



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ

NÁRODNÍ ORGÁN PRO KOORDINACI

RÁMCOVÁ METODIKA ŘÍZENÍ RIZIK

URČENÁ ŘÍDÍCÍM ORGÁNŮM OPERAČNÍCH PROGRAMŮ

LEDEN 2009

OBSAH

1 Úvod	4
1.1 Účel a cíl Příručky	4
1.2 Charakteristika řízení rizik ŘO	4
1.3 Integrované řízení rizik	5
1.4 Legislativní základ	5
2 Strategie a hlavní zásady řízení rizik ŘO	6
3 Procesy řízení rizik	7
3.1 Identifikace a vyhodnocení rizik	7
3.1.1 Identifikace rizik (analýza rizik)	7
3.2 Zpracování analýzy rizik	8
3.3 Vyhodnocení rizik	9
3.3.1 Katalog rizik.....	11
3.3.2 Mapa rizik	11
3.4 Taktika řízení rizik	13
3.5 Opatření pro zabezpečení rizik	13
3.6 Monitorování, vykazování a reportování	14
3.7 Včasné varování	15
3.8 Časový plán hlavních aktivit řízení rizik	15
4 Organizace řízení rizik	16
5 Vzdělávání v oblasti rizik	17
6 Dokumentace	18
7 Komunikace rizik	18
7.1 Základní komunikace o řízení rizik	18
7.2 Vnější komunikace	18
7.3 Vnitřní komunikace	19
8 IT podpora řízení rizik	19
9 Přílohy	21

1 Úvod

Rámcová metodika řízení rizik (dále pouze Metodika) je zpracována na základě výstupů projektu "Rámcové parametry nastavení modelu implementační struktury operačních programů v souladu s definicí Obecného nařízení ES (1083/2006) pro programové období 2007 – 2013", jakož i Předkládaná verze dalších existujících materiálů a dokumentů, z nichž jmenujme především Metodický pokyn č. 6 CHJ Ministerstva financí ČR. (dále jen CHJ6) a Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Kromě nich byly využívány další zdroje jako např. Metodické pokyny č. 3/ č. 10/ č. 11 CHJ Ministerstva financí ČR, metodické materiály MMR a Ernst & Young a další jmenovitě neuváděné podpůrné publikace.

1.1 Účel a cíl Příručky

Účelem Metodiky je poskytnutí podrobnějšího návodu a vodítka pro zavedení řízení rizik jako jedné z dalších řídicích linií v Řídicích orgánech operačních programů (dále pouze ŘO) a popř. i ve Zprostředkujících subjektech (dále pouze ZS).

Cílem Metodiky je pomoci naplnění **hlavního cíle řízení rizik**: Zavedení systematického přístupu k identifikaci, hodnocení, zvládnání, monitorování a vykazování všech významných rizik systémovým, jednotným a integrovaným způsobem za účinné IT podpory tak, aby tato rizika byla minimalizována a včas předvídána. Cílem metodiky je dosáhnout stavu, kdy rizika, která jsou komunikována s Národním orgánem pro koordinaci (dále jen NOK) mají srovnatelnou vypovídající hodnotu. Součástí tohoto cíle je zavedení a nastavení systému komunikace významných rizik v rámci implementační struktury NSRR mezi jednotlivými ŘO a Národním orgánem pro koordinaci (dále jen NOK).

Pro ŘO s již zavedeným řízením rizik může být Metodika užitečná k posouzení kvality nastavení a úrovně vyspělosti řízení rizik srovnáním vlastních navrhovaných či zavedených postupů.

Metodika je také koncipována s vidinou toho, že systém řízení rizik ŘO bude předmětem řady kontrol a auditů a musí být ve shodě s příslušnými formálními i obecnými požadavky na jeho funkčnost. Dále je žádoucí, aby mohl NOK být včas informován o rizicích, která mohou mít vliv na čerpání prostředků z fondů EU a naplňování cílů NSRR. Na základě včasné identifikace kritických rizik na národní úrovni, může být přijato systémové opatření, či aplikována metodická doporučení ze strany NOK, případně dalších centrálních orgánů.

Metodika je sestavena tak, aby byla využitelná pro všechny ŘO. Předpokládá racionální přizpůsobení zaváděného řízení rizik konkrétním podmínkám ŘO.

1.2 Charakteristika řízení rizik ŘO

Jedním z hlavních cílů ŘO je dosáhnout optimálního čerpání fondů EU při dodržení platné legislativy.

Pod pojmem „optimální“ je rozuměno co nejehospodárnější, maximálně efektivní a účelné čerpání prostředků EU (nejde tedy pouhé maximální vyčerpání disponibilních fondů) v souladu s cíli OP a cíli programovacího období.

Riziko je zde chápáno jako událost, resp. jev, který může svým negativním působením vést k nesplnění nebo pouze k částečnému naplnění hlavního cíle ŘO a tím ovlivnit schopnost ŘO dosáhnout očekávaného výsledku.

Dopad rizika, resp. odpovídající rizikové události lze potom obecně měřit velikostí nevyčerpaných zdrojů EU (oproti optimu) z titulu nastoupení této události a vyjádřit jej popř. i peněžně. Nežádoucí dopad je výsledek působení rizika, který spočívá především v ohrožení na majetku a právech státu či územního samosprávného celku, narušení bezpečnosti informací, nehospodárném, neúčelném a neefektivním využívání veřejných prostředků, výkonu neefektivních nebo neúčelných činností, nesplnění nebo v prodlení stanovených úkolů, neplnění závazkových vztahů a poškození pověsti orgánu veřejné správy.

Řízení rizik ŘO spočívá v systematické identifikaci, hodnocení, zvládnání, monitorování a vykazování všech významných rizik jednotným a integrovaným způsobem tak, aby byly pokryty všechny rizikové oblasti činnosti ŘO.

Nezbytnost řízení rizik ŘO lze obecně odvodit z **požadavků právního a legislativního rámce** a z potřeby kvalitního řízení implementačního procesu.

Řízení rizik ŘO je vhodné využít také jako **systém včasného varování**, který je schopen vydat včasný signál o nepřiměřeném riziku a **iniciovat koordinované akce** ke zmírnění jeho dopadu a pravděpodobnosti, a to především na úrovni řízení ŘO. Řízení rizik ŘO může poskytnout důležité vstupy do systému řízení rizik nadřízených organizací a celého rámce NSRR.

Řízení rizik ŘO vytváří zpětnou vazbu pro nastavení řídicích a kontrolních systémů ŘO, neboť poskytuje podněty pro jeho zdokonalení a zefektivňování prostřednictvím neustálého ověřování nastavení a funkčnosti tohoto systému.

1.3 Integrované řízení rizik

Pro zavedení systému řízení rizik v ŘO je třeba postupně zvládnout řadu jeho dílčích složek:

- Strategie řízení rizik
- Procesy řízení rizik
- Organizace řízení rizik
- Personální zabezpečení
- Dokumentace a informační tok
- Komunikace o rizicích
- IT podpora řízení rizik

1.4 Legislativní základ

Řízení rizik ve veřejné správě je ukotveno zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákon o finanční kontrole).

§ 4 (1) Hlavními cíli finanční kontroly je prověřovat

b) zajištění ochrany veřejných prostředků pro rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, neekonomickým, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností.

§ 11

Odst. 3 b) Při průběžné veřejnosprávní kontrole hospodaření kontrolovaných osob s veřejnými prostředky kontrolní orgány prověřují zejména, zda tyto osoby: ...přízpůsobují uskutečňování operací při změnách ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek novým rizikům,...

§ 25 Povinnosti vedoucího orgánu veřejné správy a vedoucích zaměstnanců

Odst. 1 Vedoucí orgánu veřejné správy je v rámci své odpovědnosti povinen v tomto orgánu zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který

a) vytváří podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy,

b) je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů veřejné správy,

c) zahrnuje postupy pro včasné podávání informací příslušným úrovním řízení o výskytu závažných nedostatků a o přijímaných a plněných opatření k jejich nápravě.

