,35	3,86	28,4
12	1267	Účetní podvody	7,76	2,27	17,6
13	1268	Nepovolená předfakturační dodávek	7,64	1,26	9,6
14	1269	Nedostatečná ochrana dat před zneužitím, ztráta a únik dat	4,39	3,11	13,6
15	1270	Pokuty, penále	8,28	4,02	33,3

Poznámka: M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

■ Rizika stravování

V této mapě je pod číslem 5 uvedeno riziko pořizování potravin za předražené ceny, které bylo respondenty ohodnoceno jako druhé nejzávažnější z celého katalogu rizik.



Obr. 5: Mapa rizik – aktivita stravování

Dále byla zkoumána rizika pod pořadovými čísly 3, 4, 8 a 9, která jsou rovněž závažná a vyplývají z nedodržení smluvního ujednání. Zbýlá rizika, i když nejsou umístěna v kategorii vysokých rizik, je potřebné vzhledem k jejich poloze na mapě a praktickému významu též sledovat.

Tab. 8: Přehled rizik stravování

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
Podskupina „catering“					
1	1301	Nedostatečná práva pro kontrolu plnění závazků	7,62	1,36	10,4
2	1302	Porušení hygienických norem	3,93	3,00	11,8
3	1303	Nedodržení váhových množství pokrmů	7,76	3,91	30,3
4	1304	Nedodržení smluvních cen	7,35	3,80	27,9
5	1305	Pořizování potravin pro přípravu stravy za předražené ceny	15,04	4,33	65,1
Podskupina „vlastní stravovací zařízení“					
6	1321	Nedostatečná kontrola	5,88	3,20	18,8
7	1322	Porušení hygienických norem	3,82	2,94	11,2
8	1323	Nedodržení váhových množství pokrmů	7,44	3,92	29,1
9	1324	Nezabezpečení zásoby potravin pro krizové stavy	14,46	2,13	30,8

Poznámka: M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

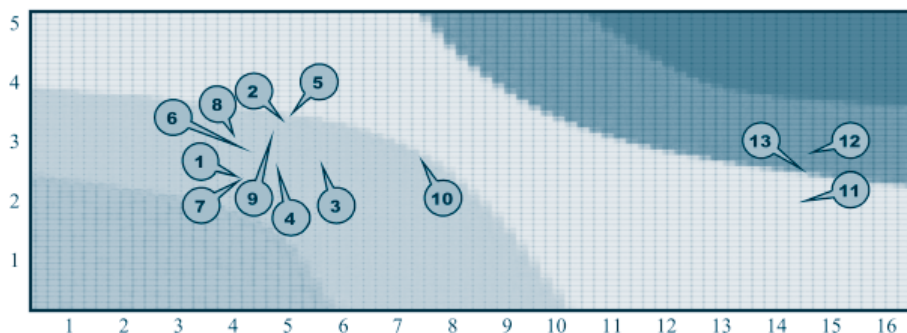
■ Rizika – aktivita *příprava stravy*, podskupina *přejímka a skladování potravin*

Překročení doporučené doby trvanlivosti v době skladování (p.č. 12), nezabezpečení skladu proti krádeži (p.č. 13) a použití prošlých potravin pro výrobu jídel (p.č. 11), to jsou rizika, která se nachází na mapě v oblasti vysokých rizik, a proto jsou blíže popsána v Manuálu řízení rizik.

Ostatní rizika byla ohodnocena jako nízká. Budou nadále monitorována, ale bez podrobného zkoumání.

Tab. 9: Přehled rizik – příprava stravy, podskupina přejímka a skladování potravin

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
Podskupina – přejímka potravin					
1	1401	Porušení obalů	3,88	2,12	8,2
2	1402	Nekontrolování potvrzení zdravotní nezávadnosti	4,66	3,13	14,6
3	1403	Přijetí potravin s prošlou minimální dobou trvanlivosti, data použitelnosti	5,27	2,33	12,3



