



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

KONCEPCE MANAGEMENTU RIZIK

(Platnost od 1. 12. 2021)

Zpracovala: Hlavní projektová kancelář

Verze 2.0

© 2021

Tento dokument vznikl v rámci projektu OPZ spolufinancovaného EU „Rozvoj projektové kanceláře MPSV 2“, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0002727



OBSAH

Úvod	3
1. Řízení rizik.....	4
1.1. Proces managementu rizik.....	4
1.2. Taktika řízení rizik.....	8
1.3. Monitorování a reportování rizik	10
2. Příkaz ministra 2/2017 Řízení rizik v podmínkách MPSV.....	11
2.1. Hodnocení rizik.....	12
2.2. Evidence a správa rizik	14
3. Metoda pro analýzu projektových rizik RIPRAN.....	15
4. Přílohy	17
4.1. Příklad z praxe dle metody RIPRAN.....	17
4.2. Příklad z praxe Monitoring celkových rizik na projektech portfolia HPK	21
5. Seznam tabulek a obrázků	23



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ÚVOD

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

hlavní projektová kancelář (dále také HPK) Ministerstva práce a sociálních věcí ČR připravila tuto publikaci, ve které se zabývá managementem rizik a jeho nastavením v odboru řízení projektů.

Jedná se o interně zajištěnou koncepci nastavení řízení rizik na odboru řízení projektů, která slouží k nastavení optimálních procesů, jež napomůžou ke sladění řízení rizik na jednotlivých projektech MPSV.

Hlavní projektová kancelář

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR



1. ŘÍZENÍ RIZIK

Riziko je nejistá událost, která pokud nastane, má negativní dopad. Vždy existuje možnost, že s určitou pravděpodobností vznikne událost, kterou považujeme za nežádoucí. Riziko je odvozené z konkrétní hrozby. Míru rizika, tedy pravděpodobnost negativních následků vyplývajících z hrozby, je možno posoudit na základě tzv. analýzy rizik, která vychází z posouzení připravenosti hrozbám čelit.

Řízení rizik je soustavná systematická a metodická činnost, která je organizovaná vedoucími zaměstnanci organizace v rámci vnitřního kontrolního systému tak, aby tento systém byl způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů této organizace.

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 účinnosti těchto opatření.

1.1. Proces managementu rizik

▪ Identifikace rizik (Risk Identification)

Důkladná identifikace rizik, postavená na dobře navrženém systematickém postupu, je rozhodujícím krokem řízení rizik, protože riziko neidentifikované v tomto kroku může být v následné analýze vynecháno. Identifikace by měla obsáhnout všechna rizika, která mohou mít souvislost s projektem, ať už jsou nebo nejsou pod kontrolou vedoucího projektu nebo projektového týmu.

Nejprve je tedy nutné obecně systematicky identifikovat zdroje rizika, které jsou poté upřesněny, a následně je vytvořen seznam scénářů. Výstupem je pak **seznam rizik** a jejich symptomů.

Příčiny rizik:

- Lidské postoje
- Organizační nedostatky
- Dodavatelské nedostatky
- Profesionální/odborné nedostatky
- Finanční problémy
- Časový rámec
- Nesplnění výsledků
- Politické vlivy

Při identifikaci rizik je vhodné na projekt/proces/systém, který je analyzován, nahlížet jednak jako na celek, ale rovněž provést i jeho dekompozici na dílčí části a ty pak analyzovat po částech. K identifikaci rizik můžeme přistoupit způsobem top-down nebo bottom-up, případně pak můžeme oba tyto přístupy kombinovat za použití metod uvedených dále. Nejčastěji používanou, ale zároveň



nejméně spolehlivou kreativní metodou identifikace rizik je bezesporu brainstorming, další metodou je analýza existujících registrů rizik a incidentů, nebo interview s respondenty, které můžeme zařadit mezi metody systematické a v neposlední řadě lze využít nástroje strategické analýzy jako je např. SWOT analýza, případně PEST analýza.

SWOT analýza se zabývá zkoumáním silných a slabých stránek a věnuje se příležitostem a hrozbám. Zkratka SWOT je odvozena od anglických názvů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Ty zároveň označují jednotlivé kvadranty matice.

Obrázek 1 SWOT Analýza

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
Vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)

PEST analýza je anglická zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Všeobecně chápeme tuto analýzu jako strategický audit vlivu makrookolí a sehrává tedy významnou roli v identifikaci vnějších rizik.

Obrázek 2 PEST Analýza

Politické faktory P	E Ekonomické faktory
Sociální faktory S	T Technologické faktory



▪ Analýza rizik (Risk Analysis)

