


Zavedení metod analýzy rizik do exekutorského úřadu

Pavla Hejlková

Bakalářská práce
2015

 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: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla Hejlková**
Osobní číslo: **L12216**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zavedení metod analýzy rizik do exekutorského úřadu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k zavedení metod analýzy rizik do exekutorského úřadu.
2. Provedte analýzu potenciálních rizik u zvoleného subjektu.
3. Formulujte závěry a navrhněte doporučení pro daný subjekt.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

[2] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

[3] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Romana Heinzová, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

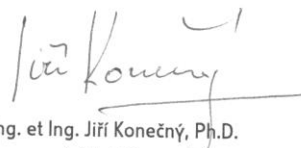
Termín odevzdání bakalářské práce:

16. května 2015

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské 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 na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 4.5.2015

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato práce se zaměřuje na zavedení vybraných metod analýzy rizik do exekutorského úřadu. Teoretická část mapuje základní pojmy spojené s exekucí, exekučním řízením a dále obecný postup při řízení rizik za pomoci teoretických východisek. Praktická část se zabývá riziky vybrané organizace, analyzuje je a navrhuje opatření. Cílem práce je na základě teoretických znalostí zavést metody analýzy rizik, tím eliminovat rizika úřadu a cíleně tyto metody využívat v praxi.

Klíčová slova: rizika, řízení rizik, zavedení metod analýzy rizik, exekuce, SWOT analýza, PEST analýza, WHAT IF, metoda PNH, ošetření rizika

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

This work focuses on the introduction of selected methods of risk analysis executor office. Theoretical part discusses the basic concepts associated with execution, execution proceedings and general approach to risk management with the help of theoretical knowledge. The practical part deals with the risks of the selected organization, analyzes and proposes measures. The aim of the work is based on theoretical knowledge to introduce risk analysis methods, thus eliminating the risks office and targeted use of these methods in practice.

Keywords: risk, risk management, the introduction of risk analysis methods, execution, SWOT analysis, PEST analysis, WHAT IF, method PNH, treatment risks

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při mém studiu a psaní bakalářské práce, zejména vedoucí práce Ing. Romaně Heinzové, Ph.D. za cenné rady a metodické vedení.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 EXEKUCE, EXEKUTOR	11
1.1 EXEKUČNÍ TITUL.....	11
1.2 EXEKUTOR	13
1.3 VYMEZENÍ PŮSOBNOSTI.....	13
1.4 ÚDAJE O EXEKUCÍCH V ČR.....	14
2 EXEKUTORSKÁ KOMORA	15
2.1 DOHLED NAD ČINNOSTÍ EXEKUTORA	15
2.2 CENTRÁLNÍ EVIDENCE EXEKUCÍ	15
3 RIZIKO	16
3.1 KLASIFIKACE RIZIK.....	16
3.1.1 Podle závislosti či nezávislosti na podnikové činnosti	16
3.1.2 Podle možnosti ovlivňování.....	17
3.1.3 Podle jednotlivých činností podniku	17
4 ŘÍZENÍ RIZIK	18
5 ANALÝZA RIZIK	19
5.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	19
5.1.1 Aktivum.....	19
5.1.2 Hrozba	19
5.1.3 Zranitelnost.....	19
5.1.4 Protiopatření	20
5.2 METODY ANALÝZY RIZIK.....	20
5.3 KVALITATIVNÍ METODY.....	20
5.4 KVANTITATIVNÍ METODY	20
5.5 KOMBINOVANÉ METODY	21
6 ANALÝZY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	22
6.1 SWOT ANALÝZA.....	22
6.2 PEST ANALÝZA.....	23
6.3 WHAT – IF ANALYSIS	23
6.4 POLO-KVANTITATIVNÍ METODA „PNH“	24
7 ZAVEDENÍ METODIKY A JEJÍ ZLEPŠOVÁNÍ	25
7.1 DOPORUČENÝ POSTUP ZAVÁDĚNÍ MANAGEMENTU RIZIK	25
7.2 ZAVÁDĚNÍ MANAGEMENTU RIZIK „Z NULY“	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	27

8	EXEKUTORSKÝ ÚŘAD	28
8.1	HISTORIE	28
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU.....	28
9	STATISTICKÉ ÚDAJE EXEKUTORSKÉHO ÚŘADU	29
9.1	LEGISLATIVA	29
10	STUPNĚ ZAVEDENÍ MANAGEMENTU RIZIK	30
11	SWOT ANALÝZA	31
12	SEZNAM RIZIK	35
12.1	MAPOVÁNÍ RIZIK	36
12.2	PEST ANALÝZA.....	37
13	WHAT IF..? ANALÝZA.....	39
14	METODA PNH.....	44
15	OŠETŘENÍ RIZIK.....	47
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK.....	53
	SEZNAM GRAFŮ	54

ÚVOD

„Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu.“

Henry Ford

Rizika nás obklopují na každém kroku našeho života, ať už při cestě do školy, práce, na nákup či obyčejnou vycházku jsme vystaveni rizikům, která si většina z nás ne plně uvědomuje. Pád meteoritu nebo nakažení virem eboly není tolik pravděpodobné, nicméně pravděpodobnost, že se při cestě do práce staneme účastníkem dopravní nehody je, docela vysoká. Ať už jsou to rizika závažná, či méně významná, je třeba je včas a správně analyzovat a snažit se jim předcházet. Podobně je tomu i v podnikání. Již při zakládání podniku musíme postupovat velmi obezřetně a vyhýbat se zásadním rizikům. To platí i při podnikatelské činnosti jako takové.

Jak praví ve svém citátu pan Henry Ford, být připravený je základem úspěchu. Proto doporučujeme zavádět a aplikovat metody analýzy rizik do podniků, aby v případě vznikajících rizik byl podnik připraven je včas rozpoznat a adekvátním způsobem jim čelit.

Cílem teoretické části je utvořit ucelený obraz o exekutorovi, exekuční činnosti a orgánu, kterým je exekutorská komora. Dále jsou zde rozebrána teoretická východiska řízení rizik, rozdělení rizik a základní pojmy analýzy rizik. Důraz byl kladen zejména na metody analýzy rizik, které jsou součástí praktické části práce.

V praktické části a tedy cílem práce je zpracování nástrojů pro eliminaci rizika. Spolupráce týmu k identifikaci rizik se stala klíčovou. Rizika byla pomocí metod WHAT IF, PEST a PNH analyzována a navržena opatření. Zavedení metod analýzy rizik je zdoluhavým procesem, při kterém je důležitá podpora vedení organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EXEKUCE, EXEKUTOR

V dnešní „uspěchané“ době jsme obklopeni reklamními tahy obchodníků, které nás lákají na nejrůznější výrobky, dle jejich slov nepostradatelné pro život. Mnozí z nás nedokážou ani přes vysokou cenu nabízeného zboží, či služeb reklamním nabídkám odolat. A i přestože se musí zadlužit, byť ve formě splátek, jsou svolní k takovému nákupu. Později zjistí, že již nejsou schopni své „výhodné“ nákupy na splátky umořovat, vzniká problém a stávají se dlužníky.

Dlužníkem se ale člověk stane i z mnoha jiných důvodů a jedním z nich může být např. u podnikajících fyzických osob a subjektů tzv. druhotná platební neschopnost. Tím je ohroženo podnikatelské prostředí jako celek. Vede k neschopnosti plnit své závazky vůči státu, zaměstnancům i dodavatelům, čímž vzniká složitá situace pro všechny zúčastněné strany. Musí být připraveni, že jejich věřitelé budou oprávněně požadovat své pohledávky uspokojit. A právě těmto subjektům jsou tady k dispozici služby soudních exekutorů.

Exekutorské úřady zavedl do českého právního systému zákon č. 120/2001 Sb. Hlavním cílem bylo zvýšit vymahatelnost práva, která se pohybovala pod 3%. V současnosti můžeme hovořit o 30% úspěšnosti.

V současné době je v České republice 159 Exekutorských úřadů.

Exekuce je nucený výkon rozhodnutí na základě exekučního titulu. Exekučním titulem je rozhodnutí nebo jiná listina vydaná orgánem k tomu oprávněným, např. rozhodnutí soudu (rozsudek, usnesení, platební rozkaz, trestní příkaz apod.), notářský zápis, exekutorský zápis, rozhodčí nález, platební výměr, výkaz nedoplatků a jiné listiny.