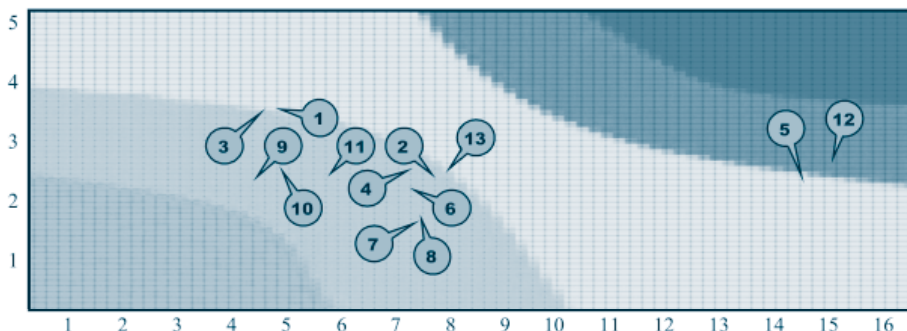
Obr. 6: Mapa – aktivita příprava stravy, podskupina přejímka a skladování potravin

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
4	1404	Nedodržení předepsaných přepravních podmínek	4,42	2,27	10,0
5	1405	Nesprávná kvalitativní přejímka	4,71	3,21	15,1
6	1406	Nesprávná množství přejímka	3,92	2,72	10,6
Podskupina – skladování potravin					
7	1421	Nedodržení předpisů týkajících se rozdělení skladů dle skladovaného typu položky	3,98	2,11	8,4
8	1422	Vzájemné skladování nespořodných potravin	3,61	2,86	10,3
9	1423	Skladovací podmínky (teplota, vlhkost, světlo, přímé sluneční záření, větratelnost)	4,25	2,94	12,5
10	1424	Napadení potravin škůdci během skladování	7,09	2,34	16,6
11	1425	Použití prošlých potravin pro výrobu jídel	14,02	1,80	25,2
12	1426	Překročení doporučené doby trvanlivosti v době skladování	14,11	2,41	34,0
13	1427	Nezabezpečení proti krádeži	14,02	2,15	30,2

Poznámka: **M** – míra rizika (dopad), **P** – pravděpodobnost, **R** – stupeň významnosti rizika

■ Rizika – aktivita *příprava stravy*, podskupina výroba a výdej pokrmů

Nesplnění hygienických norem pro výdej stravy (p.č. 12) a kontaminace potravy v průběhu přípravy jídel (p.č. 5) jsou rizika, která následující mapa znázorňuje jako nepřijatelná a jsou podrobněji popsána v Manuálu řízení rizik.



Obr. 7: Mapa – aktivita příprava stravy, podskupina výroba a výdej pokrmů

Ostatní rizika byla, jak vyplývá z tabulky 10, ohodnocena jako střední. Je třeba je dále sledovat, ale prozatím není nutné je podrobněji popisovat.

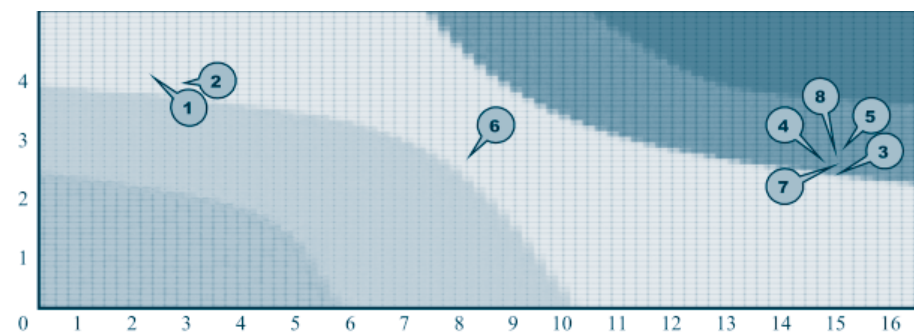
Tab. 10: Přehled rizik – příprava stravy, podskupina výroba a výdej pokrmů

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
		Podskupina – výroba pokrmů			
1	1441	Nedodržení výrobních postupů	4,38	3,27	14,3
2	1442	Nedodržení minimální doby tepelného zpracování	7,34	2,19	16,1
3	1443	Nedodržení receptury – hmotnost	4,26	3,22	13,7
4	1444	Nedodržení hygienických norem	6,99	2,26	15,8
5	1445	Kontaminace potravy v průběhu přípravy jídel	14,07	2,06	29,0
6	1446	Nemožnost přípravy stravy z důvodu přerušení dodávky energie nebo pitné vody	6,99	2,04	14,2
7	1447	Nepřipravení stravy pro nedostatečné personální obsazení	7,27	1,24	9,0
8	1448	Nepřipravení stravy pro poruchu velkokuchyňského zařízení	7,27	1,28	9,3
		Podskupina – výdej pokrmů			
9	1461	Překročení doby výdeje teplých pokrmů – (4 hodiny od dokončení tepelné úpravy)	4,05	2,08	8,4
10	1462	Nedodržení teploty pokrmu při vydání spotřebiteli (nejméně + 63 stupňů C.)	4,61	2,35	10,9
11	1463	Nedodržení teploty pokrmu při rozvozu a přepravě (nejméně + 65 stupňů C.)	5,55	2,22	12,3
12	1464	Nesplnění hygienických norem pro výdej stravy	14,67	2,28	33,5
13	1465	Možnost kontaminace	7,62	2,27	17,3