2 Strategie a hlavní zásady řízení rizik ŘO

Strategie řízení rizik ŘO jako orgánu státní správy je konzervativní strategie, která je charakteristická snahou eliminovat rizika, redukovat jejich potenciální dopady nebo je maximálně omezit.

Hlavní zásady řízení rizik ŘO je vhodné zahrnout do politiky řízení rizik.

- 1) Princip organizačního oddělení dohledu nad riziky od výkonných činností.
- 2) Princip prosazování pravidel veřejné správy.
- 3) Princip „včasného varování“ spočívající ve včasném vydání výstražného signálu o zvýšené rizikovosti monitorované oblasti.
- 4) Princip konsolidace rizik přes všechny dílčí oblasti jejich vzniku.
- 5) Princip transparentní komunikace o rizicích zainteresovaným stranám.
- 6) Princip provázanosti řízení rizik s procesy strategického řízení v rámci ŘO.
- 7) Princip pravidelného monitorování a hodnocení.

Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, které mají na riziko vliv, vedení ŘO vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybírá ta, která existující riziko minimalizují. Jako součástí řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku a vnímání rizika.

Je podstatné vnímat proces řízení rizik jako pozitivní faktor řízení operačního programu.

Vedoucí pracovníci ŘO tedy:

- navrhnou, zavedou, podporují a monitorují systém řízení rizik
- jsou účastníky analýzy rizik
- identifikují, měří, monitorují, řídí a podávají zprávy o rizicích
- vykonávají řízení rizik jako integrální součást schválených záměrů a cílů orgánů veřejné správy
- předávají finální seznam aktuálních rizik a jeho aktualizaci auditním subjektům. (útvary interního auditu, Auditnímu orgánu a dalším).

3 Procesy řízení rizik

Řízení rizik ŘO představuje nezbytnou součást řízení OP (vedle např. řízení lidských zdrojů, finančního řízení apod.). Řízení rizik na úrovni operačního programu má dále návaznost v systému řízení rizik v rámci celé struktury NSRR, resp. tvoří nezbytnou součást integrovaného řízení rizik NSRR.

Vytvoření fungujícího systému řízení rizik na úrovni operačního programu v podstatě znamená postupné zavedení efektivních procesů řízení rizik.

3.1 Identifikace a vyhodnocení rizik

3.1.1 Identifikace rizik (analýza rizik)

Identifikaci rizik můžeme charakterizovat jako pravidelné a kontinuální monitorování všech probíhajících interních a externích událostí, které ovlivňují naplňování cílů. U těchto událostí pak rozlišujeme pozitivní nebo negativní dopad. Ty události, které mají negativní dopad, jsou rizika.

Identifikace rizik spočívá ve zjištění a strukturované evidenci významných potenciálních rizik.

Seznam potenciálních rizik je zpracováván formou tzv. databáze rizik.

Katalog rizik pak obsahuje seznam řízených, nejvýznamnějších rizik.

Hranice analýzy rizik je dána cíli operačního programu, které jsou předmětem Dokumentu operačního programu.

Každý operační program je definován globálním cílem. K dosažení globálního cíle jsou finanční prostředky programu vymezené na prioritní osy, které odpovídají jednotlivým strategickým cílům. Hranice analýzy rizik by proto mohla být stanovena naplněním cílů programu (což zároveň představuje vyčerpání finančních prostředků) hospodárně, efektivně a účelně. Při zpracování analýzy rizik je nezbytné zaměřit se jak na naplnění prioritních os, tj. naplnění indikátorů priorit, zabezpečení synergií, zajištění adicionality a absorpční kapacity, tak i na implementační proces samotný, tj. nastavení implementační struktury, kontrolní prostředí, administrativní procesy a jejich lhůty a v neposlední řadě kvalitní personální zabezpečení. Za hlavní rizika, která by měl řídicí orgán sledovat neustále, lze považovat:

- Riziko nesplnění principu $n+3 / n+2$
- Riziko přezávazkování vzhledem k rozdílu kurzu CZK vůči €
- Riziko nedodržení nastavených lhůt implementačního procesu
- Riziko nedodržení legislativních a procesních pravidel
- Riziko nenaplnění cílů OP (a tím i cílů NSRR).

3.2 Zpracování analýzy rizik

Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro implementaci operačního programu. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti.

Rizika mohou být vyjádřena kvalitativně a kvantitativně.

Při kvalitativním vyjádření charakterizujeme rizika v určitém rozsahu. Například jsou obodována škálou od 1 do 10, nebo určena pravděpodobností, či jsou charakterizována slovně (kritické, důležité a běžné riziko / závažné, střední a malé riziko). Způsob tohoto vyjádření je poněkud subjektivní a do značné míry závisí na znalostech a úsudku jednotlivců a na jejich vnímání potenciálních událostí, ale také na okolí, kontextu a dynamice.

Při určení míry rizika je třeba vycházet z toho, na jaké úrovni bude riziko dále řízeno. Kritické riziko může být i takové, které musí být řešeno na úrovni ministra/ hejtmana/ředitele úřadu Regionální rady/ vlády, naopak malé/běžné riziko je takové, které je možné odstranit či minimalizovat při běžném chodu implementace na pracovní úrovni.

Při kvantitativním vyjádření je riziko vyjádřeno na základě matematického výpočtu z frekvence/pravděpodobnosti výskytu a jeho dopadu.

Při vypracování analýzy rizik je možné aplikovat následující postupy a to i v jejich kombinaci:

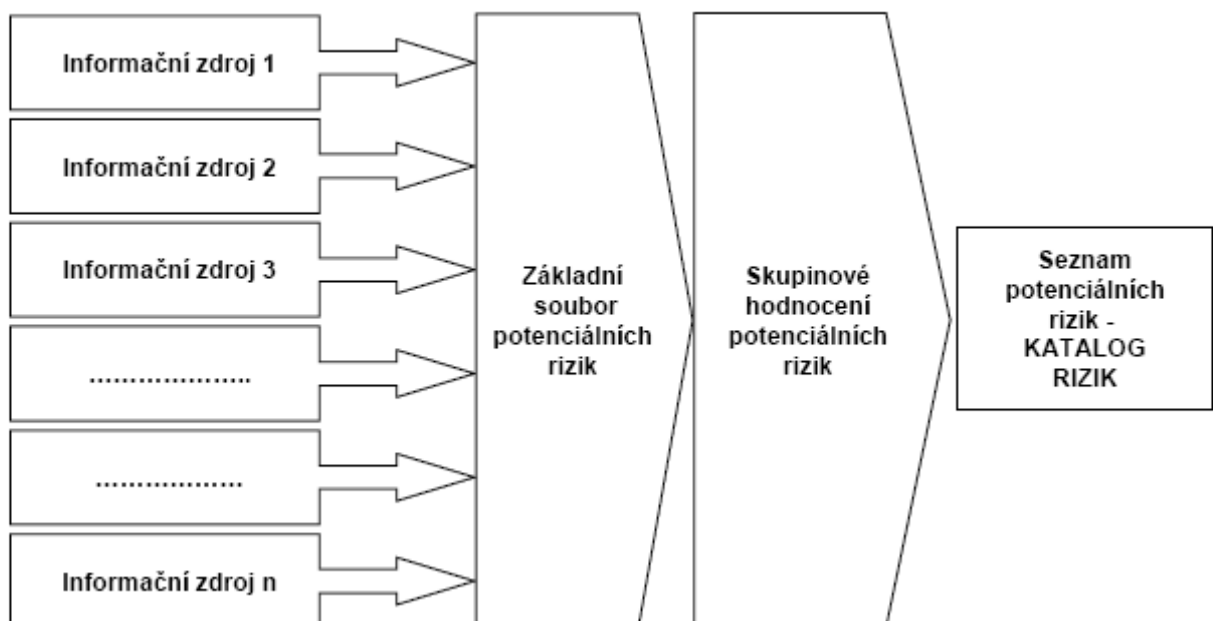
- postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření (například povinnosti ŘO dané články Nařízení),
- postup hledající rizikové situace a navržení opatření pro zvýšení spolehlivosti a efektivity systému, hledání možného selhání,

- postup hledání možných dopadů konkrétních situací (co se stane, když),
- postup založený na vyhledávání nebezpečných stavů, nouzových situací, jejich příčin a dopadů a na jejich zařazení do kategorií dle předem stanovených kritérií),
- systematický a komplexní přístup pro predikci odhadu, četnosti a dopadů rizikových situací při řízení OP,
- identifikace scénářů potenciálního rizika na základě brainstormingu,
- postup, který sleduje průběh procesu od počátku prostřednictvím konstruování jeho průběhu, vždy na základě dvou možností: příznivé a nepříznivé,
- postup založený na rozboru způsobů selhání a jejich důsledků, který umožňuje hledání dopadů a příčin na základě systematicky a strukturovaně vymezených selhání systému,
- systematickém zpětném rozboru události za využití řetězce příčin, které mohou vést k vybrané vrcholové události,
- postup posouzení vlivu lidského činitele.