1.1 Exekuční titul

Exekuční řízení je proces, v němž se setkávají dvě strany - oprávněný a povinný - terminologií nalézacího řízení věřitel a dlužník - které mají protikladné zájmy a jsou ve sporu. Tento spor však již není sporem o nárok plynoucí z hmotného práva jako v řízení nalézacím, ale sporem o nárok judikovaný. Judikované právo na rozdíl od nároku plynoucího z práva hmotného musí být po nabytí právní moci rozhodnutí respektováno jak účastníky řízení, tak i státem a všemi jeho orgány. Tato vlastnost je nazývána závazností a je vyjádřena institutem právní moci. Vykonatelnost je stav rozhodnutí, který dovoluje oprávněnému (věřiteli) dovolat se i nuceného uskutečnění takového rozhodnutí, pokud

nebylo povinným (dlužníkem) plněno, většinou placeno dobrovolně. Rozhodnutí se stává veřejnou listinou a nazývá se exekučním titulem.[13]

Účastníci řízení jsou způsobilí brát na sebe práva a povinnosti v rozhodovacím procesu. Jsou jimi fyzické osoby, právnické osoby nebo stát. Oprávněný je věřitelem povinného, má vůči němu vykonatelnou pohledávku. Povinný z nějakého důvodu svou povinnost nesplnil, pak exekuce proběhne tak, aby nárok oprávněného byl uspokojen. Oba účastníci mohou podávat konkrétní návrhy, aby mohli aktivně ovlivňovat řízení. Rovnost účastníků před soudem je zajišťováno Ústavou a Listinou základních práv a svobod.[15]

Pro zahájení exekučního řízení je tedy nezbytný pravomocný tak i vykonatelný exekuční titul. V některých případech však postačuje, aby exekuční titul oplýval alespoň vykonatelností. Předběžná opatření vydaná prvostupňovými soudy jsou vykonatelná dnem doručení povinnému, zatímco pravomocnými se mohou stát teprve poté, co o nich bude rozhodnuto soudy druhé instance. Exekuční titul musí být opatřen nejen potvrzením (doložkou) o nabytí právní moci, ale i doložkou o nabytí vykonatelnosti, na což se často zapomíná.[13]

V exekučním řízení je pravidlem exekuční titul vydaný soudem v civilním nalézacím řízení. Jedná se zpravidla o rozsudky, usnesení, platební rozkazy, směnečné platební rozkazy a soudem schválené smíry, ukládající povinnost jednomu z účastníků.

Exekuční řád připouští provedení exekuce i na podkladě jiných exekučních titulů, které nejsou výsledkem jakéhokoliv řízení. Jedná se především o notářský zápis. Exekučním titulem se stává na základě výslovného souhlasu dlužníka s vykonatelností zápisu za poměrně přísných podmínek exekučního práva. Podstata notářského zápisu, který není rozhodnutím, je, že se stává titulem výlučně na základě svobodně prohlášené vůle dlužníka. Předmětem jeho prohlášení může být peněžitá pohledávka nebo realizace zástavních práv.[13]

Exekučním titulem jsou rovněž vykonatelná rozhodnutí orgánu státní správy a územní samosprávy včetně platebních výměrů, výkazů nedoplatků ve věcech daní a poplatků, jakož i smíry schválené těmito orgány a vykonatelná rozhodnutí a výkazy nedoplatků ve věcech nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení.[13]

1.2 Exekutor

Soudní exekutor je fyzická osoba splňující předpoklady zákona, kterou stát pověřil vedením exekutorského úřadu.

„Exekutorem může být jmenován občan České republiky, který je plně svéprávný, získal vysokoškolské vzdělání v oboru právo v magisterském studijním programu právo a právní věda studiem na vysoké škole v České republice, je bezúhonný, vykonal alespoň tříletou exekutorskou praxi, a složil exekutorskou zkoušku.“[11]

Je jmenován ministrem spravedlnosti, poté co složil slib. Státem je tedy pověřen vedením Exekutorského úřadu a oprávněn provádět exekuční a další činnost podle zákona č. 120/2001 Sb.

Exekutor vykonává exekuční a další činnost za úplatu.[11]

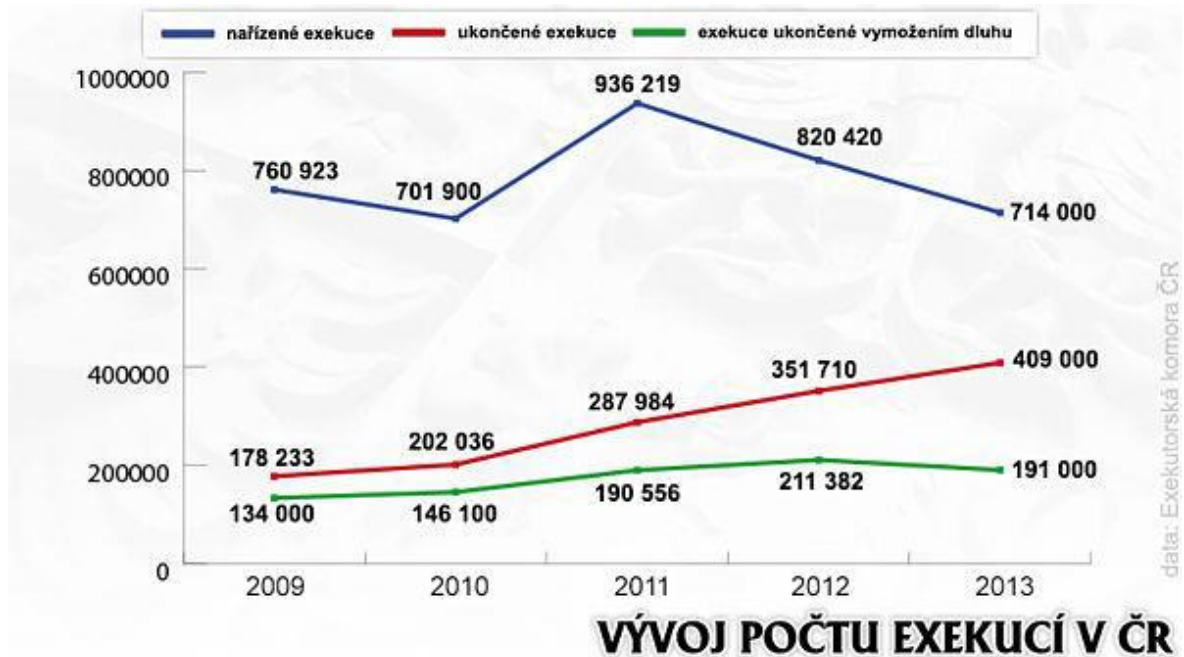
1.3 Vymezení působnosti

Princip teritoriality v exekučním řízení si vysvětlujeme jako zavedení místní příslušnosti soudního exekutora oprávněného vést řízení, jehož předmětem je nucený výkon exekučních titulů. Exekuční řízení, resp. místní příslušnost soudního exekutora, který je oprávněn toto řízení vést, není v současné době nijak omezena. Je tedy svobodné rozhodnutí oprávněného, u kterého soudního exekutora podá návrh na zahájení řízení, a který exekuci vykoná. [12]

Ústavní soud chápe soudního exekutora jako fyzickou osobou, která splňuje předpoklady uvedené v § 9 - § 15 exekučního řádu, která v exekučním řízení jednak plní úkoly státu na ni přenesené, avšak zároveň při své činnosti vystupuje v postavení podnikatele podle obchodního zákoníku, který má z úspěšného provedení exekuce zisk a současně nese i odpovídající podnikatelské riziko. Platná právní úprava ve jménu zvýšení efektivity přináší některá potenciální rizika, pokud jde o eventuální přehmaty ze strany soudního exekutora vůči povinnému. Ekonomickou úspěšnost výkonu rozhodnutí exekutora motivuje, čímž zajišťuje jeho efektivitu. [16]

1.4 Údaje o exekucích v ČR

Graf nastiňuje vývoj počtu exekucí v České republice od roku 2009-2013. Data jsou poskytována od jednotlivých Exekutorských úřadů a Exekutorskou komorou zpracována.



Graf 1 – vývoj počtu exekucí [12]

Je zřejmé, že počet exekucí rostl do roku 2011 a v letech 2012 a 2013 zaznamenáváme sestupnou tendenci počtu nařízených exekucí. Při sledování počtu ukončených exekucí vymožením, je zřejmé, že tato křivka pozvolně klesá. Vymahatelnost exekucí se tedy stává méně úspěšným procesem celorepublikově. Červená křivka vyjadřuje počty ukončených exekucí zastavením, kdy exekutor pro nemajetnost či z jiného důvodu exekuci se souhlasem oprávněného zastavil. Pohledávka tedy nebyla uspokojena.

2 EXEKUTORSKÁ KOMORA

Exekutorská komora se sídlem v Praze zřízená zákonem č. 120/2001 Sb. je samosprávnou stavovskou organizací sdružující soudní exekutory. Členství tedy vychází ze zákona a je pro všechny exekutory povinné. Členem se exekutor stává okamžikem jmenování exekutorem.