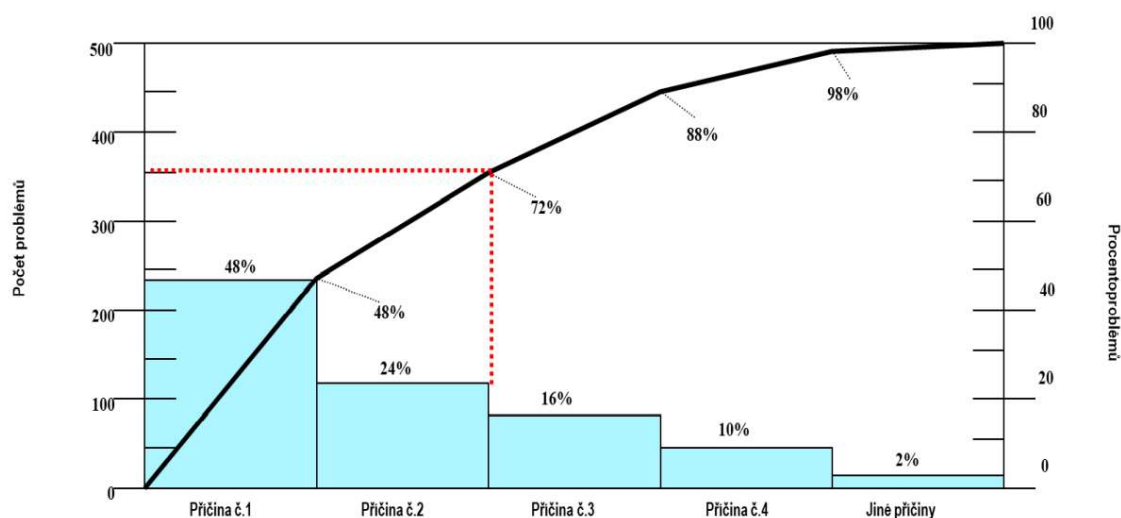
Poskytuje podklady pro rozhodnutí o nutnosti zabývat se určitými riziky a doporučuje nejvhodnější a nákladově efektivní strategii zvládnání rizik. Analýza rizik obsahuje odhalení zdrojů rizik, jejich příznivých a nepříznivých následků a možností, že se tyto následky přihodí. Mohou být identifikovány faktory, které ovlivňují následky a jejich pravděpodobnosti. Rizika se analyzují spojením následků a jejich pravděpodobností. Ve většině případů se berou v úvahu už existující opatření. Ucelenou metodou pro analýzu rizik zaměřenou na rizika řízení projektu je metoda RIPRAN (**R**isk **P**roject **A**nalysis), viz kapitola 3.

▪ Vyhodnocení rizik (Risk Evaluation)

Smyslem vyhodnocení rizik je rozhodnout podle výsledků analýzy rizik, která rizika potřebují ošetřit a pořadí jejich zpracování. Vyhodnocení rizik zahrnuje srovnání závažnosti rizik, identifikovaných během procesu analýzy rizik.

V rámci vyhodnocení rizik je důležité zohlednit Paretovo pravidlo (80/20)¹, které odráží zkušenost, že relativně malý počet příčin (cca. 20 %) obvykle způsobuje největší podíl (cca. 80 %) problému.

Obrázek 3 Paretův diagram



Paretův diagram je sloupcový diagram seřazený podle četnosti výskytu určitých příčin (událostí). Z diagramu vyplývá, že problém je způsoben ze 72 % z důvodu příčiny č. 1 a 2 a současně tím ukazuje i největší potenciál na zlepšení a zaměření se na problém.

¹ Pravidlo italského ekonomy Vilfreda Pareta; KOCH, Richard. 2020. Manažer 80/20. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-263-5



- **Zvládnutí/zmírnění rizik (Risk Treatment)**

Zvládání rizik se skládá ze zjištění rozsahu možností pro ošetření rizik, hodnocení těchto možností, přípravy a realizace plánů zvládání rizik. Výběr nejvhodnější možnosti pro zvládání rizik spočívá ve vyvážení nákladů na její uskutečnění proti ziskům, které to přinese. Náklady na řízení rizik mají být celkově úměrné dosahovaným ziskům. Je důležité započítat veškeré přímé a nepřímé náklady a zisky, hmotné i nehmotné, vyjádřené ve finančních nebo jiných škálách.

- **Monitoring rizik (Risk Monitoring)**

Aby plán řízení rizik zůstal stále aktuální, je třeba jej upravovat na základě posouzení aktuálního stavu. Podmínky, které mohou ovlivnit následky a jejich pravděpodobnosti, se mohou změnit, stejně jako okolnosti, které ovlivňují náklady nebo vhodnost různých přístupů ke zvládání rizik. Proto je nutné cyklus řízení rizik pravidelně opakovat. Sledování a posuzování přináší také poučení z probíhajícího procesu řízení rizik prostřednictvím hodnocení událostí, plánů zvládání rizik a jejich výsledků.

Obrázek 4 Proces managementu rizik



Komunikace rizik

Podstatným prvkem každého kroku procesu řízení rizik je **komunikace rizik** (Risk Communication), která by měla zahrnovat dialog se zainteresovanými stranami s důrazem spíše na oboustranné konzultace než na jednosměrný tok informací od těch, kteří rozhodují, k dalším zainteresovaným stranám.

Zainteresované strany (tzv. stakeholders) jsou osoby/útvary/organizace a jiné další subjekty, které jsou aktivně zapojeny do projektu nebo jejichž zájmy mohou být ovlivněny realizací projektu či jeho výsledkem. Tyto subjekty je vhodné průběžně sledovat a zjištěné informace vyhodnocovat. Při definování, které ze zainteresovaných stran jsou pro projekt klíčové, lze vycházet ze základního rozdělení na primární a sekundární zainteresované strany. V průběhu realizace projektu se může jejich významnost měnit, objeví se nové nebo některé zmizí.