Poznámka: M – míra rizika (dopad), P – pravděpodobnost, R – stupeň významnosti rizika

■ Rizika zdravotní – podskupina alimentární nákazy a kontaminace

Z mapy lze vyčíst, že pracovníci ve stravovacích službách považují jakékoliv nebezpečí vzniku alimentárních nákaz a možnost přímé či nepřímé kontaminace stravy za nepřijatelné riziko. Jsou to rizika v následující tabulce 5 označená p.č. 3, 4, 5, 7 a 8.



Obr. 8: Mapa zdravotních rizik – alimentární nákazy a kontaminace

Do Manuálu řízení rizik proto bylo z podskupiny pět závažných rizik výše uvedených zařazeno.

Tab. 11: Přehled zdravotních rizik, podskupina alimentární nákazy a kontaminace

P.č.	Kód	Popis rizika	M	P	R
		Podskupina – kontaminace			
1	1921	Výskyt kontaminace chemické	2,11	3,96	8,3
2	1922	Výskyt kontaminace biologické	2,61	3,82	10,0
3	1923	Výskyt kontaminace přímé	14,54	2,14	31,1
4	1924	Výskyt kontaminace nepřímé	14,28	2,28	32,6
		Podskupina – alimentární nákazy			
5	1941	Alimentárních onemocnění způsobená personálem	14,87	2,32	34,5
6	1942	Alimentárních onemocnění způsobená strážníky	7,93	2,34	18,6
7	1943	Alimentárních onemocnění způsobená dodavateli	14,49	2,25	32,6
8	1944	Alimentárních onemocnění způsobená potravinami	14,52	2,21	32,1

Poznámka: **M** – míra rizika (dopad), **P** – pravděpodobnost, **R** – stupeň významnosti rizika

Z dalších rizik byla sledována rizika zdravotní – podskupina hygiena, rizika u aktivit nemovitosti a strojové vybavení, rizika personální, rizika z aktivit bezpečnosti práce a ostatní rizika (reputační, ekologické a nezavedení kritických kontrolních bodů – HACCP). Vzhledem k tomu, že nejsou uvedena v přehledu rizik s nejvyšší závažností v tabulce 3, nejsou v příspěvku prezentována.

Závěr

Každá společnost by se měla zabývat řízením rizik, protože v každém podnikání rizika existují. Jedná se především o operační a finanční rizika. Systematické řízení rizik je pro většinu společností existenční nutností a předpokladem budoucího podnikatelského úspěchu. V procesu stravovacích služeb je proto potřebné přejít na vědomé řízení rizik.

Výsledkem identifikace a ohodnocení rizik v procesu stravovacích služeb rezortu Ministerstva obrany je vytvoření základního katalogu rizik který doposud v praxi chyběl. Vytvořené mapy rizik názorně ukazují, kterým rizikům a aktivitám je nutné věnovat přednostně pozornost a podrobněji je rozpracovat. Konečným výsledkem procesu managementu rizik je návrh Manuálu řízení rizik k jejich eliminaci, snížení, nebo přenesení na jiný subjekt. Mohl by se stát jednou z příloh nového předpisu, který nahradí předpis Prov-1-5, jehož účinnost by měla nastat od 1. 1. 2012.

Seznam použité literatury:

- [1] HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 264 s. ISBN 987-80-247-2560-4.
- [2] WALTER, J. *Risk management*. Praha: VŠE, 1995. 76 s. ISBN 80-7079-630-8.
- [3] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [4] *Managing Risk*. London: The Institute of Internal Auditors United Kingdom, 1998.
- [5] *Pokyn Ministerstva financí k jednotnému uplatňování závazných pravidel a doporučením pro systém řízení rizik v orgánech veřejné správy CHJ-6*. Publikováno na webové stránce <http://www.mfcr.cz>.
- [6] *Zákon č. 320/2001 Sb.*, o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.
- [7] *Vyhláška Ministerstva obrany č. 416/2004 Sb.*, kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů.