Exekutorská komora je právnickou osobou. Jménem Exekutorské komory jedná prezident, jako její statutární orgán. [11]

2.1 Dohled nad činností exekutora

Exekutorská komora ČR dle ustanovení § 7 odst. 5 zákona č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů, vykonává dohled nad činností exekutora, nad řízením činnosti exekutorského úřadu a nad dodržováním povinností stanovených exekutorovi zákonem o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Při výkonu dohledu je Exekutorská komora ČR oprávněna: provádět pravidelné kontroly exekutorských úřadů, nahlížet do spisů, listin a evidenčních pomůcek exekutora, pořizovat si z nich výpisy a kopie, požadovat ve lhůtě, kterou stanoví, písemné vyjádření exekutora k věci, která je předmětem státního dohledu, požadovat ústní vysvětlení exekutora, popřípadě jeho zaměstnance k věci, pokud písemné vyjádření není nutné nebo je nedostatečné, vstupovat do prostor exekutorského úřadu po předchozím oznámení soudnímu exekutorovi nebo jeho zástupci, který je vedením úřadu pověřen. [11]

2.2 Centrální evidence exekucí

Centrální evidence exekucí je veřejným seznamem, který je veden, provozován a spravován Exekutorskou komorou České republiky podle zákonného zmocnění daného ustanovením § 125 zákona č. 120/2001 Sb. Přístup do systému je zpoplatněn. [11]

Do centrální evidence exekucí zapisují exekutoři prostřednictvím Exekutorské komory pověřeni k provedení exekuce, pravomocná usnesení soudu o nařízení a vyrozumění o zahájení exekuce, pravomocná usnesení soudu o zastavení a o odkladu exekuce a další stanovené údaje a to podle obsahu jimi vedeného spisu. [13]

3 RIZIKO

Riziko je historický výraz, který pochází údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz risico pochází z italštiny a bylo označováno jako úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Později se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Dnes si riziko vykládáme jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. [1]

„Pojem riziko je spojen s pravděpodobností nebo možností škody. Je to vlastně očekávaná hodnota škody. Výsledek aktivace určitého nebezpečí, která vyústí v určitý negativní následek, škodu. Je to kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující míru ohrožení, stupeň ohrožení.“ [3]

Rizikem se vyjadřuje pravděpodobnost, že vznikne negativní událost či jev a zároveň i důsledek tohoto jevu. Vyjadřuje se četnost výskytu negativního jevu, a příčinu tohoto jevu. [3]

Je to kombinace pravděpodobnosti nežádoucí události a rozsahu závažnosti možného zranění, škody nebo poškození zdraví.

Riziko má tedy dva důležité rozměry:

Pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace ohrožení

Závažnost možného následku [3]

Z hlediska řízení podnikatelských rizik značíme riziko jako nebezpečí dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme skutečně předpokládali. Podnikatelské riziko má stránku jak negativní tak i pozitivní. Pozitivní stránka přináší naději na úspěch, uplatnění na trhu a dosažení vysokého zisku. Negativní značí nebezpečí ztráty či dokonce bankrot. [8]

3.1 Klasifikace rizik

Mezi nejdůležitější charakteristiky rizika patří rozdělení:

3.1.1 Podle závislosti či nezávislosti na podnikové činnosti

Riziko objektivní (nezávislé na činnosti podniku a jeho managementu)

Riziko subjektivní (závislé na činnosti podniku a jeho managementu)

Riziko kombinované (kombinace objektivních i subjektivních faktorů)

3.1.2 Podle možnosti ovlivňování

Riziko ovlivnitelné (bezpečnostní zařízení, kvalita výrobků, kvalita pracovníků)

Riziko neovlivnitelné

3.1.3 Podle jednotlivých činností podniku

Riziko provozní

Riziko tržní

Riziko inovační

Riziko investiční

Riziko finanční

Riziko marketingové

Riziko sociální

Riziko legislativní, politické

Riziko bezpečností [9]

4 ŘÍZENÍ RIZIK

Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, které pomáhá eliminovat účinek nežádoucích vlivů, a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizik. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku (risk communication) a vnímání rizika (risk perception). Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálního řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů, variantních řešení pro snížení rizika a jeho ekonomických přínosů (cost-benefit analysis). Pokračuje zhodnocením dopadů a přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Posléze následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika, respektive rozhodnutí o jeho dalším sledování v případě vysokého stupně nejistot, spojeným se stávajícím stupněm poznání a tím nemožnosti snížit riziko ve fázi tvorby rozhodnutí. [1]

Řízení rizika definujeme jako soubor činností a procesů ve snaze změnit a eliminovat riziko, které vzniká v její oblasti podnikání [4]

Proces řízení rizika zahrnuje:

- Identifikaci rizik nebo nejistot,
- Rozbor identifikovaných rizik
- Hodnocení závažnosti
- Určení rizika k opatření [7]

5 ANALÝZA RIZIK

Pro úspěšné snížení rizik je nejprve zapotřebí rizika identifikovat, analyzovat. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik. [1]

Analýza rizik podle Smejkal [1] zpravidla zahrnuje:

1. **Identifikaci aktiv**- vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní.
2. **Stanovení hodnoty aktiv**- určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.
3. **Identifikaci hrozeb a slabin (zranitelnosti)**- určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určených slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb.
4. **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti**- určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

5.1 Základní pojmy analýzy rizik

5.1.1 Aktivum

Vše, co má pro organizaci nějakou hodnotu, která může být působením hrozby snížena, můžeme nazvat aktivem. Nejjednodušší dělení aktiv je na aktiva hmotná a nehmotná. [10]

5.1.2 Hrozba

Hrozba je síla, událost či jev náhodný či úmyslně vyvolaný, který může mít negativní dopad na důvěrnost, integritu a dostupnost aktiv. Škoda, kterou způsobí, nazýváme dopad hrozby. [1]

5.1.3 Zranitelnost

Je slabé místo aktiva, které může být zneužito hrozbou. Míra zranitelnosti určuje, jak dokáže aktivum odolávat vůči působení dané hrozby, resp. nakolik se mohou hrozby projevit. [10]

5.1.4 Protiopatření

Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro eliminaci působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření navrhujeme, abychom předešli vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. [1]

5.2 Metody analýzy rizik

Každá z metod analýzy rizik, je založena na zformulovaných principech. Metodický postup má být verifikován a průběžně aktualizován. Způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Existují přitom dva základní přístupy k jejímu řešení kvantitativní a kvalitativní metody vyjádření veličin analýzy rizik. [7] [1]

5.3 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou verbálně charakterizovány popisem závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti, že daná událost nastane. [1]

Vyznačuje se tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována na 1 až 10 nebo určena pravděpodobností nebo slovně malá, střední, velká apod.) Bodové hodnocení je určováno kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní. Obvykle přinášejí problémy v oblasti zvládnání rizik při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby, která může být kvalitativní metodou charakterizována třeba jako „zvláště vysoké riziko“. Stupnice může být detailní s větším počtem stupňů, či stručná. [1] [9]

5.4 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou určovány pomocí matematických výpočtů rizika s frekvencí výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění dopadu dané události. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních částkách, například „tisíce Kč“.

Nevýhodou kvantitativních metod je kromě jejich náročnosti na provedení a zpracování výsledků často vysoce formalizovaný postup. [1]

5.5 Kombinované metody

Vycházejí z číselných údajů. Cílem je pomocí kvalitativního bodového hodnocení přiblížit se realitě oproti předpokladům, ze kterých vychází kvantitativní metody. [1]

Cílem analýzy rizik je více porozumět rizikům, příčinám vzniku a působení rizik na podnik či konkrétní projekt podniku. Hlavním výstupním údajem je registr rizik, kde každému riziku je přiřazen identifikátor podle struktury rizika. [6]

6 ANALÝZY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

6.1 SWOT analýza

Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey.

Je zkratkou anglických slov:

Strengths – přednosti, silné stránky organizace

Weaknesses - nedostatky, slabé stránky organizace

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

Ve velkých organizacích SWOT analýza plní funkci závěrečných analýz, které shrnují výsledky dílčích analýz, v malých organizacích jsou využívány jako základní analýzy. [5]

Cílem analýzy je získat přehled o možnosti jak snížit pravděpodobnost hrozby a zvýšit pravděpodobnost příležitostí. Realizace SWOT je jednoduchá, probíhá následovně. Sestaví se tým expertů zpravidla z řad organizace, kteří se otázkami snaží identifikovat

a) Silné stránky organizace

Jaké máme přednosti?

Jakým potenciálem disponujeme?

Co umíme dobře?

Jaké máme zdroje?

Jaká je naše síla z pohledu našich zákazníků?

b) Slabé stránky, které jsou nápadné z pohledu zaměstnanců, zákazníků a veřejnosti

Co děláme špatně?

Co bychom mohli zlepšit?

Čemu se máme vyhnout?

c) Příležitosti

Kde jsou naše nejlepší příležitosti?

Jaký je vývoj v našem oboru?

Jaké jsou změny na trzích v náš prospěch?

d) Hrozby, které mohou škodit

Před jakými překážkami stojíme?

Jak si počíná konkurence?