Pro systematickou práci se zainteresovanými stranami v rámci celého životního cyklu projektu se zpracovává tzv. Analýza zainteresovaných stran, jejímž cílem je zhodnotit vliv projektu na veškeré dotčené subjekty, vytipovat klíčové zainteresované strany a následně sestavit Komunikační plán, tzn. navrhnout způsoby práce/komunikace s identifikovanými zainteresovanými stranami.

Jednoduchou formu analýzy zainteresovaných stran a/nebo komunikačního plánu lze zpracovat například formou tabulky, viz příklady níže.

Tabulka 1 Analýza zainteresovaných stran

popis zainteresované strany	čím nebo proč je strana zainteresovaná	očekávání zainteresované strany	přínosy	náklady	průběh realizace
o jaký subjekt nebo osobu se jedná, u organizací uvádějte i konkrétní osobu, která za organizaci jedná nebo má projekt na starost	čím a proč zainteresovanou stranu projekt ovlivňuje nebo čím zainteresovaná strana ovlivňuje projekt	co si strana sama myslí, že jí projekt přinese, nebo jak jí může negativně ovlivnit; pomůže zjistit, jaká je motivace daného subjektu	čím je realizace projektu pro zainteresovanou stranu přínosná; poslouží při přesvědčování o zapojení do projektu, budete vědět, čím daný subjekt motivovat, aby se aktivně zapojil	jak negativně projekt stranu ovlivní nebo co bude muset do projektu investovat; pomůže při vyjednáváních připravit se na negativa, která jsou pro subjekt klíčová a nalézt vhodné protiargumenty	jak budete se zainteresovanou stranou pracovat v průběhu realizace projektu, tzn. v jednotlivých fázích projektu, tak aby byla zajištěna plynulá spolupráce

Tabulka 2 Komunikační plán

co se sděluje	kdo sděluje	komu	proč (účel)	jakou formou	kdy/jak často
informace o stavu projektu	projektový manažer	projektové kanceláři	informovat pro zhodnocení stavu	Report - formulář XY, vyplnit na sharepoint	1 x měsíčně
informace o stavu klíčových aktivit projektu	členové projektového týmu	projektovému manažerovi	sjednotit info o projektu	porada členů týmu	1x týdně, vždy v úterý v 11h

1.2. Taktika řízení rizik

Taktika řízení rizik spočívá ve výběru nejvhodnějšího postupu pro zvládnutí příslušného rizika. Zvládnutí rizika spočívá obecně ve snižování jeho dopadu anebo jeho pravděpodobnosti výskytu. Pro kritická rizika se stanovují generické taktiky k jejich zvládnutí výběrem jedné z dále uvedených metod:

- „**VYHNUTÍ SE**“ riziku – zákaz vybraných rizikových aktivit a procesů
- „**AKCEPTACE**“ rizika – udržení rizika na stávající úrovni bez dalších aktivit
- „**OMEZENÍ**“ rizika – redukce rizika snížením pravděpodobnosti nežádoucích událostí
- „**PŘENOS**“ (transfer) rizika – snížení velikosti dopadu např. pojištěním rizika

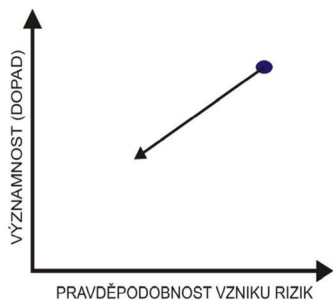
Smyslem základních taktik je především uvědomění si možností pro snižování významnosti rizika prostřednictvím snižování jeho pravděpodobnosti anebo dopadu. Pro zvolenou taktiku zvládnutí rizika jsou následně stanovena konkrétní opatření (činnosti, projekty apod.).



Metoda „VYHNUTÍ SE“ riziku

Ustoupení od aktivit, které generují riziko. Je však možné pouze v tom případě, že se nejedná o klíčové nebo zákonné aktivity.

Obrázek 5 Vyhnutí se riziku



Metoda „AKCEPTACE“ rizika

Rizika jsou systematicky rozpoznávána, ale nedojde k uplatnění některého z nástrojů proti riziku. Strategie spočívá v udržení stávající míry rizika, kdy riziko je akceptováno.

Obrázek 6 Akceptace rizika



Metoda „OMEZENÍ“ rizika

Představuje přístup redukcující příčiny vzniku nebo nepříznivé důsledky rizik. Využívá se zejména pro rizika se spíše vysokou pravděpodobností výskytu a spočívá např. v zavedení dodatečných kontrol a procesů.

Obrázek 7 Omezení rizika

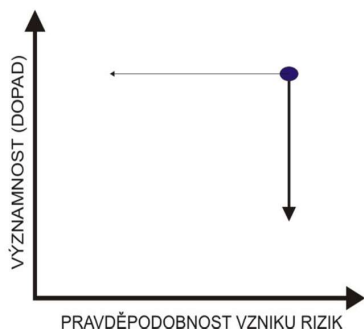




Metoda „PŘENOSU“ (transfer) rizika

Spočívá ve snížení velikosti dopadu rizika přenesením nebo přesměrováním na jinou stranu. Na rozdíl od jiných způsobů vypořádání s riziky, při přenesení se se samotným rizikem nic nestane, jen je jeho negativní dopad přesměrován na nějakou třetí stranu, např. pojištěním, outsourcingem, sdílením aj.