- [8] *Pokyn Ministerstva financí upravující metodiku výkonu finančního auditu ve veřejné správě CHJ-3.* Publikováno na webové stránce <http://www.mfcr.cz>.
- [9] *Pokyn Ministerstva financí upravující metodiku výkonu finančního auditu ve veřejné správě CHJ-10.* Publikováno na webové stránce <http://www.mfcr.cz>.
- [10] *Metodická pomůcka k zajištění fungování vnitřního kontrolního systému ve veřejné správě (řídící kontrola v rámci finančního řízení) CHJ-17.* Praha: Ministerstvo financí. Publikováno na webové stránce <http://www.mfcr.cz>.
- [11] *Metodická pomůcka k nastavení řídicí kontroly podle COSO ERM (Výbor sponzorských organizací) se zaměřením na řízení rizik v orgánech státní správy čj. 17111683/2006.* Praha: Ministerstvo financí, 2007.
- [12] *Rozkaz ministra obrany č. 21/2002.* Interní audit. Praha: MO, 2002.
- [13] *Rozkaz ministra obrany č. 8/2006.* Interní audit. Praha: MO, 2006.
- [14] *Rozkaz ministra obrany č. 5/2003.* Finanční kontrola v působnosti Ministerstva obrany. Praha: MO, 2003.
- [15] *Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin.*
- [16] *Předpis Prov-1-5.* Proviantní zabezpečení v Čsl. armádě. Praha: MNO, 1978.
- [17] ERNST&YOUNG. *Příručka řízení rizik pro řídící orgány operačních programů.* Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. 2006. 33 s.
- [18] HALOUZKA, J., MACEK, J., RACKOVÁ, E., SEIGE, V. *Příručka manažera IV. Projektové řízení.* Vyškov: Moraviasisk, 2005, 200 s., ISSN 1211-8737.
- [19] SINAY, J., ORAVEC, M., PAČAIOVÁ, H. *Metody posuzování rizik.* Košice: SF TU. 2001. 23 s. ISBN 80-238-7323-7.
- [20] *Řízení rizik v projektech PPP.* Praha: Ministerstvo financí, 2008. Publikováno na webové stránce http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/rr_ppp_metodiky_postupy_42056.html.
- [21] ANDĚL, J. *Základy matematické statistiky.* 1. vyd. Praha: Matfyzpress, 2005, 358 s., ISBN 80-86732-40-1.
- [22] *Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a prováděcí vyhlášky č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.*
- [23] *Vyhláška č. 147/1998 Sb., o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby.*

Vstoupil jsem do úřadu také odhodlán „resetovat“ vztahy mezi Spojenými státy a Ruskem a vím, že prezident Medveděv toto odhodlání sdílí. Jak řekl na našem prvním setkání v Londýně, naše vztahy se dostaly na scestí, a tak bylo obtížné spolupracovat na záležitostech společného zájmu pro náš lid. A když Spojené státy a Rusko nejsou schopny spolupracovat na velkých záležitostech, není to dobře ani pro naše národy ani pro svět.

Společně jsme tento trend zastavili a prokázali výhody spolupráce. Dnešek je významným mezníkem pro jadernou bezpečnost, pro nešíření jaderných zbraní i pro vztahy mezi USA a Ruskem. Splnil se náš společný cíl vyjednat novou smlouvu o snížení stavu strategických jaderných zbraní. Zahrnuje významné snížení jaderných zbraní, které budeme mít rozmístěny. Snižuje počet našich nosičů asi na polovinu. Zahrnuje komplexní režim ověřování, který nám dovoluje dále budovat důvěru. Dává oběma stranám pružnost při ochraně bezpečnosti a zachovává oddanost Ameriky vůči bezpečnosti našich evropských spojenců. A já se těším na to, jak budu spolupracovat se Senátem Spojených států, abychom letos dosáhli ratifikace této důležité smlouvy.

**Prohlášení prezidenta Baracka Obamy po podpisu
nové smlouvy START 8. 4. 2010**
[http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/vseobecne/
index_view.php?id=460383](http://www.ctk.cz/sluzby/slovni_zpravodajstvi/vseobecne/index_view.php?id=460383)