Je ohrožena změna technologie? [2]

6.2 PEST analýza

Představuje analýzu:

Politických faktorů – posuzuje stabilitu politické scény, která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce

Ekonomických faktorů – důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly, odhad cen produktů a služeb, řeší také otázku daní

Sociálních faktorů – řeší demografické ukazatele, trendy životního stylu, náboženské otázky

Technologických faktorů – zabývá se otázkou infrastruktury, stavem rozvoje a zaměření průmyslu, částečně politickým prostředím

Je využívána k dlouhodobému strategickému plánování. [14]

6.3 WHAT – IF ANALYSIS

Analýza toho, co se stane když, je postup na hledání možných dopadů vybraných provozních situací. Je založena na brainstormingu, při kterém kvalifikovaný pracovní tým prověřuje formou dotazů a odpovědí neočekávané události, které se mohou v procesu vyskytnout. Formulované dotazy začínají charakteristickým „Co se stane, když.....“ Odhadují se následky vzniklého stavu nebo situace, navrhují se opatření a doporučení. [3]

6.4 Polo-kvantitativní metoda „PNH“

Pomocí této jednoduché metody se vyhodnocuje příslušné riziko ve třech složkách a to s ohledem na:

1. Pravděpodobnost vzniku (P)
2. Pravděpodobnost následků (N) – závažnost
3. Názor hodnotitelů (H) [3]

$$\mathbf{PNH = P \times N \times H}$$

Pravděpodobnost vzniku rizika (P), je určována na základě stupnice odhadu pravděpodobnosti vzestupně číslem od 1 do 5 pro zahrnutí míry, úrovně a kritéria nebezpečí. Totéž platí pro určení pravděpodobnosti následků závažnosti (N), kdy je rovněž stanovena stupnice od 1 do 5. Názor hodnotitelů (H) je klasifikován stejnou stupnicí ohodnocení jako v předchozích dvou bodech, kdy se hodnotí např. míra závažnosti ohrožení, počet ohrožených osob, pravděpodobnost odhalení vzniklého nebezpečí, atd. [3]

7 ZAVEDENÍ METODIKY A JEJÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Podnik nebo organizace zvládá management rizik teprve tehdy, když existuje předepsaný a srozumitelný postup a metody pro jeho zavedení. Tento proces musí být také správně prováděn.

To vyžaduje v první řadě podporu vedení organizace pro zavedení metodiky. Další podmínkou je osoba, která toto zavedení dokáže prosadit, to znamená, procesy managementu rizik přizpůsobit podmínkám podniku, vysvětlit je účastníkům procesu a podpořit konkrétním provedením registru rizik, formulářů, propočtů kvantifikace rizik apod.

Další důležitou podmínkou pro zvládnutí metodiky je trvalé zaznamenávání získaných zkušeností a poučení a zajištění jejich přístupnosti pro provádění projektů. Jedná se jak o trvalé zlepšování metodiky, tak o zlepšování ošetření rizik, a používání osvědčených praktik. V projektech by se nemělo stávat, že je opakovaná chyba, která se již v předchozích projektech objevila – taková zkušenost by měla být pro manažera projektu dostupná a měla by mu pomoci se podobně chybě vyhnout. [8]

7.1 Doporučený postup zavádění managementu rizik

Při zavádění managementu rizik varujeme před „velkými skoky“, není vhodné zavádět složité procesy v podmínkách, kdy rizika nebyla nikdy aktivně řízena. Vždy záleží na tom, v jakém stavu byl management rizik před zavedením metodiky. [8]

7.2 Zavádění managementu rizik „z nuly“

Řízení rizika nemůže být do organizace zavedeno jednoduše přes noc. Je vyjmenován následující sled událostí, k nimž musí dojít, aby se řízení rizika zakotvilo do kultury organizace.

Identifikace rizika. Důkladně identifikovat rizika, kterým organizace čelí. To lze udělat pomocí workshop, pohovorů nebo dotazníků. Metoda není důležitá, ale tato etapa je skutečně rozhodující.

Ohodnocení nebo změření rizika. Jakmile byla rizika identifikována, je důležité vědět, jaký mají rozměr. Toto se často dělá na semikvantitativních základech. Metoda opět není

důležitá, ale organizace musí měřit pravděpodobnost výskytu a dopad s ohledem na svou image, pověst, finanční dopad.

Chápat, jak jsou rizika v současnosti řízena. Je důležité vyprofilovat způsob, jakým jsou v současné době rizika řízena, a určit, zda to splňuje, nebo nesplňuje strategie řízení rizika organizace.

Sestavovat zprávy o rizicích. Sestavovat písemné protokoly a ujistovat se, že lidé, kteří dodržují takové protokoly, jsou pro proces rozhodující.

Monitorovat rizika. Rizika musí být sledována, abychom se ujistili, že důležitá rizika jsou řízena nejefektivnějším způsobem a že z méně důležitých rizik se nestanou rizika důležitá.

Udržovat profil rizika. Je nezbytné udržovat a aktualizovat v organizaci profil rizika, abychom se ujistili, že rozhodnutí jsou prováděna na základě úplných informací. [4]

Zavádění metodiky managementu rizik je proces, při kterém musíme přihlídnout ke stávajícímu stupni zavedení managementu rizik i úrovni controllingu a výkaznictví v podniku nebo organizaci. [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

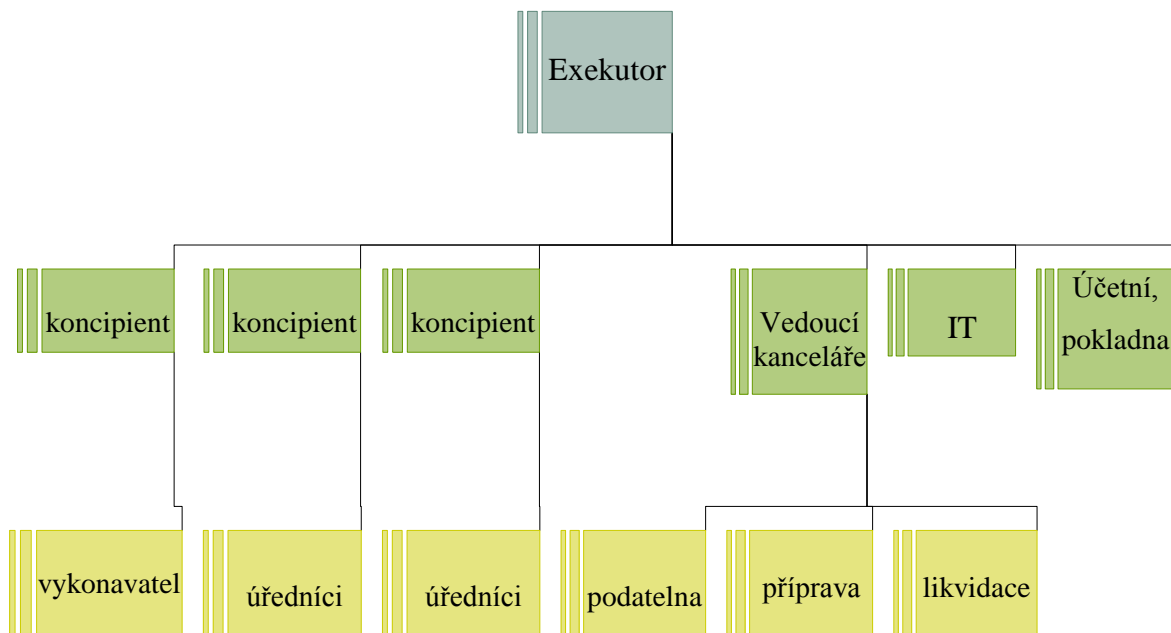
8 EXEKUTORSKÝ ÚŘAD

Ve vybraném Exekutorském úřadě pracuje nyní 30 zaměstnanců. Roční přísun nově nařízených exekucí se pohybuje okolo 5000. Úřad se řadí v rámci naší republiky ke středně velkým úřadům. Mezi klienty úřadu patří jak jednotlivé fyzické osoby, tak i velká klientela, nevýmaje veřejnoprávní korporace typu měst a obcí.

8.1 Historie

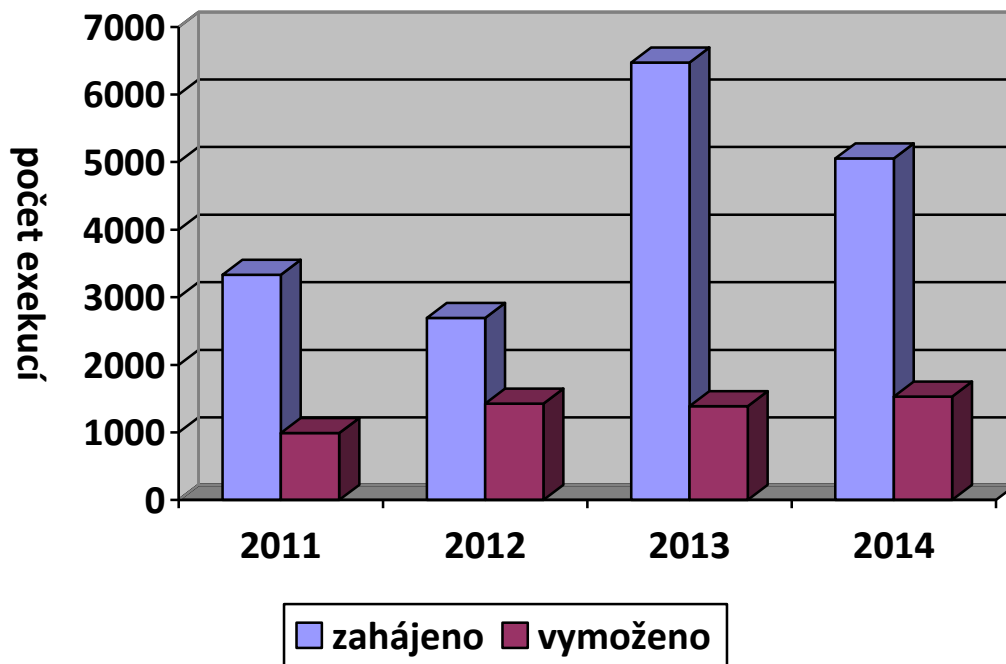
Exekutor byl do funkce jmenován 1. září 2001 ministrem spravedlnosti, činnost úřadu byla zahájena k 1. lednu 2002. Předchozí jeho funkce byla soudce Okresního soudu s orientací na výkon rozhodnutí, kde načerpal dostatek zkušeností pro vedení úřadu. Úřad začal fungovat s třemi zaměstnanci. S postupným přibýváním případů se začal úřad rozšiřovat ať už co do počtu zaměstnanců, tak do prostoru úřadu.