Obrázek 8 Přenos rizika



1.3. Monitorování a reportování rizik

Monitorování rizik spočívá ve sledování oblasti přiděleného rizika jeho vlastníkem/pracovníkem odpovědným za sledovanou oblast. Monitorování rizika je tedy založeno na pravidelném operativním sledování daného rizika a posuzování opatření na jeho zvládnutí.

Pracovníci odpovědní za monitorování stavu rizik, reporting a informování o rizicích během procesu monitorování sledují vývoj rizik v závislosti na přijatých opatřeních a o tomto vývoji informují v pravidelných intervalech, příp. ad hoc odpovědné pracovníky řídicí struktury organizace.

System monitorování a reportingu je založen na evidenci rizik. Tzn. každé riziko, které je považováno za kritické, by mělo být evidováno a informace o něm předávány zvlášť. Nástrojem této evidence může být, např. Karta rizika obsahující soubor standardně sledovaných údajů.

Pro účel reportingu se jako vhodný nástroj nabízí, např. Zpráva o riziku, která je zpracována odpovědným pracovníkem vždy k rozhodnému datu.

Doporučení z praxe:

- Identifikovaná rizika hodnotte opakovaně při změně podmínek.
- Identifikujte nová rizika, proveďte hodnocení a určete reakci.
- Hodnoťte rizika na začátku a na konci každé etapy.
- Monitorujte rizika při kontrole postupu.



2. PŘÍKAZ MINISTRA 2/2017 ŘÍZENÍ RIZIK V PODMÍNKÁCH MPSV

V podmínkách MPSV je pro řízení rizik implementován příkaz ministra 2/2017, kde je podrobně popsán proces řízení rizik v rámci organizace.

Legislativním rámcem je zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen „zákon o finanční kontrole“) ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 416/2004 Sb., která tento zákon provádí. Řízení rizik, které vychází z § 25, odst. 4 zákona o finanční kontrole: „Všichni vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy jsou v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinni zajistit fungování vnitřního kontrolního systému. Současně jsou povinni podávat vedoucímu orgánu veřejné správy včasné a spolehlivé informace o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů, o vzniku významných rizik, o závažných nedostatcích v činnosti orgánu veřejné správy a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě.“ Metodický rámec pak tvoří zejména Metodický pokyn č. 2. Centrální harmonizační jednotky Ministerstva financí - Metodika řízení rizik ve veřejné správě.

V každém oddělení vedoucí zaměstnanec ve spolupráci se správcem rizik zajistí, aby došlo k identifikaci nových nebo přehodnocení stávajících rizik. Každému identifikovanému riziku je nutno přidělit jednoznačný název, postihující jeho charakter a možný důsledek. Současně se popíše základní příčiny, které toto riziko způsobují.

Jedním ze základních kamenů prevence rizik je vytvoření tzv. **registru rizik**. Jeho cílem je vyjmenování a identifikace všech potenciálních rizik.

Každé riziko je následně ohodnoceno stupněm nebezpečí (závažností rizika) a dále doplněno o bezpečnostní opatření k dosažení stanovené výsledné míry rizika.



2.1. Hodnocení rizik

Hodnocení rizik spočívá ve stanovení významnosti (resp. důležitosti) identifikovaných rizik.

Předmětem hodnocení je u každého rizika velikost jeho **dopadu (D)** a **pravděpodobnost výskytu (P)**.

Velikost dopadu rizika je hodnota na stupnici vyjadřující míru závažnosti situace, kterou identifikované riziko může ve vnitřním chodu organizace způsobit.

Pravděpodobnost vzniku (výskytu) rizika se určí na základě vyhodnocení aktuálních nebo historických údajů, kdy subjektivně stanovíme pravděpodobnost nebo četnost, se kterou se identifikované riziko již vyskytlo nebo může vyskytnout.

Dopad i pravděpodobnost jsou hodnoceny v kvantitativních škálách s definovaným významem jednotlivých stupňů škály.

Tabulka 3 Velikost dopadu (D)

Hodnota	Dopad	Popis
1	Téměř nezatelný – velmi malý	Neovlivňují znatelně ani vnitřní chod útvaru, neřeší se na úrovni managementu.
2	Drobný – malý	Ovlivňuje pouze vnitřní chod jednotlivých útvarů organizace, řeší většinou vedoucí zaměstnanec útvaru, popřípadě nižší úrovně útvaru – vedoucí oddělení, vlivy se většinou řeší v rámci běžného chodu.
3	Významný – střední	Negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů organizace či útvaru, není zanedbatelný, vyžaduje se řešení od střední úrovně vedení – ředitelů odborů.
4	Velmi významný – vysoký	Významná ztráta, značná škoda, závažná škoda nebo nesrovnalost vedoucí k právním nebo trestně právním šetřením, snížení kompetencí, dále problém ohrožení dosažení stanovených cílů organizace, útvaru nebo problém s implementací programových podpor a vztahy s ostatními institucemi, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace.
5	Kritický – velmi vysoký	Významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, ztráta věrohodnosti, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace.



Tabulka 4 Velikost pravděpodobnosti výskytu rizika (P)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	1	Téměř nemožná – velmi malá
2	2	Výjimečně možná – malá
3	3	Možná – střední
4	4	Pravděpodobná – vysoká
5	5	Hraničící s jistotou – velmi vysoká

Ne vždy je možné riziko zařadit přesně, pokud to možné nebude, zvolí se nejbližší vhodná alternativa.