3.3 Vyhodnocení rizik

Vyhodnocení významnosti (resp. důležitosti) identifikovaných rizik může být provedeno buď dostatečně odborně vybaveným jednotlivcem – expertem, nebo skupinou odborníků – expertů. Vzhledem k tomu, že potenciální rizika ŘO se týkají značně rozsáhlé a různorodé věcné problematiky, přichází v úvahu v podstatě pouze skupinové hodnocení těchto rizik.

Skupinové hodnocení základního souboru rizik respondenty probíhá zpravidla formou řízené skupinové diskuse a jeho výstupem je jednak posouzení a popř. modifikace základního souboru potenciálních rizik, jednak jejich počáteční vyhodnocení z hlediska jejich významnosti.



Soubor respondentů je obvykle vybírán metodou přímé nominace z vhodných osob relevantních z hlediska zaměření analýzy rizik ŘO (zpravidla vedoucích pracovníků ŘO-vedoucích oddělení a vybraných přizvaných osob obvykle na úrovni jednotlivých procesů ŘO – pracovníci jednotlivých oddělení).

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

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

Stupeň dopadu rizika „D“ je hodnocen dle následující stupnice:

Hodnota	Dopad	Popis
1	Téměř nezatelný – velmi malý	▪ neovlivňují zdatně ani vnitřní chod útvaru, neřeší se na úrovni managementu
2	Drobný – malý	▪ ovlivňuje pouze vnitřních chod pouze jednotlivých útvarů organizace, řeší většinou vedoucí zaměstnanec útvaru popřípadě nižší úrovně útvaru – vedoucí oddělení , vlivy se většinou „stráví“ v rámci běžného chodu
3	Významný – střední	▪ ovlivňuje vztahy při realizaci stanovených cílů organizace, útvaru, negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů 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 s implementací programových podpor a vztahy s ostatními institucemi, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace
5	Nepřijatelný – velmi vysoký	▪ organizace, útvar pravděpodobně nepřežije, významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, ztráta věrohodnosti, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace

Velikost pravděpodobnosti výskytu rizika „P“ je hodnocena dle následující stupnice:

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
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

Poznámka: V Metodice je uveden výklad hodnot obou stupnic odpovídající CHJ 6/ Příloha 3. Uvedená slovní vyjádření však mohou navozovat jisté nevhodné pocity respondentů (např. pravděpodobnost „téměř nemožné“ pocit bezstarostnosti, že událost nemůže prakticky nastat), a proto doporučujeme používat také neutrální slovní vyjádření bodů stupnice.

Stupeň významnosti rizika „V“ je dán součinem bodového ohodnocení dopadu rizika „D“ (dopad) a pravděpodobnosti výskytu rizika „P“.

$$V = D \times P$$

3.3.1 Katalog rizik

Výsledek analýzy rizik může být zaznamenán, např. prostřednictvím databáze rizik a dále pak katalogu rizik, který obsahuje seznam potenciálních rizik a údaje o nich – viz následující ukázka záhlaví katalogu:

Skupina rizikových oblastí	Riziková oblast	Riziko	Popis rizika	P	D	V=P*D	Stupeň významnosti
Informační systém	abcd	Riziko 1	Popis rizika 1	1,0	1,5	1,5	nízká
Informační systém		Riziko 2	Popis rizika 2	2,0	1,0	2,0	nízká
Informační systém		Riziko 3	Popis rizika 3	4,5	5,0	22,5	vysoká
Řídící systém		Riziko 8	Popis rizika 8	2,0	3,1	6,2	střední
Řídící systém		Riziko 9	Popis rizika 9	1,0	1,9	1,9	nízká

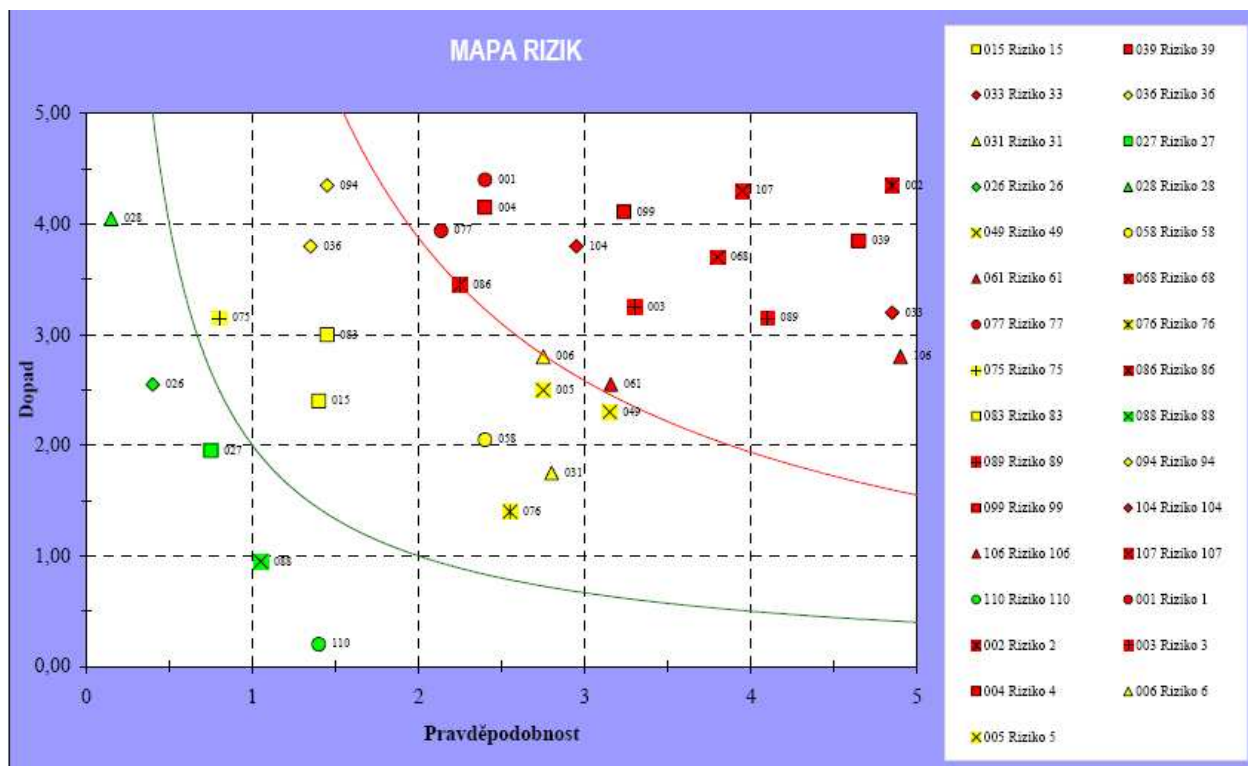
Databáze rizik a katalog rizik jsou vedeny v elektronické formě (např. v MS Excel) a obsahuje řádově desítky rizik. Každé riziko má uveden podrobnější popis a další atributy. V katalogu rizik mohou být rizika standardně tříděna dle dalších hledisek do vhodných kategorií a skupin.

Databáze rizik a katalog rizik se jeví z pohledu evidence jednotlivých rizik jako nejvhodnější instrumenty i pro jeho další řízení. Katalog rizik může rovněž zaznamenávat navržená nápravná opatření a sledování jejich úspěšné aplikace: tzv. follow-up.