8.2 Organizační struktura úřadu



Obrázek 1 – Organizační struktura [vlastní zpracování]

9 STATISTICKÉ ÚDAJE EXEKUTORSKÉHO ÚŘADU



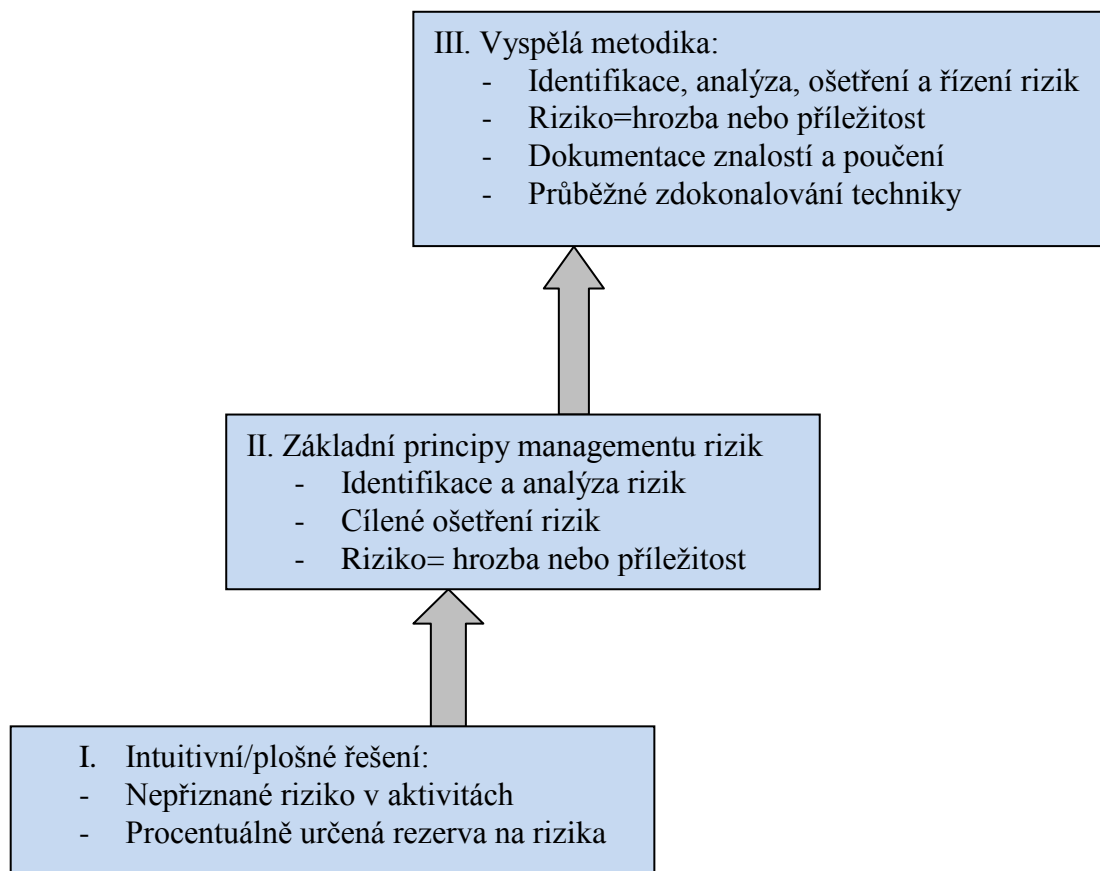
Graf 2 – statistické údaje 2011-2014 [17]

9.1 Legislativa

- Zákon č. 120/2001 Sb., – Zákon o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád) a o změně dalších zákonů
- Zákon č. 99/1963 Sb., – občanský soudní řád ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 10/2000 Sb., Ministerstva spravedlnosti o srážkách z odměny osob, které jsou ve výkonu trestu odnětí svobody zaměstnány, o výkonu rozhodnutí srážkami z odměny těchto osob a chovanců zvláštních výchovných zařízení a o úhradě dalších nákladů
- Nařízení vlády č. 595/2006 Sb., o způsobu výpočtu základní částky, která nesmí být sražena povinnému z měsíční mzdy při výkonu rozhodnutí, a o stanovení částky, nad kterou je mzda postižitelná srážkami bez omezení (nařízení o nezabavitelných částkách)
- Zákon č. 182/2006 Sb., Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon)

10 STUPNĚ ZAVEDENÍ MANAGEMENTU RIZIK

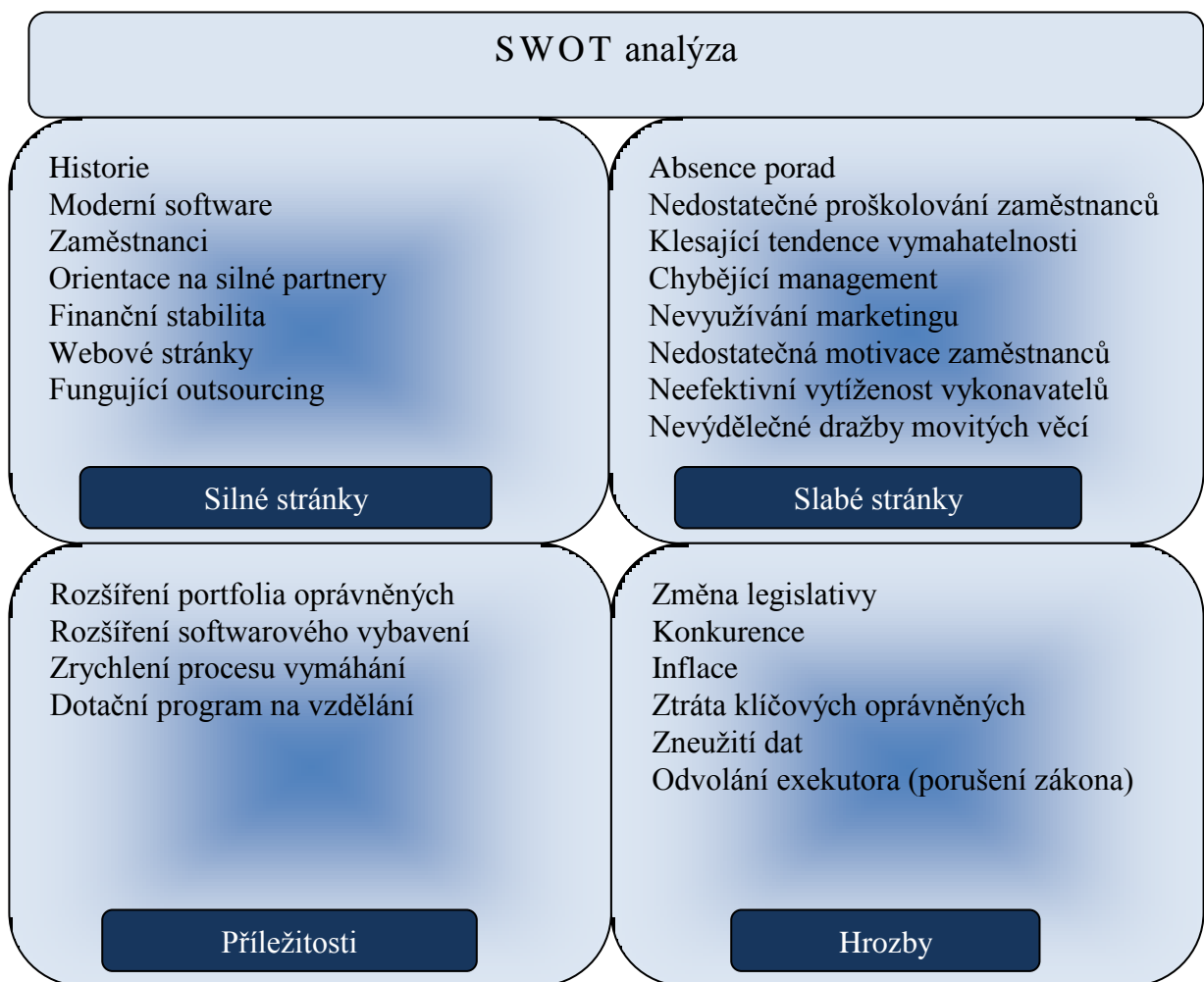
Jelikož jsou rizika v úřadu řešena pouze intuitivně (stupeň zavedení managementu rizik – úroveň 1), doporučuje se postupovat od zavedení základních principů a jednoduchého procesu tzn. Stupeň zavedení managementu rizik – stupeň II. Identifikovat a analyzovat rizika a následně rizika cíleně ošetřit. [6]



Obrázek 2 – Stupně zavedení metody analýzy rizik [6]

11 SWOT ANALÝZA

Pro identifikaci rizik byla použita SWOT analýza – základní strategický nástroj managementu. Na základě dotazníků a brainstormingu byly sestaveny silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby. SWOT analýza ukazuje, které hrozby jsou pro podnik reálné a měl by se je snažit eliminovat, silné stránky posilovat a využívat k tomu příležitosti.



