

## Rizika a jejich dopad

Tato metodika řízení rizik představuje návod postupu pro identifikaci rizik a posouzení jejich významnosti. Obsahuje definici rizika, tabulky hodnocení dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizika. Manuál obsahuje i návodné otázky, které se s výhodou dají použít pro identifikaci rizik.

**Rizika** jsou konkrétní hrozby, které mohou ohrozit úspěšnou realizaci KP.

**Analýza rizik** je pak standardním nástrojem pro řízení a eliminaci rizik KP v jeho přípravné i realizační fázi. Nová rizika se však mohou objevit i v dalších etapách, především v udržitelnosti dílčích aktivit.

Jedním z významných aspektů řízení rizik je identifikace (definice) potenciálních rizik, která lze na úrovni KP rozdělit do předem definovaných klasifikačních skupin:

- **technická rizika**
- **finanční rizika**
- **právní rizika**
- **rizika lidských zdrojů**
- **provozní rizika**
- **rizika zapojení cílových skupin**

**Tabulka 1: Míra pravděpodobnosti rizika**

Hodnota	Pravděpodobnost	Popis pravděpodobnosti
1	Téměř nemožné – velmi malá	Vyskytne se pouze ve výjimečných případech
2	Výjimečně možná – malá	Někdy se může vyskytnout, ale není to pravděpodobné
3	Běžně možná – střední	Někdy se může vyskytnout
4	Pravděpodobná – vysoká	Pravděpodobně se vyskytne
5	Hraničící s jistotou – velmi vysoká	Vyskytne se skoro vždy

**Tabulka 2: Míra dopadu rizika**

Hodnota	Dopad	Popis dopadu
1	Téměř neznatelný – velmi malý	Neovlivňují znatelně realizaci KP, neřeší se na úrovni managementu
2	Drobný – malý	Ovlivňuje pouze některou část KP, řeší většinou zaměstnanec odpovědného útvaru popřípadě nižší úrovně útvaru – vedoucí oddělení, vlivy se většinou „stráví“ v rámci běžného chodu
3	Významný – střední	Ovlivňuje vztahy při realizaci stanovených cílů KP, možný negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů není zanedbatelný, vyžaduje se řešení od střední úrovně vedení – vedoucí odboru apod.
4	Velmi významný – vysoký	Významná ztráta, značná škoda, závažná škoda nebo nesrovnalost vedoucí k právním nebo až trestně právním

Hodnota	Dopad	Popis dopadu
		šetřením, snížení kompetencí, dále problém ohrožení dosažení stanovených cílů KP a vztahy s ostatními institucemi, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace
5	Nepříjemný – velmi vysoký	Významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, ztráta věrohodnosti, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace

Z hlediska efektivity řízení rizik je pro každé riziko stanoven jeho dopad, resp. významnost dopadu. Ten je interpretovaný jednou konkrétní hodnotou, kterou tvoří součin bodového hodnocení Pravděpodobnosti výskytu rizika a Významnosti. Dopad rizika lze podle takto dosažených hodnot klasifikovat do 3 skupin (viz tabulka níže).

**Tabulka 1: Stupnice dopadu rizika**

Skóre významnosti dopadu	Hodnota
Nízký dopad	1 – 5
Střední dopad	6 – 12
Vysoký dopad	13 – 25

### Návodné otázky

Návodné otázky si kladou za cíl pomoci orientovat se v průběhu identifikace a hodnocení rizika. V průběhu hodnocení rizika doporučujeme používat některé z následujících návodných otázek:

- Co se může stát?
- Jak se to může stát?
- Kde se to může stát?
- Co je příčinou dané události?
- Jaké jsou její důsledky?
- Jaká je její tendence?
- Je potřebné dané riziko řešit?
- Jakými formami je možné riziko zvládnout?
- Jsou tato rizika někde popsána?
- Promítají se zjištěná rizika ve strategii KP nebo nastavení cílů?
- Byla v minulosti identifikována rizika při kontrolní činnosti či auditu?
- Jaká byla stanovena opatření v předchozích kontrolách?

Tyto otázky lze použít opakovaně vždy při identifikaci nových rizik.

Při identifikaci rizik využít také pohled na příčiny vzniku rizika.

### Výčet možných příčin vzniku rizik:

- neznalost, nepozornost, mimořádná událost, produkování nepřesných informací, složitost norem, nepřesnost pracovních postupů, složité a nepřehledné kontrakty
- nedodržování i neznalosti právních předpisů či interních směrnic, nekompetentnost
- nedostatečná řídicí kontrola zdrojů rizika (obchodní vztahy, lidský faktor, majetek)
- omyl

- nedodržení lhůt
- nekompletní dokumentace
- fluktuace zaměstnanců
- nedostatečný audit
- neproplacení závazků
- proplacení finančních prostředků na nesprávný účet nebo nesprávnému subjektu
- granty a dotace
- zneužití a ztráty dokumentace
- povodně, požár
- informační a komunikační technologie
- kvalita vedení dokumentace o prováděných aktivitách (nesplnění stanovených cílů, nehospodárnost, újma na majetku, ztráta a zneužití informací, poškození pověsti).