Stupeň významnosti rizika (V) je dán součinem bodového ohodnocení dopadu rizika (D) a pravděpodobnosti výskytu rizika (P), tedy $V = D \times P$.

Významnost vlivu rizika představuje úroveň ohrožení nebo újmy na majetku, právech subjektu, narušení bezpečnosti informací, nehospodárného, neúčelného či neefektivního využívání finančních prostředků, výkonu neefektivních nebo neúčelných činností, nesplnění nebo prodlení v plnění stanovených úkolů, z neplnění závazkových vztahů či poškození dobré pověsti organizace apod.

Tabulka 5 Stupeň významnosti rizika (V)

Hodnota	Stupeň významnosti rizika	Popis
1-7	Malý význam	Málo významné riziko, bez dopadu na činnost organizace
8-12	Střední význam	Významné riziko s malým dopadem na činnost organizace
13-25	Významné až velmi významné	Kritické riziko s možným významným dopadem na činnost organizace

Identifikovaná a ohodnocená rizika jsou následně sumarizována v tzv. katalogu rizik. Jedná se o souhrnný dokument, který formou tabulkového přehledu poskytuje informace o všech identifikovaných rizicích, o významnosti jejich vlivu, pravděpodobnosti jejich vzniku a velikosti dopadu. Aktuálnost katalogu zajišťuje správce rizik oddělení, odboru, sekce ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Přehodnocení je prováděno pravidelně, nejméně 2x ročně.



2.2. Evidence a správa rizik

Pro evidenci a správu rizik je využíván tabulkový editor (MS Excel) - příloha č. 3. PM 2/2017 Řízení rizik v podmínkách MPSV.

Každoročně, v termínu do 31. prosince, provedou správci rizik za sekci (sekční správci), za samostatný odbor či za samostatné oddělení vyhodnocení uplynulého roku a vypracují analytický dokument „Zpráva o stavu řízení rizik“ (dále jen „Zpráva“) a tento zašlou v elektronické i písemné podobě oddělení bezpečnosti, krizového řízení a řízení rizik.

Zpráva slovní formou a stručně shrne situaci za minulé období a bude obsahovat především:

- rozhodující procesy na kalendářní rok stanovené vedoucími příslušných organizačních útvarů, ke kterým byla identifikována rizika,
- počet identifikovaných rizik celkem za sekci (samostatný odbor, samostatné oddělení) v členění podle významnosti,
- konkrétní přijatá opatření k eliminaci příčin rizik a vyhodnocení jejich účinku,
- přetrvávající rizika s možným významným dopadem na činnost sekce, (samostatného odboru, samostatného oddělení).

Oddělení bezpečnosti, krizového řízení a řízení rizik, ve spolupráci se správci rizik, zpracuje z předaných podkladů Souhrnnou zprávu o stavu řízení rizik a tuto předloží k projednání na poradě vedení MPSV. Tato zpráva bude obsahovat rekapitulaci nejzásadnějších rizik útvarů a v rozhodnutí ministra/yně budou formulovány možné úkoly k eliminaci těchto rizik. Po projednání poradou vedení, budou vybrané části Zprávy, včetně katalogu rizik, zveřejněny na intranetových stránkách ministerstva.

Příslušné předpisy

- [Příkaz ministra 2/2017 Řízení rizik v podmínkách MPSV](#)



3. METODA PRO ANALÝZU PROJEKTOVÝCH RIZIK RIPRAN

Koncepce vychází z metody pro analýzu projektových rizik **RIPRAN² (Risk PRoject ANalysis)**, která představuje původní, empirickou metodu pro analýzu rizika projektů založenou na systémovém přístupu k analýze rizik. **Dokument se tak dá považovat za plnohodnotný registr rizik, který slouží pro potřeby projektových a finančních manažerů pro sledování a vyhodnocování rizik v průběhu projektu.**

Celý proces analýzy rizik rozděluje metoda RIPRAN do následujících fází:

- Příprava analýzy rizik projektu
- Identifikace rizik projektu
- Kvantifikace rizik projektu
- Návrh opatření snižujících nebo eliminujících vliv rizik na projekt
- Celkové zhodnocení rizikovosti projektu

Prvotním úkolem je zajistit a připravit vše tak, aby mohla být provedena analýza rizik dle metody RIPRAN. Následuje identifikace hrozeb s negativním dopadem na projekt a popisu scénářů, která jednotlivá rizika přinášejí. Hrozba je projev konkrétního nebezpečí. Scénář je děj, který je způsoben hrozbou. Hrozba je příčinou scénáře. Mezi hrozbou a scénářem je vztah příčina důsledek.

Po identifikaci rizik následuje jejich kvantifikace. Riziko je kvantifikováno s ohledem na každý samostatný projekt či na skupinu projektů. Kvantifikaci určuje především projektový manažer s přihlédnutím na specifika jím svěřeného projektu.