Obrázek 3 – SWOT analýza [vlastní zpracování]

Silné stránky

Díky dlouhodobému působení úřadu na trhu vymáhání pohledávek má podnik silnou pozici. Silnou stránku vidím především v ambiciózních a kvalifikovaných zaměstnancích, kteří přispívají pomocí moderního softwarového vybavení k úspěšně ukončeným exekucím.

Slabé stránky

Za velmi slabé stránky považuji snižující tendenci vymahatelnosti, která by mohla v budoucnu ovlivnit existenci úřadu. Je otázkou, zda a do jaké míry se dá vymahatelnost pohledávek ovlivnit. Existuje velké množství faktorů, které vymahatelnost přímo i nepřímo ovlivňují. Dále bych tu vyzvedla chybějící management. Tuto funkci zastává sám exekutor, problémy se řeší operativně, až nějaký vznikne.

Příležitosti

Jako hlavní příležitosti vidím v rozšíření portfolia oprávněných. Vzhledem k technickému a softwarovému vybavení a díky kvalifikovaným zaměstnancům je podnik připraven se dále rozvíjet v tomto rozměru.

Hrozby

Hrozby představují zejména ztrátu klíčových oprávněných. Nyní jsou sepsány rámcové smlouvy, podle kterých je zajištěn dostatečný přísun nového nápadu (exekucí). Pokud by se konkurence z jakéhokoliv důvodu rozhodla od smluv odstoupit, nastalo by zásadní riziko, na které organizace není žádným způsobem připravena.

Tabulka 1 – SWOT analýza [vlastní zpracování]

SWOT analýza Exekutorského úřadu			
Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Historie	0,1	5	0,5
Moderní software	0,2	5	1
Zaměstnanci	0,2	4	0,8
Orientace na silné partnery	0,2	4	0,8
Finanční stabilita	0,1	5	0,5
Webové stránky	0,1	4	0,4
Outsourcing	0,1	4	0,4
Součet	1		4,4
Slabé stránky			
Absence porad	0,1	-3	-0,3
Nedostatečné proškolení zaměstnanců	0,1	-3	-0,3
Nedostatečné využití potenciálu	0,1	-4	-0,4
Klesající tendence vymahatelnosti	0,3	-5	-1,5
Chybějící management	0,05	-3	-0,15
Nedostatečná motivace zaměstnanců	0,1	-3	-0,3
Nevýdělečné dražby movitých věcí	0,1	-2	-0,2
Nevyužití marketingu	0,05	-3	-0,15
Neefektivní vytíženost vykonavatelů	0,1	-4	-0,4
Součet	1		-3,7
Příležitosti			
Zajištění dlouhodobé věrnosti partnerů	0,3	5	1,5
Dotační programy vzdělávání	0,05	2	0,1

Oslovení potenciálních oprávněných	0,3	4	1,2
Rozšíření softwarového vybavení	0,2	3	0,6
Zkvalitnění služeb	0,1	3	0,3
Nové technologie	0,05	2	0,1
Součet	1		3,8
Hrozby			
Změna zákona	0,05	-4	-0,2
Zvyšující se konkurence	0,15	-3	-0,45
Ztráta důležitých partnerů	0,3	-5	-1,5
Nehospodárnost	0,05	-3	-0,15
Zneužití dat	0,15	-5	0,75
Trestný čin	0,3	-5	-1,5
Součet	1		-3,05
Konečná bilance			
Interní-Slabé, silné	0,7		
Externí – příležitosti hrozby	0,75		
Celkem	-0,05		

12 SEZNAM RIZIK

Pro úspěšnou analýzu rizik bylo třeba vytvořit expertní tým. A to ve složení: zaměstnanec-úředník, zaměstnanec-vedoucí kanceláře a koncipient exekutorského úřadu. Tento trojčlenný tým se snaží nalézt zásadní rizika, ta dobře identifikovat, analyzovat a nalézt opatření

Tabulka 2 - Seznam kategorizovaných rizik [vlastní zpracování]

ID	Název:
F	Finanční
F1	Inflace, náklady exekuce
F2	Vymahatelnost exekucí
	Legislativní, právní
L1	Daně, zvláště DPH
L2	Odstoupení silných partnerů od rámcových smluv
	Personální
P1	Školení, porady
P2	Zneužití dat
P3	Protiprávní postup při výkonu exekuce
	Manažerská
M1	Chybějící management
M2	Nevyužívání marketingu

12.1 Mapování rizik

Ve spolupráci s trojčlenným týmem byla určena stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika.

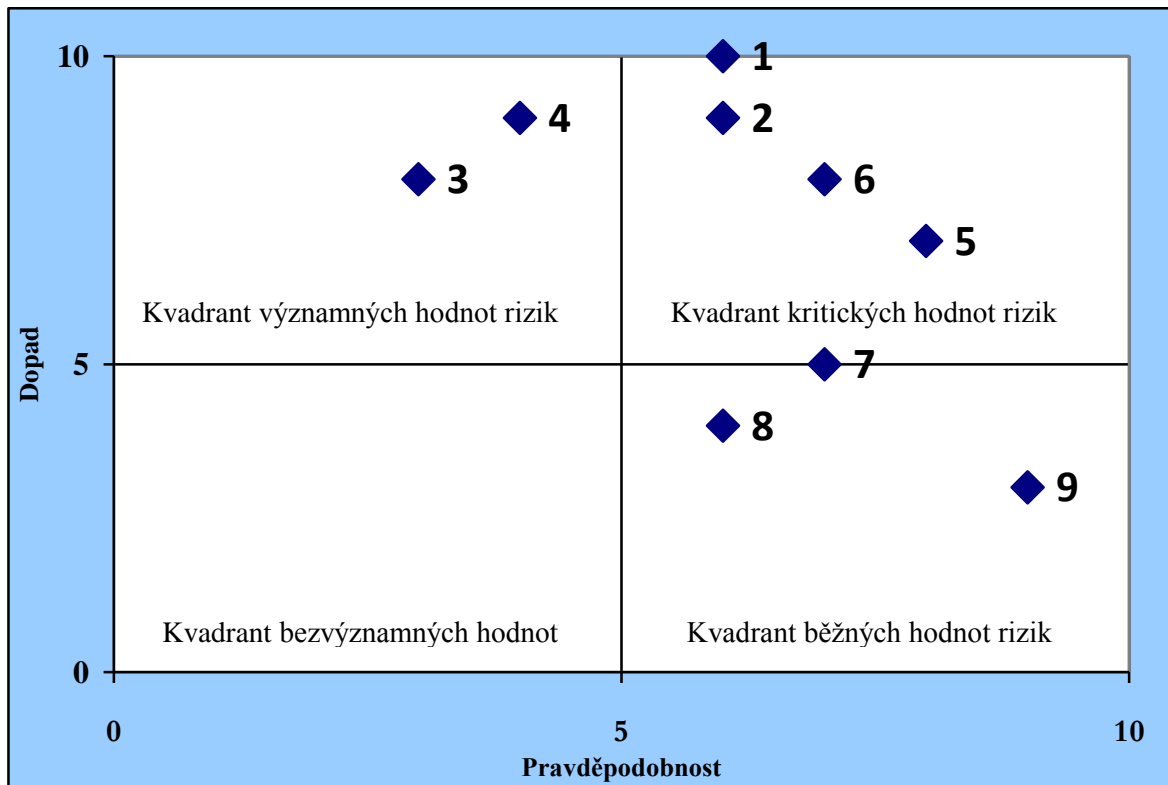
Tabulka 3 - Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika [vlastní zpracování]

Stupnice	Pravděpodobnost vzniku rizika	Bodové hodnocení
Nízké	0-30%	0-3
Střední	30-60%	4-6
Vysoké	60%	7-10

V následující tabulce tým jednotlivá rizika bodově ohodnotil a určil potenciální závažnost dopadu pomocí bodového ohodnocení na stupnici 0-10, kde 0 znamená nejnižší závažnost dopadu a 10 představuje velkou závažnost.

Tabulka 4 – Rizika [vlastní zpracování]

Priorita	Popis/ID	Pravděpodobnost	Dopad
1	Odstoupení silných partnerů od rámcové smlouvy	6	10
2	Vymahatelnost exekucí	6	9
3	Protiprávní postup při výkonu	3	8
4	Zneužití dat	4	9
5	Chybějící management	8	7
6	Školení, porady	7	8
7	Inflace	7	5
8	Daně	6	4
9	Nevyužívání marketingu	9	3



Graf 3 – mapa rizik [vlastní zpracování]

12.2 PEST analýza

Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory jsou charakterizovány pomocí analýzy PEST. Ta nastiňuje vnější prostředí podniku a je důležitých prostředkem k určení dalšího vývoje organizace.