3.3.2 Mapa rizik

Dalším nástrojem, který může být využit k zaznamenání rizik, která byla identifikována a vyhodnocena jako hlavní a jsou předmětem dalšího podrobnějšího zkoumání je tzv. mapa rizik. Způsob zaznamenání rizik prostřednictvím mapy rizik je vhodné využít zejména při prvotním nastavování řídicích a kontrolních mechanismů na úrovni daného OP.

Mapa rizik je dvourozměrným grafickým znázorněním relativního postavení a významnosti hlavních rizik, resp. znázornění poloh rizik v souřadnicích „pravděpodobnost“ a „dopad rizika“ – viz následující obrázek:



Čáry oddělující oblast **kritických/vysokých** „červených“, **závažných/středních** „žlutých“ a **běžných/nízkých** (provozních) „zelených“ rizik jsou čáry stejné významnosti rizik $V = P \cdot D = \text{konstanta}$ (zde konstantě = 2 odpovídá spodní čára stejné významnosti rizik, na níž se, např. nachází jak riziko s pravděpodobností 2 a dopadem 1, tak riziko s pravděpodobností 1 a dopadem 2).

Mapa rizik a množiny kritických, závažných a provozních rizik jsou pravidelně aktualizovány s minimální roční frekvencí obdobně jako katalog rizik. Je na zvážení ŘO, zda přistoupí ke zpracování mapy rizik, např. pro grafickou přehlednost apod. Katalog rizik je pro účely řízení rizik dostačující.

Tvorba a aktualizace mapy rizik probíhá zpravidla opět ve skupině expertů formou řízené skupinové diskuse nad mapou rizik (možné je i zachování anonymity expertů). Skupinový názor může být získán také jako průměr individuálních názorů popř. s vyloučením a registrací extrémně odlišných tzv. kacírských názorů.

Poznámka: K upřesnění významnosti kritických („červených“) rizik popisuje CHJ 6 postup, kdy je u každého kritického rizika vyhodnocena též významnost předem stanovených rizikových faktorů s předem určenou vahou. Z navrhovaného postupu CHJ 6 doporučujeme u kritických rizik pouze stanovit tyto tzv. faktory (někdy též nazývané dílčí rizika), které indikují příčiny vzniku příslušného rizika, bez jejich dalšího formálního vyhodnocování. Soubor ŘO je již natolik nesourodý, že stanovení jednotné soustavy dílčích faktorů a jejich vah by mohlo hodnocení kritických rizik ŘO významně zkreslit.

3.4 Taktika řízení rizik





Taktika řízení rizik spočívá ve výběru nejvhodnějšího postupu pro zvládnání příslušného rizika. Zvládnání 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: Vyloučení rizika, snížení rizika, přenos rizika a přijetí rizika.

Graficky lze základní taktiky zvládnání rizik zobrazit posunem symbolu rizika v mapě rizik.

Volba základní taktiky vychází z disponibilních možností, jakými vůbec lze v principu snížit dopad a pravděpodobnost konkrétního rizika. Stanovení základní taktiky se děje zpravidla opět otevřenou skupinovou řízenou diskusí skupiny expertů.

Smyslem základních taktik je především uvědomění si základního směru (resp. možnosti) pro snižování významnosti rizika (tj. směru zamýšleného posunu pozice kritického rizika v mapě rizik prostřednictvím snižování jeho pravděpodobnosti anebo dopadu).

Pro zvolenou taktiku zvládnání kritického rizika jsou následně stanovena konkrétní opatření (činnosti, projekty apod.).

		Příklad opatření:
	1. Taktika „VYVAROVÁNÍ“ se riziku	Zákaz vybraných rizikových aktivit a procesů
	2. Taktika „UDRŽENÍ“ stávající míry rizika	Akceptace rizika na stávající úrovni bez dalších aktivit
	3. Taktika „REDUKCE“ rizika	Redukce rizika snížením pravděpodobnosti nežádoucích událostí
	4. Taktika „PŘENOS“ rizika	Snížení velikosti dopadu např. pojištěním rizika

3.5 Opatření pro zabezpečení rizik

Opatření ke zvládnání, resp. zabezpečení kritických rizik jsou konkretizací zamýšlených taktik a jejich cílem je posunout „pozici“ kritických rizik v mapě rizik co nejvíce k počátku, tj. co nejvíce snížit jejich pravděpodobnost anebo dopad.

Uvedenými opatřeními jsou různé procesy a postupy, které jsou založeny na aktivním ovlivňování rizika – **snižování potenciálních dopadů a pravděpodobnosti jejich vzniku prostřednictvím přijatých systémových opatření** a zajišťovacích systémů. Pro každé opatření jsou stanovovány jeho charakteristiky (např. usnesení vlády, metodický pokyn,

vzorek kontroly apod.), termín realizace atd. Opatření je nutné především aplikovat v souladu s institucionálním zabezpečením a jeho možnostmi (např. projednávání rizik pravidelně na poradách ministra; aplikovat usnesení vlády u implementačních struktur zahrnujících více resortů apod.).

3.6 Monitorování, vykazování a reportování

Monitorování kritických rizik probíhá v podstatě spojitě v čase a spočívá – obecně řečeno - ve sledování oblasti přiděleného kritického rizika jeho vlastníkem/ pracovníkem ŘO odpovědným za sledovanou oblast. Monitorování rizika je tedy založeno na pravidelném operativním sledování daného rizika a posuzování opatření na jeho zvládnání.

Při monitorování rizik je podstatným procesem sledování přijatých opatření tzv. follow-up.

Pracovníci ŘO 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 ŘO.

Systém 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.

Monitorování a reporting probíhá na dvou úrovních, a to úrovni horizontální, tzn. v rámci ŘO, a úrovni vertikální, tzn. v linii ŘO – NSRR. Monitorování provádí ŘO v rámci své organizační struktury, přičemž reporting probíhá na vnitřní úrovni v rámci ŘO a vnější úrovni v rámci NSRR.

Vykazování nebo-li reporting spočívá ve shromažďování, třídění, vyhotovování a poskytování informací o kritických rizicích odpovědným pracovníkům na příslušných úrovních řízení ŘO. Tok informací musí probíhat ve jak ve vertikálních, tak i v horizontálních vztazích, proto je nutné zavést a udržovat efektivní komunikační toky mezi jednotlivými úrovněmi řídicí struktury.

Pro účely horizontální úrovně se jako vhodný nástroj pro informování odpovědných řídicích struktur jeví **Souhrnná zpráva o rizicích**. Součástí této zprávy by měl být zejména přehled o vykazující organizační jednotce, rozhodném období a o organizačních složkách systému řízení rizik, přehled vykazovaných rizik, přehled opatření k zabezpečení vykazovaných rizik a slovní výklad a komentáře vykazovaných skutečností (odchyly od předchozího vykazovaného období, včasná varování, události hodné zvláštní pozornosti atd.), návrhy řešení, organizační změny apod. Souhrnná zpráva by měla být zpracována a aktualizována minimálně 2 krát ročně, v případě výskytu neočekávané události neprodleně.

Pro účely vertikální úrovně byla NOK v rámci zavedení integrovaného systému řízení rizik NSRR vytvořena strukturovaná předloha souhrnné zprávy o řízení rizik, která poskytuje ucelený přehled o rizicích, která byla hodnocena v rámci daného období na úrovni příslušného ŘO jako kritická, a dále přehled opatření přijatých k jejich zvládnání. Zpráva by měla být

zpracována dvakrát ročně v závislosti na požadavcích NOK, v případě výskytu neočekávané události, resp. výskytu systémových rizik neprodleně.

3.7 Včasné varování

Systém řízení rizik ŘO má být také připraven plnit některé funkce systému včasného varování před hrozícími – především kritickými - rizikovými událostmi. Včasné varování spočívá ve včasném vydání a eskalaci výstražného signálu (zprávy) o nebezpečí výskytu rizikové události a o zvýšené rizikovosti monitorované oblasti. Následuje iniciování koordinované připravené akce ke zmírnění předpokládaných negativních dopadů.