Kvantifikace se určuje dle následujícího klíče:

Tabulka 6 Třídy pravděpodobnosti výskytu rizika

Vysoká pravděpodobnost (VP)	Nad 75 %
Střední pravděpodobnost (SP)	35 až 74 %
Nízká pravděpodobnost (NP)	Pod 35 %

² www.ripran.cz



Tabulka 7 Třídy dopadu na projekt

Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	Ohrožení cíle projektu Ohrožení koncového termínu projektu Možnost překročení celkového rozpočtu projektu Škoda přes 10 % z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt (SD)	Škoda od 0,51 do 9,9 % z hodnoty projektu Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt (MD)	Škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu Dopady vyžadující mírné a dílčí zásahy do plánu projektu

Tabulka 8 Třídy dopadu na projekt

Vysoká hodnota rizika (VHR)
Střední hodnota rizika (SHR)
Nízká hodnota rizika (NHR)

Tabulka 9 Třídy dopadu na projekt

	Velký nepříznivý dopad na projekt	Střední nepříznivý dopad na projekt	Malý nepříznivý dopad na projekt
Vysoká pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)
Střední pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)
Nízká pravděpodobnost	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)



4. PŘÍLOHY

4.1. Příklad z praxe dle metody RIPRAN

Příkladný projekt zaměřený na vzdělávání cílové skupiny (dále jen „CS“).

Identifikace a analýza rizik

Tabulka 10 Identifikace rizik

Název rizika	Hodnota pravděpodobnosti výskytu	Míra dopadu rizika	Hodnota rizika
Nedostatečný zájem CS o zapojení do projektu	Vysoká pravděpodobnost (80 %)	Velký nepříznivý dopad	Vysoká hodnota rizika (VHR)
Nedostatečný zájem poskytovatelů vzdělávání o zapojení do projektu	Střední pravděpodobnost (66 %)	Střední nepříznivý dopad	Střední hodnota rizika (SHR)
Nízká kvalita poskytovaných vzdělávání	Nízká pravděpodobnost (20 %)	Malý nepříznivý dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Pasivní přístup účastníka ze strany vzdělávání	Nízká pravděpodobnost (5 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Předčasné ukončení vzdělávání z objektivních důvodů u CS	Nízká pravděpodobnost (20 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Administrativní náročnost	Nízká pravděpodobnost (10 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Nespokojenost členů realizačního týmu; fluktuace zaměstnanců	Střední pravděpodobnost (33 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Změna poměru kapitol rozpočtu	Střední pravděpodobnost (60 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Nízké čerpání přímých nákladů; nižší objem nepřímých nákladů	Nízká pravděpodobnost (20 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Vznik nezpůsobilých výdajů	Nízká pravděpodobnost (10 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)



Tabulka 11 Verbální hodnoty pravděpodobnosti

Vysoká pravděpodobnost (VP)	Nad 75 %
Střední pravděpodobnost (SP)	35 až 74 %
Nízká pravděpodobnost (NP)	Pod 35 %

Tabulka 12 Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt

Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	Ohrožení cíle projektu Ohrožení koncového termínu projektu Možnost překročení celkového rozpočtu projektu Škoda přes 10 % z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt (SD)	Škoda od 0,51 do 9,9 % z hodnoty projektu Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt (MD)	Škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu Dopady vyžadující mírné a dílčí zásahy do plánu projektu

Vyhodnocení a eliminace rizik

Tabulka 13 Vyhodnocení a eliminace rizik

Identifikace rizika	Popis dopadu rizika	Opatření k eliminaci rizika
Nedostatečný zájem CS o zapojení do projektu	Zájem CS je stěžejní pro splnění stanovených indikátorů projektu.	<ul style="list-style-type: none">▪ Motivační a popularizační kampaň zaměřená na CS;▪ Individuální přístup k CS ze strany pracovníků realizačního týmu;▪ Specializovaný pracovník pro práci s CS.
Nedostatečný zájem poskytovatelů vzdělávání o zapojení do projektu	Zájem poskytovatelů vzdělávání je důležitý pro zajištění dostatečného počtu nabídek na vzdělávání.	<ul style="list-style-type: none">▪ Oslovování poskytovatelů s nižším počtem zaměstnanců/OSVČ, z jejichž strany je největší zájem o projekt;



		<ul style="list-style-type: none">▪ Zapojení RPM do oslovovacích aktivit cílených na PS.
Nízká kvalita poskytovaných vzdělávání	Kvůli nízké kvalitě budou vzdělávání předčasně ukončována a nedojde k naplnění očekávané změny (výsledků) u CS.	<ul style="list-style-type: none">▪ Nastavení kontrolních mechanismů v projektu, realizace kontrol v místě výkonu vzdělávání;▪ Ověřování oprávněnosti zapojení poskytovatelů a relevantnosti mentora;▪ Průběžné vyhodnocování zpětné vazby z evaluačních dotazníků;▪ Povinné vzdělávání mentorů (e-learning).
Pasivní přístup účastníka ze strany vzdělávání	Negativní přístup účastníka ke vzdělávání vede k předčasnému ukončování vzdělávání.	<ul style="list-style-type: none">▪ Individuální přístup ze strany členů realizačního týmu, posilování motivace se vzdělávat;▪ Komunikace ze strany Konzultantů týkající se průběhu vzdělávání
Předčasné ukončení vzdělávání z objektivních důvodů u CS	Předčasné ukončení vzdělávání z důvodu nalezení jiného zaměstnání, nedokončení daného vzdělávání a nenačtení indikátoru 6 26 00.	<ul style="list-style-type: none">▪ Úprava popisu indikátoru 6 26 00: Za účastníka, který získal kvalifikaci po skončení své účasti, je považován účastník, který absolvoval stanovené procento z hodinové dotace vzdělávacích aktivit;▪ Motivace CS k dokončení vzdělávání;▪ Zavedení finančního příspěvku za absolvování vzdělávání.
Administrativní náročnost	Zahlcení realizačního týmu, CS i poskytovatelů vzdělávání nadměrnou administrativou.	<ul style="list-style-type: none">▪ Úprava pravidel a procesů projektu.