Politické faktory

Současná politická situace není příliš nakloněna exekuční činnosti a exekutorům jako takovým. Dochází ke snižování pravomocí při výkonu rozhodnutí. V současné době ministerstvo spravedlnosti představilo změny, které se zejména týkají způsobu provádění exekucí. Navrhuje přesný postup při výkonu a to takový, že se nejdříve použije méně invazivní způsob exekuce postižením účtu, na kterém bude dostatek finančních prostředků, a za této situace bude mít povinný snížené náklady exekuce, podobně jak je tomu při prvotní obeslání povinného výzvou ke splnění dluhu.

Další změna by se týkala povinností pořizovat videozáznam v případě mobiliárních exekucí. Nyní se videozáznam pořizuje jen na výslovné přání povinného. Tato změna by pro exekutorské úřady znamenala nutné pořízení kamerových systémů.

Ekonomické faktory

Všechny náklady včetně odměny exekutora jsou zatíženy 21% DPH, čímž logicky dochází k prodražování exekučního řízení pro povinného. V médiích slyšíme že „exekuce je státem posvěcená lichva“, pokud by exekuční řízení bylo od daně osvobozeno, došlo by ke značnému zlevnění exekuce. Inflation je též ekonomický faktor, který organizaci ovlivňuje, to zejména mzdy zaměstnanců. Ti by mohli požadovat navýšení svých mezd o výši inflation. Pak by tento problém musel exekutor řešit.

Negativním vlivem jsou i neustálé zvyšování provozních nákladů, především elektrické energie.

Sociální faktory

Nezaměstnanost v okrese dosahuje přes 10%, což je hodně vysoké číslo. O pracovní sílu tedy není žádná nouze. Úřad se v současnosti snaží o snížení stavu zaměstnanců z důvodů snižující se vymahatelnosti, aniž by byla ohrožena existence organizace, a to přirozeným úbytkem zaměstnanců, např. odchod do důchodu, na rodičovskou dovolenou.

Technologické faktory

Využívání moderních teologií je v dnešní elektronické době důležitých faktorem pro úspěšnost chodu úřadu. Organizace je postavena na software AURA, vytvořený exekutorům na míru. Je pravidelně upravován pro potřeby (změna legislativy) a na přání exekutorských úřadů. Dříve úřad pracoval v softwaru, který byl nedostačující, proto se v roce 2011 rozhodl investovat do programu AURA. Tento krok vidíme velice úspěšným z hlediska urychlení veškerých činností, zejména doručování zásilek a přehledností každého případu, komunikací mezi zaměstnanci.

13 WHAT IF..? ANALÝZA

Analýza What if..? odpovídá na otázky Co se stane když..? Tým pracoval ve stejném složení jako u předchozích analýz a to ve složení: úředník úřadu, vedoucí úřadu a koncipient.

Při této analýze se zaměříme na lidské zdroje – hybná síla organizace a také připravované a navrhované legislativní změny, které budou znamenat značné změny v organizaci. Zejména by se dotkly pravomoci exekutora, kdy by se značně snížila vymahatelnost pohledávek. Klademe si otázku, Co se stane když...? A navrhujeme opatření a doporučení pro zlepšení případně vzniklé situace. Byla též zakomponována pravděpodobnost a dopad.

Používané stupně veličin:

Pravděpodobnost: Nepravděpodobné

Možné

Jisté

Dopad: Nízká

Závažná

Velmi vážná

Tabulka 5 – WHAT IF analýza 1, Lidské zdroje-zaměstnanci [vlastní zpracování]

Co se stane když?	Odpověď	Pravděpodobnost	Dopad	Doporučení/opatření
Nebudou dodržovat povinnosti	Bude narušen celý proces exekuce, promeškání lhůt	možné	vážná	Pravidelné kontroly nadřízených
Budou překračovat kompetence	Chybný postup při vymáhání	možné	velmi vážná	Pravidelná kontrola nadřízených, zda postupují podle svěřených kompetencí, tyto kontrola provádět i nahodile
Zaměstnanci zleniví	Snížení vymožených prostředků	možné	vážná	Kontrola ze strany nadřízených, dostatečná motivace
Zaměstnanci onemocní - jednotlivci	Nebudou dodrženy zákonem stanovené lhůty	možné	nízká	Zajistit školení pro všechny zainteresované zaměstnance k případnému zastupování
Nedodržování pracovní doby	Snížení vymožených prostředků	možné	nízká	Kontrola docházky
Nebudou absolvovat školení	Budou chybně postupovat ve vymáhání	jisté	velmi vážná	Zajistit pravidelné školení

Budou přijímáni nekvalifikovaní lidi	Větší škody, užitek žádný	možné	vážná	Pečlivě připravovat výběrová řízení
Budou nedostatečně motivováni	Klesá morálka, možnost odchodu	možné	vážná	Průzkum spokojenosti zaměstnanců, motivační program
Odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci	Ztráta know-how, klesne úroveň organizace	možné	nízká	Motivovat zaměstnance různými výhodami
Protiprávní postup při výkonu	Nevymožení exekuce, nedodržení lhůt, kárné jednání, odvolání exekutora	nepravděpodobné	velmi vážná	Pravidelná školení, kontrola nadřízených

Tabulka 6 – WHAT IF Analýza 2 - legislativní změny [vlastní zpracování]

Co se stane když?	Odpověď	Pravděpodobnost	Dopad	Doporučení/opatření
Vymezení teritoriality	Zhoršení vymáhání dluhů, snížení vymahatelnosti, najímání vymáhací agentury, usnadnění skrývání se povinným	možná	velmi vážná	Bránit se proti zavedení teritoriality účinnými prostředky, námitky na ministerstvo spravedlnosti, Exekutorskou komoru, aktivně se účastnit jednání
Povinnost pořizovat videozáznam při mobiliárních exekucích	Exekutor musí vybavit vykonavatele technicky, zvýší se náklady, přibude agendy s uchováváním záznamů	možná	nízká	Bez opatření
Přesné určení postupu exekuce	Zasahování do zvoleného postupu, který náleží exekutorovi	jisté	velmi vážná	Aktivní účast na jednání, námitky a připomínky ministerstvu spravedlnosti

Zrušení kárné pravomoci Exekutorské komory s přenesením na ministerstvo	Ministerstvo bude rozhodovat na základě mediálního tlaku	možné	nízká	Předcházet kárným řízením proškolením zaměstnanců, pravidelné porady
Udělení výtky exekutorskému kandidátovi či koncipientovi	Zvýšení odpovědnosti zaměstnanců exekutora	nepravděpodobné	nízká	Zvýšená kontrola zaměstnanců ze strany exekutora, zvýšení pojistného plnění, zajistit pravidelné školení těchto zaměstnanců
Vyšší ochrana nezadluženého z manželů	Snížení vymahatelnosti, poškození věřitele,	možné	velmi vážné	Bez opatření

14 METODA PNH

Pro komplexní posouzení všech jednotlivých rizik byla zvolena metoda PNH. Hodnotící tým pracoval ve stejném složení jako u předchozích metod. Pomocí této metody vyhodnotíme rizika ve třech složkách.

1. Pravděpodobnost vzniku rizika – P
2. Pravděpodobnost následků – N
3. Názor hodnotitelů – H

Odhad pravděpodobnosti vzniku rizika P bude stanovena dle stupnice pravděpodobnosti vzestupně číslem od 1 do 5.

Tabulka 7 - Stupnice pravděpodobnosti vzniku [vlastní zpracování]

Téměř nulová	1
Nepravděpodobná	2
Pravděpodobná	3
Velká pravděpodobnost	4
Trvalá	5

Pravděpodobnost následků, závažnosti – N vyjádříme obdobně pomocí bodové stupnice 1 až 5.

Tabulka 8 - Stupnice následků [vlastní zpracování]

Bez následků	1
Mírná závažnost	2
Větší závažnost	3
Velká závažnost, následek	4
Existenční problémy	5

Názor hodnotitelů H – zohledňuje míru závažnosti rizika, potencionální vliv na organizaci, čas působení ohrožení, vliv pracovního systému a další vlivy.

Tabulka 9 – Stupnice názoru hodnotitelů [vlastní zpracování]

Zanedbatelný vliv	1
Mírný vliv	2
Větší zanedbatelný vliv	3
Velký, významný vliv	4
Kritický vliv	5

Pro vyhodnocení rizik bylo použito následující specifikace, které jsme zaznamenali do sloupců P, N, H. Použijeme seznam rizik z kapitoly 12.

Celkové hodnocení rizik pak získáme součinem $R = P \times N \times H$

Tabulka 10 - Rizikový stupeň [vlastní zpracování]

Rizikový stupeň	Slovní ohodnocení	R
I.	Nepřijatelné riziko	<100
II.	Významné	50-99
III.	Mírné	21-49
IV.	Akceptovatelné	6-20
V.	Bezvýznamné	>5

Bodová stupnice míry rizika vyjadřuje naléhavost přijetí opatření proti riziku.