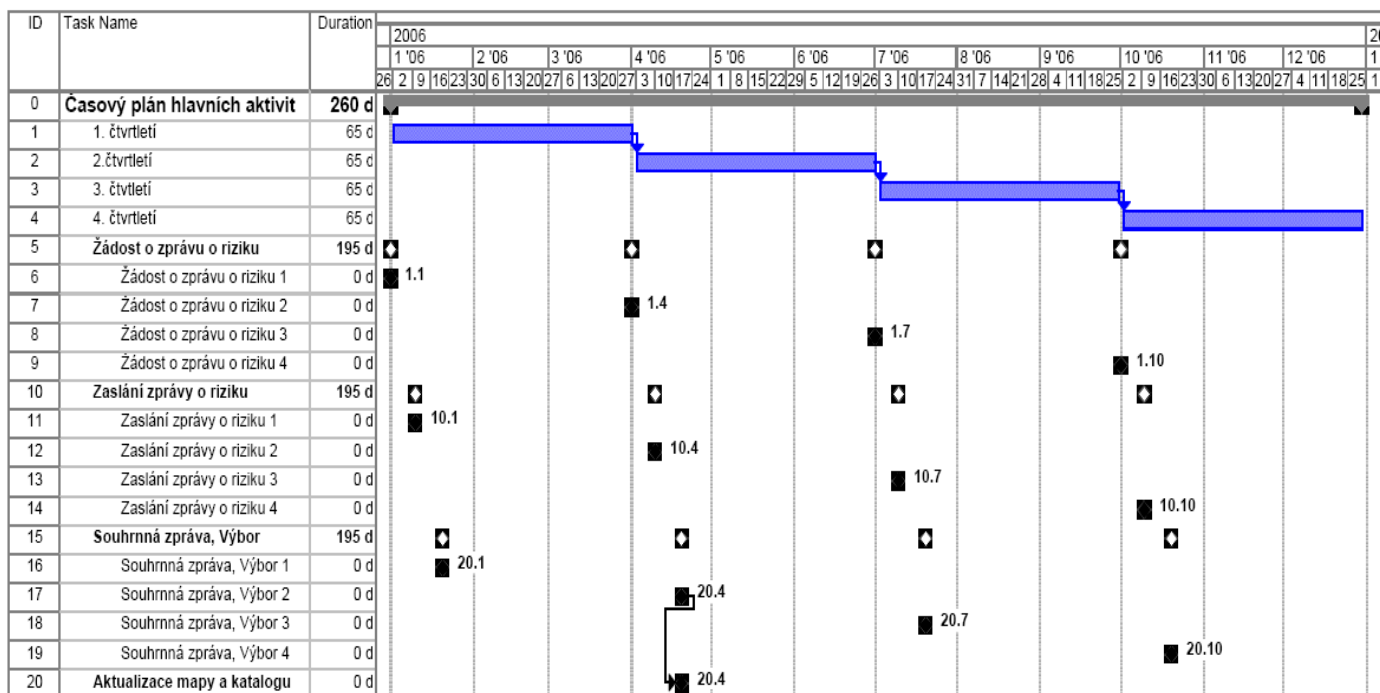
Každý vlastník rizika vydává včasné varování prostřednictvím systému řízení rizik tím, že předává zprávu o riziku odpovědnému vedoucímu pracovníkovi (řádnou nebo mimořádnou), v níž zvláště upozorní na hrozbu vzniku rizikové události. Kromě toho je včasné varování současně vysláno i po hlavní linii řízení organizace a je eskalováno jak v této linii, tak v linii řízení rizik. Je důležité včas upozornit příslušného ministra/ ředitele URR/ hejtmana o možných kritických rizicích tak, aby mohla být v reálném čase aplikována účinná systémová opatření.

3.8 Časový plán hlavních aktivit řízení rizik

Časový plán hlavních aktivit spojených s pravidelnými činnostmi řízení rizik ŘO je sestaven modelově pro období jednoho roku za předpokladu, že základní vykazovací období je čtvrtletní (rozhodným datem pro vykazování je poslední kalendářní den vykazovaného čtvrtletí). Časový plán vypracovaný v intervalu každé pololetí je postačující.

Před koncem čtvrtletí/pololetí zpravidla zasílá manažer rizik garantům upozornění, či jinak komunikuje požadavek, že bude třeba zpracovat pravidelnou zprávu o riziku a aktualizovat karty rizik.

V mezidobí mezi pravidelným vykazováním probíhají standardní aktivity systému řízení rizik tak, jak jsou popsány v této Příručce. Do časového plánu je možno též zařadit pravidelná školení aktérů systému řízení rizik (viz dále) a popřípadě další důležité termíny.



4 Organizace řízení rizik

Organizace řízení rizik jako další linie řízení ŘO by měla být teoreticky zcela nezávislá na hlavní linii řízení tohoto orgánu. Úplnou nezávislost řízení rizik však nelze interně v praxi s omezenými počty pracovníků ŘO zcela ideálně zajistit. Přesto by měl být návrh organizace řízení rizik v ŘO veden snahou po co nevyšší nezávislosti na hlavní linii řízení ŘO.

Organizační struktura systému řízení rizik se sestává z řídicího orgánu, vrcholového managementu řídicího orgánu a vlastníků kritických rizik.

Vzhledem k různorodosti ŘO zde uvádíme pouze obecnou strukturu organizace řízení rizik s tím, že bude následně vhodně začleněna do organizace konkrétního ŘO.

Role jednotlivých složek organizační struktury řízení rizik ilustruje následující výčet jejich vybraných pravomocí a odpovědností:

Řídicí orgán (organizační složka dle Usnesení vlády č. 175/2006) tj. ministerstvo/ Regionální rada / Magistrát hl.m.Prahy především odpovídá za nastavení a fungování systému řízení rizik jako celku, schvaluje cíle a postupy řízení rizik, projednává alespoň jedenkrát ročně směrnice a pokyny o řízení rizik, kritická rizika a způsoby jejich řízení, projednává a schvaluje komunikaci o systému řízení rizik a jeho výstupech (např. zprávu o řízení rizik).

Vedení ŘO (ředitel + vedoucí pracovníci) především projednává alespoň jedenkrát ročně celkovou strategii a politiku řízení rizik a vytváří celkový rámec řízení rizik, kontroluje a schvaluje politiku a postupy řízení (zvláště kritických) rizik, periodicky posuzuje celkovou rizikovou pozici implementačního systému, vývoj kritických rizik a follow – up.

Vlastník rizika (pracovník odborně odpovědný za danou oblast) především aktualizuje periodicky data a ukazatele o svém (kritickém) riziku/ rizicích ve své odborné působnosti,

sleduje je a vydává včasné varování (usoudí-li, že to je třeba), zpracovává periodicky zprávu o svém riziku (hlavně sleduje odchylky oproti minulosti) pro vedení ŘO, navrhuje opatření ke zvládnutí svého rizika liniovým manažerům a vedení ŘO a snaží se zlepšit postupy, metody atd. použité k řízení (např. hodnocení) svého rizika v souladu se strategií a metodikou řízení rizik a pokyny vedení ŘO. Je třeba zdůraznit, že vlastník rizika nenese odpovědnost za přidělené riziko a jeho zvládnutí, tato odpovědnost zůstává na liniových vedoucích.

Uvedený **výčet pravomocí a odpovědností není vyčerpávající** a jeho upřesnění bude také záviset na způsobu implementace řízení rizik v podmínkách konkrétního ŘO.

Interní audit není zapojen do vlastního výkonu řízení rizik operačního programu, ŘO však může využít konzultace s interním auditem v oblasti nastavení řízení rizik, tak řízení jednotlivých rizik implementace operačního programu. Interní audit poskytuje zpětnou vazbu o úrovni systému řízení rizik v rámci pravidelných auditů VŘKS.

5 Vzdělávání v oblasti rizik

Problematika řízení rizik je značně rozsáhlá a komplexní a její zvládnutí vyžaduje vynaložení významného úsilí, spočívajícího především v soustavném školení a vzdělávání aktérů systému řízení rizik (tj. jak řadových pracovníků implementační struktury, tak vedení ŘO).