Nespokojenost členů realizačního týmu, fluktuace zaměstnanců	Nespokojenost zaměstnanců na pracovišti, fluktuace vedoucích pracovníků a managementu organizace, vyhoření členů realizačního týmu vedoucí k jeho nestabilitě.	<ul style="list-style-type: none">▪ Pravidelné motivační pohovory se členy realizačního týmu;▪ Teambuilding;▪ Navyšování mezd v návaznosti na dobré pracovní výsledky.
Změna poměru kapitol rozpočtu	Změna poměru kapitoly Nákup služeb a dalších kapitol vedoucí ke snížení % nepřímých nákladů.	<ul style="list-style-type: none">▪ Průběžné sledování vývoje čerpání rozpočtu;▪ Regulování párování jednotlivých vzdělávání v návaznosti na výši fixních nákladů.
Nízké čerpání přímých nákladů, nižší objem nepřímých nákladů	Kvůli sníženému čerpání přímých nákladů dojde k ponížení objemu nepřímých nákladů.	<ul style="list-style-type: none">▪ Průběžné sledování vývoje čerpání rozpočtu;▪ Regulování párování jednotlivých vzdělávání v návaznosti na výši fixních nákladů.
Vznik nezpůsobilých výdajů	Nezpůsobilé výdaje vzniklé kvůli chybám při realizaci projektu.	<ul style="list-style-type: none">▪ Nastavení kontrolních mechanismů při realizaci projektu – kontrola více očí.



4.2. Příklad z praxe Monitoring celkových rizik na projektech portfolia HPK

V reakci na pandemii koronaviru (dále také COVID-19) a v návaznosti na její důsledky, které měly významný vliv a dopad na realizaci projektů, zintenzivnila hlavní projektová kancelář monitoring rizik s nimi souvisejícími, který se zaměřil zejména na celkové, resp. souhrnné riziko jednotlivých projektů.

Výchozí metodou v rámci tohoto monitoringu rizik na projektech byla metoda RIPRAN s následnou individuální úpravou pro potřeby jasného a přehledného informování vedení odboru řízení projektů. Za klíčový parametr pro vyhodnocení celkové rizikovosti jednotlivých projektů byla vybrána míra plnění povinných indikátorů, která pokud není v dostatečné výši splněna, je projekt ohrožen sankcí dle pravidel OPZ, což v reálném důsledku znamená významné zatížení státního rozpočtu (tzn. významná hrozba s významným nepříznivým dopadem).

Na základě analýzy dle metody RIPRAN jednotlivých hrozeb a jejich scénářů v rámci projektu promítne projektový manažer jejich souhrnné výsledky pravděpodobností výskytu a dopadů do celkového rizika za daný projekt. Tato souhrnná rizika projektů jsou vyhodnocena a zařazena do pěti hlavních stupňů rizik, které hlavní projektová kancelář vyhodnotila jako nejvíce frekventované a pro vedení jasně srozumitelné tak, aby mohla být rychle a včas navržena a přijata nápravná opatření:

- **vysoká hodnota rizika – indikátory ohroženy**
 - realizace klíčových aktivit je významně ohrožena, např. výrazný posun v soutěžení/realizaci veřejné zakázky s přímou provazbou na plnění indikátorů, kdy hrozí, že celková míra naplnění indikátorů výstupů bude méně než 85 % a/nebo celková míra naplnění indikátorů výsledků bude méně než 75 %; pravděpodobnost výskytu i dopadu je vysoká a/nebo konec realizace projektu je do 12 měsíců
- **střední hodnota rizika – indikátory ohroženy**
 - realizace klíčových aktivit je významně ohrožena, např. výrazný posun v soutěžení/realizaci veřejné zakázky s přímou provazbou na plnění indikátorů, kdy hrozí, že celková míra naplnění indikátorů výstupů bude méně než 85 % a/nebo celková míra naplnění indikátorů výsledků bude méně než 75 %; pravděpodobnost výskytu a dopadu je střední a/nebo konec realizace projektu je více než 12 měsíců
- **střední hodnota rizika – indikátory neohroženy**
 - realizace klíčových aktivit je významně ohrožena, avšak bez hrozby nenaplnění indikátorů; existuje jiná závažná okolnost, která implikuje dle pravidel OPZ hrozbu sankce (z jiného důvodu než nesplnění indikátorů) a/nebo úspěšné plnění cíle projektu vyžaduje mimořádnou míru náročnosti, např. zvýšený objem plnění mimořádných úkolů a úkonů kumulovaných v krátkých časových úsecích, mimořádně proaktivní způsob řešení problémů v měnících se podmínkách apod.