Nepřijatelné riziko I. – vyžaduje okamžitý zásah do fungování organizace, je třeba riziko snížit, organizace je vystavena existenčnímu riziku, což by v důsledku mohlo znamenat ukončení podnikatelské činnosti.

Významné riziko II. – vyžaduje provedení opatření proti riziku, snížení rizika na přijatelnou úroveň

Mírné riziko III. – není tak ohrožující jako kategorie rizik II., ale je třeba s tímto rizikem pracovat a snažit se o jeho minimalizaci v určitém časovém období – neodkládat.

Akceptovatelné riziko IV. – ke snížení rizika většinou postačuje školení, dohled vedení a případné návrhy na zlepšení.

Bezvýznamné riziko V. – není potřeba žádných opatření, dostačující je riziko sledovat.

Tabulka 11 - Metoda PNH [vlastní zpracování]

Riziko	P	N	H	R
Inflace, náklady exekuce	3	2	3	18
Vymahatelnost exekucí	4	5	4	80
Daně, zvláště DPH	3	2	2	12
Odstoupení silných partnerů od rámcových smluv	5	4	4	80
Školení, porady	4	3	4	48
Zneužití dat	2	4	4	32
Protiprávní postup při výkonu exekuce	3	5	4	60
Chybějící management	4	2	3	24
Nevyužívání marketingu	3	2	2	12

Metodou PNH byla stanovena rizika. Významná rizika II. A III. kategorie mohou způsobit velké problémy organizaci, je tedy nezbytné tyto rizika ošetřit a snížit jejich hrozbu.

Tabulka 12 - TOP rizika [vlastní zpracování]

TOP rizika
Vymahatelnost exekucí
Odstoupení silných partnerů od smlouvy
Protiprávní postup při výkonu exekuce
Školení, porady

15 OŠETŘENÍ RIZIK

Vymahatelnost exekucí

Hlavním ziskem exekutora je právě 15% odměna z vymoženého plnění pro oprávněného. Vymahatelnost exekucí se dle statistických údajů úřadu snižuje, metodou PNH jsme zjistili, že toto riziko nejvíce ohrožuje organizaci. Pokud bychom hledali příčinu snižující se tendence vymahatelnosti, nalezneme faktory, které činností úřadu nemůžeme zcela ovlivnit. Z vnitřního pohledu úřadu, je třeba zajistit, aby exekuce byla prováděna co nejrychleji. V případě zjištění majetku dlužníka musí exekutor a pověření zaměstnanci reagovat co nejefektivněji. Vydání exekučních příkazů postihující nemovitost, mzdu, bankovního účtu či penzijního spoření, životního pojištění musí následovat ihned po zákonné lhůtě 30 dnů od doručení výzvy k úhradě. Tento soubor činností má analyzovaný úřad díky softwaru a kvalifikovaných zaměstnancům dokonale propracovaný. Vymahatelnost ale už neovlivní, pokud povinný jsou nemajetní. Jsou toxickými dlužníky, k trvalému pobytu jsou hlášeni na obecních či městských úřadech, nepracují. Je proti nim vedeno více exekucí u různých exekutorů. Pak se tyto pohledávky a přes veškerou snahu exekutorů stávají nevymahatelnými.

Navrhované opatření: rychlý postup směřující k vydání exekučních příkazů postihující majetek povinného

Odstoupení silných partnerů od smlouvy

Exekutorský úřad uzavřelo rámcové smlouvy se silnými partnery. Jsou to např. Všeobecná zdravotní pojišťovna, společnost T-Mobile, Město Hodonín aj.. Tyto společnosti jsou velmi významné pro úřad. Rámcovou smlouvou je zajištěno, že jejich pohledávky bude vymáhat právě tento Exekutorský úřad. V případě odstoupení od smlouvy by tento krok byl likvidační.

Navrhované opatření: udržování dobrých vztahů s partnery, vždy vycházet vstřícně jejich požadavkům, hledání nových potenciálních partnerů, kteří by zajistili dostatečný přísun nových exekucí.

Protiprávní postup při výkonu exekuce

Při výkonu exekuce je nutné postupovat v souladu se zákony č. 120/2001 e. ř. a č. 99/1963 o. s. ř.. Exekutor a pověřený zaměstnanci vydávají rozhodnutí, které musí s těmito zákony korespondovat. Aby nedošlo k protiprávnímu postupu při výkonu exekuce, je třeba přijímat kvalifikované zaměstnance s praxí, pravidelně zajišťovat školení a kontrolovat zaměstnance. Úřad musí být dle zákona pojištěn proti škodám způsobeným jinému v souvislosti s výkonem činnosti exekutora.

Navrhovaná opatření: přistupovat svědomitě k výběru zaměstnanců, pravidelně jim zajišťovat školení, sjednat připojištění eliminující škodní události.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zavedení metod analýzy rizik ve vybraném subjektu. Předmětem zájmu byl zvolen Exekutorský úřad se sídlem v Jihomoravském kraji.

K úspěšnému naplnění cílů bylo potřeba rozebrat základní pojmy spojené s exekutorským úřadem a exekucí jako takovou. Teoretická část práce zahrnuje pojmy jako riziko, řízení rizik a metody analýzy rizik, které se prolínají v praktické části práce.

V praktické části práce je představen úřad, jeho historie a nynější organizační struktura. Počet ročního nápadu, který úřad řeší, je uveden v grafu zahrnující roky od 2011-2014.

K identifikaci rizik byla na základě brainstormingu použita SWOT analýza, pomocí které byly stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Stala se výchozí pro sestavení seznamu důležitých rizik.

Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena analýza PEST, z které vyplynuly faktory, které jsou těžko ovlivnitelné.

Legislativní otázky a lidské zdroje byly rozebrány pomocí WHAT IF analýzy. Metodou PNH byla detailně analyzována TOP rizika a navržena opatření.

Zavedení metod analýzy rizik je zdlouhavým procesem, ve kterém je důležitá podpora vedení ze strany úřadu. Na zvoleném úřadě se riziky prakticky nezabývají, problémy se řeší intuitivně. Proto doporučení zavést základní nástroje managementu rizik je velmi potřebné. Je nutné, seznam rizik průběžně inovovat a aktualizovat.

Proto věřím, že mé návrhy na ošetření rizik budou vést k jejich eliminaci a dojde ke zlepšení v dané oblasti.

Na základě těchto skutečností, můžeme konstatovat, že cíle bakalářské práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.
- [2] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071794155
- [3] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 978-807-3186-968
- [4] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 9788025115473
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [6] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [7] KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2
- [8] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- [9] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [10] ČERMÁK, Miroslav. *Řízení informačních rizik v praxi*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2009, 134 s. ISBN 9788073997311.
- [11] *Zákon o soudních exekutorech a exekuční činnosti (exekuční řád): komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xv, 643 s. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-179-6.

Internetové zdroje:

- [12] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. [online]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.exekuce.estranky.cz/clanky/analyza-exekucniho-rizeni-s-akcentem-na-problematiku-teritoriality.html>
- [13] EXEKUTORSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. [online]. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://ekcr.cz/1/nejcastejsi-dotazy/234-exekutorske-sluzby>
- [14] BUSSINES VIZE [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [15] EXEKUTORSKÁ KOMORA [online]. [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: [http://ekcr.cz/1/komorni-listy/192-archiv-casopisu?w=.](http://ekcr.cz/1/komorni-listy/192-archiv-casopisu?w=)
- [16] Nález ÚS ze dne 3. 3. 2009, sp. zn. Pl. ÚS 51/05

Podnikové zdroje:

- [17] Interní materiály - statistika exekutorského úřadu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Organizační struktura [vlastní zpracování]	28
Obrázek 2 – Stupně zavedení metody analýzy rizik [6]	30
Obrázek 3 – SWOT analýza [vlastní zpracování].....	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – SWOT analýza [vlastní zpracování]	33
Tabulka 2 - Seznam kategorizovaných rizik [vlastní zpracování]	35
Tabulka 3 - Stupnice pravděpodobnosti vzniku rizika [vlastní zpracování]	36
Tabulka 4 – Rizika [vlastní zpracování]	36
Tabulka 5 – WHAT IF analýza 1, Lidské zdroje-zaměstnanci [vlastní zpracování]	40
Tabulka 6 – WHAT IF Analýza 2 - legislativní změny [vlastní zpracování]	42
Tabulka 7 - Stupnice pravděpodobnosti vzniku [vlastní zpracování].....	44
Tabulka 8 - Stupnice následků [vlastní zpracování]	44
Tabulka 9 – Stupnice názoru hodnotitelů [vlastní zpracování]	45
Tabulka 10 - Rizikový stupeň [vlastní zpracování]	45
Tabulka 11 - Metoda PNH [vlastní zpracování]	46
Tabulka 12 - TOP rizika [vlastní zpracování]	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – vývoj počtu exekucí [11]	14
Graf 2 – statistické údaje 2011-2014 [vlastní zpracování]	29
Graf 3 – mapa rizik [vlastní zpracování]	37