Systém vzdělávání v řízení rizik zahrnuje zejména úvodní školení nově jmenovaného zaměstnanců dle jejich role v řízení rizik, pravidelná školení aktérů řízení rizik (obvykle s roční popř. pololetní periodicitou) a specializované vzdělávání (účasti na specializovaných konferencích, seminářích nebo externích školeních pro pracovníky ŘO, studium literatury atd.)

Úvodní školení pro nové aktéry řízení rizik by mělo jednak systematicky pokrýt obecnou problematiku řízení rizik ve všech jeho fázích a složkách, jednak poskytnout dostatečné informace o konkrétním systému řízení rizik v ŘO.

Pravidelné školení zpravidla obsahuje souhrnnou zprávu o rizicích za poslední období a školení k vybrané problematice z oblasti řízení rizik (např. vybraný metodický postup – simulační metody a jejich použití v řízení rizik, expertní metody, tvorba scénářů atd.).

Účelné se jeví i **systematické řízení znalostí** o řízení rizik v ŘO, racionální ukládání a vyhledávání relevantních publikací a zdrojů informací na internetu pro potřeby aktérů řízení rizik.

Konečným cílem je vybudování takové vnitřní kultury ŘO, která bude odrazovat pracovníky ŘO od nepřiměřeně rizikového chování a která je naopak bude vést k jednání, které bude potenciální rizika minimalizovat.

V oblasti fondů EU je dobré využít i školení pořádané evropskými organizacemi např. EIPA: www.eipa.eu; nebo European Training Centre in Paris: www.chora.fr.

Plošné vzdělávání pro oblast řízení rizik může být na základě požadavku ŘO také zabezpečeno NOK.

6 Dokumentace

Dokumentace systému řízení rizik je vedena zpravidla jak v papírové, tak v elektronické podobě a je nedílnou součástí systému dokumentace ŘO.

Jedná se o tyto dokumenty:

Operační manuál popisující systematický přístup k řízení rizik daného programu. Dílčími dokumenty pak jsou:

Systém řízení rizik zachycující implementovaný stav systému řízení rizik v ŘO

Katalog a mapa rizik, jež eviduje manažer rizik.

Zprávy o riziku, které zpracovávají odborní pracovníci ŘO; zaslané zprávy v rámci vykazování eviduje vedení ŘO.

Dokumentace může také obsahovat **detailnější pokyny** pro řízení jednotlivých klíčových rizik.

7 Komunikace rizik

7.1 Základní komunikace o řízení rizik

ŘO je koordinována v rámci komunikace o OP a obsahuje důležité informace pro zainteresované strany vně i uvnitř ŘO, tj. především sdělení o systému řízení rizik ŘO, sdělení o vybraných kritických rizicích a o způsobu jejich zabezpečování. Tato sdělení jsou součástí standardních zpráv vydávaných ŘO.

7.2 Vnější komunikace

Vnější komunikace zahrnuje dále též sdělení o pokrocích v oblasti řízení rizik, o nových rizicích, o nových opatřeních atd.. Je důležitým prostředkem vytváření pozitivního obrazu ŘO.

Auditní orgán nese zodpovědnost za celkové provádění auditů, tzn. auditů systémů, jejichž cílem je také ověření účinného fungování řídicího a kontrolního systému implementace podpory ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti.

Auditní orgán a Pověřené auditní subjekty (PAS) na základě výsledků auditů předkládají doporučení ke zdokonalení kvality řídicího a kontrolního systému operačních programů, k předcházení nebo zmírnění rizik, k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků a zajišťuje v této oblasti konzultační činnost.

Národní orgán pro koordinaci (NOK), který je zodpovědný za naplňování cílů NSRR, zavádí a udržuje integrovaný systém řízení rizik, do něhož jsou zapojeny všechny subjekty podléající se na implementaci NSRR.

NOK vyhodnocuje rizika na úrovni NSRR na základě:

- Identifikovaných překážek implementace programového období 2004 – 2006.
- Brainstormingu možných překážek implementace na základě architektury implementačního systému.
- Auditních zpráv auditu shody podle čl. 71.
- Zpráv o řídicích a kontrolních systémech.
- Komentářů EK ke zprávám o ŘKS.
- Návštěv NOK na ŘO OP.
- Informací o sledovaných rizicích ze strany ŘO.

NOK vytváří souhrnnou zprávu o řízení rizik NSRR. Rizika na úrovni NSRR jsou konzultována s Platebním a certifikačním orgánem a Auditním orgánem.

NOK připravuje návrhy systémových opatření pro ŘO a prezentuje je prostřednictvím PS NOK a distribuce metodických doporučení. Opatření, která vyžadují závazné metodické pokyny, jsou zabezpečena formou usnesení vlády. NOK dále pravidelně informuje vládu o závažných rizicích implementační soustavy NSRR a stavu čerpání operačních programů, případně včetně návrhu systémových opatření.

7.3 Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace zahrnuje především sdělení zaměstnancům ŘO o systému řízení rizik a o hlavních rizicích, kterým je ŘO vystaven a je obvykle podrobnější než základní komunikace o řízení rizik. Pomáhá vytvářet rizika respektující kulturu v ŘO s cílem zapojit všechny zaměstnance do systému včasného varování.

Odpovědnost za vnitřní komunikaci rizik nese ŘO. Stanovuje, jak (např. sdělením na intranetu), s jakou frekvencí (např. ročně), co (např. způsob zabezpečování kritických rizik v ŘO) komunikuje komu (např. zaměstnancům). Ředitel ŘO je odpovědný za nastavení komunikace rizik.

8 IT podpora řízení rizik

V řízení rizik je jeho IT podpora důležitá pro zajištění jeho správného a kvalitního fungování. Hlavními složkami IT podpory systému řízení rizik jsou zpravidla katalog rizik a jeho atributy, výkazy a karty rizik, které mohou být zpracovány v elektronické podobě, a dále speciální nástroje pro řízení dílčích rizik spolu s prostředky včasného varování.

IT podpora systému řízení rizik ŘO může být zajištěna různými způsoby:

- prostředky MS Office – textový editor MS Word, tabulkový procesor MS Excel, email v MS Outlook, popř. i grafický systém MS Visio a projektové řízení v MS Project,
- databázové systémy – např. MS Access,
- specializovaný software pro podporu řízení rizik – např. RIMIS, KIODEX aj.,
- moduly integrovaných systémů a datové sklady – např. SAP moduly SEM, TR a datový sklad BW,
- úzce specializovaný SW pro řízení speciálních rizik – např. KW3000 pro obchodování s energiemi,
- podpůrné SW prostředky – např. SW pro dokument/ work flow, simulační jazyky nad MS Excel, např. @risk, simulační jazyky specializované Simscript, Simula, a další.

Z uvedených možností se nejdostupněji jeví aplikace MS Office.