- **nízká hodnota rizika – indikátory neohroženy**
 - realizace klíčových aktivit není významně ohrožena, nehrozí nenaplnění indikátorů, případně jsou indikátory již naplněny; existující hrozby vykazují spíše nízkou nebo max. střední hodnotou výskytu s nízkou mírou dopadu
- **bez rizika – indikátory neohroženy**
 - v daném okamžiku nevykazuje projekt žádné vážné překážky v realizaci; pokud existují rizika, jsou pouze marginálního charakteru a lze je operativně rychle vyřešit

Ze sběru celkových rizik na projektech je následně sestaveno pořadí portfolia projektů hlavní projektové kanceláře od nejrizikovějších po nejméně rizikové. Hrozba, resp. kritická situace je u každého projektu stručně a jasně formulována s tím, že je rovněž navrženo projektovým manažerem vhodné opatření ke snížení či eliminaci rizika.

Z naší praxe se osvědčila průběžná kontrola a ústní reporting o plnění nápravných opatření na úrovni porady odboru/oddělení jedenkrát týdně s následnou aktualizací souhrnné tabulky Monitoringu rizik na projektech s frekvencí jedenkrát měsíčně (v době vyhlášení nouzového stavu při plošném homeworkingu) nebo jednou za 3 – 6 měsíců (při stabilizaci situace; post-covidové období) dle potřeby vedení a vývoje situace v závislosti na měnících se podmínkách.

Obrázek 9 5 stupňů rizik dle HPK - barevně odlišeny

vysoké riziko - indikátory ohroženy
střední riziko - indikátory ohroženy
střední riziko - indikátory neohroženy
nízké riziko - indikátory neohroženy
bez rizika - žádný/nízký dopad - indikátory neohroženy

Tabulka 14 Monitoring celkových rizik na projektech portfolia HPK

Pořadí	Odd.	Projekt	Riziko/ Kritická situace ANO/NE	Dopad 0= žádný 1=nízký 2=střední 3=vysoký	Ohrožení plnění indikátorů a KA ANO/NE	Předmět problematiky popis rizika/kritické situace	Opatření k zvládnutí kritické situace
1	35X	XXX	ANO	3	ANO	Zrušeny veškeré konečné workshopy a prezentční školení na března a dubna, v rámci květnové mezinárodní konference ruší účast první experti. Vzhledem k tomu, že projekt končí k 7/2020, je ohroženo plnění indikátorů. Rizika byla projednána ŘO OPZ a v následujícím jednání Resortní rady bude projednáno prodloužení projektu do 31.10.2020, kdy ztráty vzdělávacích akcí budou realizovány a nedojde k ohrožení splnění projektu.	Do začátku července je naplánováno 41 školení, které byly zrušeny v rámci šíření COVID. Jako řešení bylo navrženo vytvoření 8 hodinových přednášek, které by byly umístěny společně s e-kurzů na webu, což dle konzultace s ŘO OPZ není uznatelné. Online školení po dobu nouzového stavu není možné z důvodu toho, že se jedná o 8 hodinové školení s větším počtem účastníků, kteří by museli mít požadovanou techniku, kterou nejsme schopni zajistit a momentálně je problematická komunikace se zapojenými organizacemi, které ve většině případů nekomunikují nebo nemají zájem plánovat školení, když není známo, jak dlouho bude trvat nouzový stav. Vytvoření takového online prostředí by zabralo více času, než předpokládáme, že bude trvat nouzový stav. Dle konzultace s ŘO OPZ byla podána do Resortní rady žádost o podstatnou změnu, kde je navrženo prodloužení projektu a zrušení konference z důvodu uzavření hranic, kdy měla být zajištěna
2	35X	YYY	ANO	2	ANO	Z důvodu nouzového stavu došlo k pozastavení Vzdělávacích akcí (workshopy pro pečující osoby, letní školy, vzdělávací cykly, kulaté stoly), které měly proběhnout ve 2 a 3 Q 2020. Má vliv na indikátor počtu podpořených osob v projektu v případě nemožnosti přesunout akce (bylo by naplněno pouze cca 70 - 80%)	Situaci budeme řešit posunutím vzdělávacích akcí do 3 a 4 Q 2020, v případě prodloužení projektu do dalšího realizačního období roku 2021. Dle současných výjimek ŘO OPZ se připravuje platforma pro konání webinarů na vzdělávací akce pro cílové skupiny v projektu.



5. SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 Analýza zainteresovaných stran	8
Tabulka 2 Komunikační plán	8
Tabulka 3 Velikost dopadu (D)	12
Tabulka 4 Velikost pravděpodobnosti výskytu rizika (P).....	13
Tabulka 5 Stupeň významnosti rizika (V)	13
Tabulka 6 Třídy pravděpodobnosti výskytu rizika	15
Tabulka 7 Třídy dopadu na projekt	16
Tabulka 8 Třídy dopadu na projekt	16
Tabulka 9 Třídy dopadu na projekt	16
Tabulka 10 Identifikace rizik.....	17
Tabulka 11 Verbální hodnoty pravděpodobnosti	18
Tabulka 12 Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt	18
Tabulka 13 Vyhodnocení a eliminace rizik	18
Tabulka 14 Monitoring celkových rizik na projektech portfolia HPK.....	22
Obrázek 1 SWOT Analýza	5
Obrázek 2 PEST Analýza	5
Obrázek 3 Paretův diagram.....	6
Obrázek 4 Proces managementu rizik.....	7
Obrázek 5 Vyhnutí se riziku	9
Obrázek 6 Akceptace rizika	9
Obrázek 7 Omezení rizika.....	9
Obrázek 8 Přenos rizika.....	10
Obrázek 9 5 stupňů rizik dle HPK - barevně odlišeny.....	22