9 Přílohy

1. Zpráva o rizicích
2. Seznam možných rizik implementačního systému

Název ŘO

Souhrnná zpráva o řízení rizik

Aktuální období

OBSAH

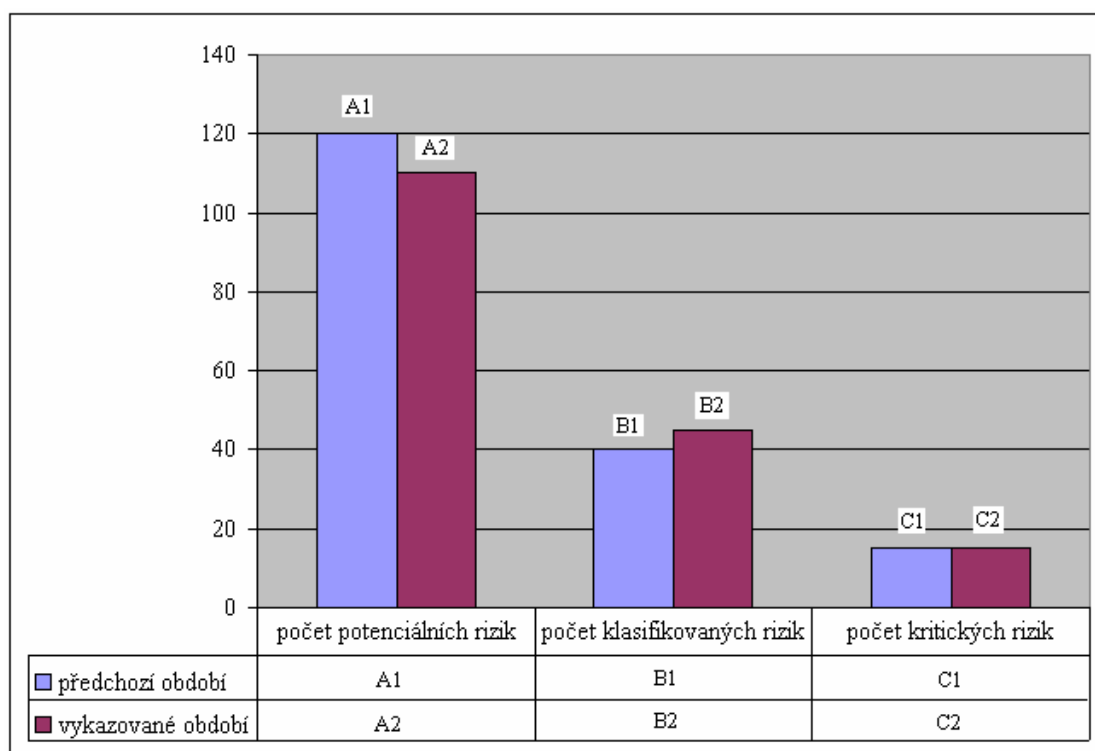
1	Úvod	2
2	Hodnocení rizik	3
2.1	Komentáře k celkovému vývoji rizik	3
2.2	Komentáře k jednotlivým rizikům, která jsou v daném období považována za kritická 4	
2.2.1	Riziko 1.....	4
2.2.2	Riziko 2.....	5
2.2.3	Riziko 3	5

Úvod

Souhrnná zpráva o řízení rizik podává ucelený přehled o řízení rizik na úrovni řídicího orgánu za uplynulé období a o jeho stavu k rozhodnému datu posledního dne tohoto období.

K rozhodnému datu jsou v systému řízení rizik zahrnuty následující počty rizik:

Tabulka / Graf 1 – Počet rizik v systému řízení rizik



Potenciální rizika jsou všechna rizika identifikovaná na úrovni ŘO, která jsou uvedena v seznamu rizik. *Klasifikovaná rizika* jsou ta rizika ze seznamu rizik, u nichž je vyhodnocen jejich dopad a pravděpodobnost, na základě standardizovaných hodnotících škál, a vypočítána významnost, a jsou uvedena v katalogu rizik. *Kritická rizika* jsou významná klasifikovaná rizika, pro které jsou stanoveny strategie a opatření k jejich zvládnutí a přidělení vlastníci, kteří zabezpečují provádění stanovených opatření, monitoring, měření a vykazování o vývoji rizika.

Hodnocení rizik

V této kapitole bude zachycen přehled všech klasifikovaných rizik identifikovaných na úrovni ŘO, vždy aktuálních k rozhodnému datu. Rizika budou v tabulce seřazena dle stupně významnosti od nejvyššího po nejnižší.

Tabulka 2 – Hodnocení rizik v období

#	Skupina rizikových oblastí	Riziková oblast	Název rizika	Dopad (kvantitativně)	Pravděpodobnost (kvantitativně)	Stupeň významnosti (kvalitativně)
01						
02						

Skupina rizikových oblastí a riziková oblast jsou definovány v souladu s indikativním seznamem rizik předloženým NOK.

Komentáře k celkovému vývoji rizik

Dále bude zpracován stručný popis aktuální situace a uvedeny alespoň následující skutečnosti :

Informace o zařazení nového rizika do skupiny kritických rizik

Informace o vyřazení rizika ze skupiny kritických rizik

Popis rizikových událostí, které nastaly ve sledovaném období.

Komentáře k jednotlivým rizikům, která jsou v daném období považována za kritická

Riziko 1

Popis rizika, konkrétní odkazy na monitorované skutečnosti (např. ukazatele metriky, frekvence monitoringu ukazatelů metriky). Do tabulky 3 budou stručně uvedeny skutečnosti týkající se opatření, a to jak již přijatých, zrušených, tak i nově navržených. Dále v textu bude uveden slovní popis těchto opatření, vč. popisu upřesňující vysvětlení vývoje změn oproti předchozímu období v souvislosti s přijetím daného opatření.

Tabulka 3 – Přehled přijatých opatření

Opatření ke zvládnutí rizika	Status: [Nové / Zrušené / Upravené]	Předpokládaný termín realizace opatření	Předpokládaný termín dokončení opatření	Realizace opatření
<i>Slovní popis opatření- stručně</i>	<i>status</i>	<i>datum</i>	<i>datum</i>	

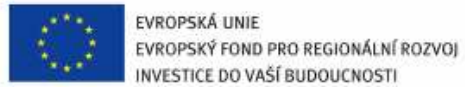
Riziko 2

Popis rizika, konkrétní odkazy na monitorované skutečnosti (ukazatele metriky, frekvence monitoringu ukazatelů metriky). Do tabulky 4 budou stručně uvedeny skutečnosti týkající se opatření, a to jak již přijatých, zrušených, tak i nově navržených. Dále v textu bude uveden slovní popis těchto opatření, vč. popisu upřesňující vysvětlení vývoje změn oproti předchozímu období v souvislosti s přijetím daného opatření.

Tabulka 4 – Přehled přijatých opatření

Opatření k zvládnutí rizika	Status: [Nové / Zrušené / Upravené]	Předpokládaný termín realizace opatření	Předpokládaný termín dokončení opatření	Realizace opatření
<i>Slovní popis opatření- stručně</i>	<i>status</i>	<i>datum</i>	<i>datum</i>	

Riziko 3



NÁRODNÍ ORGÁN PRO KOORDINACI

INDIKATIVNÍ SEZNAM RIZIK V RÁMCI OPERAČNÍCH PROGRAMŮ V OBDOBÍ 2007-2013

Číslo	Skupiny rizikových oblastí	Rizikové oblasti	Návrhy rizik
1	Informační systém	Nedostatečný rozvoj a funkčnost IS P	Nevhodná struktura či nefunkčnost IS P, nefunkční propojení IS P s IS ŘO (přenosy dat nejsou zautomatizovány, různá data v různých IS, časová zpoždění při přenosech), absence měření výkonnosti provozu, přerušení provozu hotlinek, ...
2		Nedostatečný rozvoj a funkčnost IS ŘO	Nekorektní funkčnost IS ŘO (nebude splňovat požadavky na funkčnost, selhání síťového propojení), nefunkční propojení IS ŘO s ostatními IS (IS P, MS2007- nejsou zautomatizovány přenosy dat, různá data v různých IS, chybovost, časová zpoždění při přenosech), neadekvátní využívání a kontrola vnějších dodavatelů IT (nízká kvalita poskytovaných služeb, nedodržování termínů, nefunkčnost některých polí), nedostatečná kapacita a výkon, absence měření výkonnosti provozu IS ŘO, nestanovení odpovědnosti za vývoj a administraci IS ŘO, přerušení provozu hotlinek, ...
3		Bezpečnost IS ŘO	Nedostatečné zabezpečení IS ŘO (výpadky proudu, havárie), neoprávněný přístup vnějšího subjektu do IS ŘO (neoprávněná změna údajů), formalizování administrace přístupových práv uživatelů IS ŘO, chybná uživatelská oprávnění, nepravdivá aktualizace uživatelů, ...
5		Nefunkčnost MSC2007	Nekorektní funkčnost MSC2007 (nebude splňovat požadavky na funkčnost, výpadky, omezení nebo pozastavení funkčnosti IS MSC2007 v čase), ...
6		Nedostatečná kvalita a funkčnost IT	Pracovní stanice jsou vybaveny nevhodným, zastaralým, případně nelegálním HW, SW; nefunkční připojení na internet, ...
7	Systém implementace	Nedostatečné nastavení archivačních pravidel	Nedostatečné nastavení a vymezení datových úložišť (formát, periodicita, místo, typy dat), nedostatečný audit trail, ...
8		Neaktuální a nepřesná (nekvalitní) data	Údaje v IS ŘO jsou neúplné, nesprávné, vkládání dat do MSC2007 neprobíhá v předepsaných lhůtách dle Metodiky monitoringu, ...
9		Nekvalitní hodnocení (externistou)	Nekvalitně provedené hodnocení (externím hodnotitelem) ex ante či ex post, nezaručení nestrannosti hodnotitele, selhání realizace některých projektů hodnocení, ...
10		Nejednotný výklad dat	Rozdílné způsoby vykazování dat (množství excelovských tabulek bez jednotného metodického základu), nejednotné používání pojmů, kurzové změny, ...

Číslo	Skupiny rizikových oblastí	Rizikové oblasti	Návrhy rizik
11		Nedostatečná distribuce informací	Neexistence vhodných komunikačních kanálů a vazeb zajišťujících efektivní distribuci informací a pružnou komunikaci (nedostatečná komunikace mezi jednotlivými aktéry, opožděné poskytování informací, nesdílení informací a zkušeností s jinými OP), neexistence centralizované správy dokumentů s definovaným způsobem oběhu, příliš dlouhý interval mezi jednotlivými zasedáními MV- nezajišťuje potřebnou akceschopnost, nedostatečně nastavený systém evidence změn v procesu vydávání Rozhodnutí/Podmínek, ...
12		Nedodržování nastavených postupů řízení a implementace OP	Nedodržování, porušování nastavených postupů řízení a implementace OP, porušování legislativy EU a ČR, ...
13		Nedostatečné nastavení postupů řízení a implementace OP	Neexistence postupů pro implementaci některých procesů (IPRM, řízení a monitorování finanční alokace atd.), nejednoznačnost postupů pro zadávání veřejných zakázek, ...
14	Řídicí systém	Legislativní prostředí ČR	Nejednoznačné vymezení důležitých pojmů, nejednotnost při interpretaci např. způsobilých výdajů, působení změny legislativy na implementaci a čerpání financí ze SF, špatná vymahatelnost dodržování termínů stanovených konečnému příjemci, ...
15		Politické vlivy (lobbying)	Prosazování zájmů určitých subjektů, snaha o tlak na povolení výjimek a změn, ...
16		Nedodržení zásady oddělení funkcí v rámci ŘO OP	Nejsou od sebe řádně odděleny činnosti kontrolní, platební a řídicí, ...
17		Nezastupitelnost zaměstnanců	Závislost na jedincích, formální zastupitelnost, ...
18		Změny organizační struktury	Časté změny organizační struktury, nedodržení harmonogramu realizace OP, neefektivní strategické řízení, ...
19		Nepříznivý dopad decentralizace	Problematický vliv přenesené působnosti státu na kraje, ztížená decentralizace v oblasti strukturální pomoci, ...
20		Nepřesné vymezení pravomocí v dohodách o spolupráci mezi ŘO a ZS	Nejasné vymezení delegovaných činností z ŘO na ZS, dvojení funkcí, ...

Číslo	Skupiny rizikových oblastí	Rizikové oblasti	Návrhy rizik
21		Nevyjasněné kompetence a nedostatečná spolupráce	Nedostatečná součinnost odborů, nejednotná odpovědnost vedení, odborů za činnosti dané organizačním řádem, nepřesnost pracovních postupů, ...
22	Lidské zdroje	Nedostatečné řízení lidských zdrojů	Nedostatečná administrativní kapacita, nerovnoměrné zatížení pracovníků (dvojení funkcí – možný střet zájmu), fluktuace a odliv perspektivních odborníků, nedostatečná motivace pracovníků, absence systému hodnocení zaměstnanců, popis pracovní činnosti neodpovídá faktické náplni práce zaměstnance, ...
23		Nedostatečná odbornost a zkušenosti pracovníků	Nedostatek expertů s požadovanou kvalifikací a zkušeností, nedostatečně nastavený systém školení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, získávání zkušeností, know how ze zahraničí, ...
24	Plnění cílů OP	Nedostatečná absorpční kapacita	Nedostatek vhodných projektů, nedostatečně nastavený systém poskytování informací pro žadatele a příjemce, veřejnost (nedostatek seminářů, nekvalitní poradenství, nejasná orientace v informačních zdrojích), složitosti postupů, nesrozumitelnost dokumentů pro žadatele a příjemce, absence opatření na zlepšování absorpční kapacity, nedůvěra potenciálních žadatelů (špatná image a propagace ŘO), ...
25		Neplnění monitorovacích indikátorů programu	Projektované efekty výdajů nevedou k dosažení stanovených indikátorů a cílů OP, ...
26		Nedosažení synergických efektů	Nekoordinovaný výběr projektů (věcně, regionálně, časově souvisejících) bez vazby na dosažení cílů OP, neprovázanost vyhlášení výzev na ostatní operační programy, ...
27		Nedostatečná metodická podpora	Neaktuálnost, nejednoznačnost a neúplnost definovaných postupů pro příjemce (nejsou jasné definovány způsobilé výdaje, povinnosti spojené s předkládáním informací o realizovaných projektech apod.) a ZS, chybějící metodiky implementace, ...
28		Nedostatečná aplikace výstupů z kontrolních zjištění	Nepřijímaná opatření na základě kontrol a auditů, výsledky dodatečného hodnocení nejsou brány v úvahu při následujícím programování, příp. nízká účinnost opatření, ...
29		Horizontální politiky	Nedostateční zajištění koordinace horizontálních politik (informační technologie, udržitelný rozvoj, rovné příležitosti, státní pomoc, veřejné zakázky), ...

Číslo	Skupiny rizikových oblastí	Rizikové oblasti	Návrhy rizik
30		Nedostatečná koordinace ze strany PCO	Nedostatečná koordinace ze strany PCO, zejména nevhodná a neaktuální metodická podpora (včetně konzultační podpory při výkladu metodik) zajišťující jednotnost postupů týkajících se finančních toků, ...
31		Nedostatečná koordinace ze strany NOK	Nedostatečná koordinace ze strany NOK, zejména nevhodná a neaktuální metodická podpora zajišťující jednotnost postupů při realizaci OP,
32		Nejednotné, příp. nedostatečně nastavené postupy výběru projektů	Nejednotnost hodnocení projektů, široce definovaná kritéria přijatelnosti a věcného hodnocení kvality projektu, zařazení projektu, který nesplnil administrativní požadavky nebo kritéria pro výběr, nedostatečně definované požadavky na předložení projektové žádosti, nesprávné hodnocení realizovatelnosti projektů, ...
33	Čerpání a plnění pravidla N+2, N+3	Změna směnného kurzu	Kolísání směnného kurzu Kč vůči €, ...
34		Nepřijatelné využívání zdrojů	Riziko příliš rychlého/pomalého čerpání pomoci ze SF EU, nedostatky při přípravě finančního plánu OP a jeho rozpracování na úroveň rozpočtového zajištění nebo jeho nedůsledného dodržování, chybného vyčíslení způsobilých výdajů, uzavření smluv s žadateli, kteří nejsou schopni financovat a zajistit stanovenou výši prostředků, chybné proplacení finančních prostředků, nedodržení termínu proplacení, nevyčerpání finančního limitu pomoci na daný rok, ...
35		Nedostatečné zajištění finančních prostředků na proplácení plateb	Opožděné zaslání nezbytných informací PCO pro účely certifikace, nedostatek finančních prostředků v rámci kapitoly SR, ...
36		Pozastavení procesu certifikace výdajů	Nepředložení všech požadovaných dokumentů pro provedení certifikace, nedostatky v těchto dokumentech, ...
37		Přezávazkování	Vydaná Rozhodnutí na projekty a GS v celkové výši větší než je alokace programu (přepočtena aktuálním kurzem), nezajištěné prostředky pro financování projektů nad alokaci programu, ...

Číslo	Skupiny rizikových oblastí	Rizikové oblasti	Návrhy rizik
38		Možnost vzniku porušení rozpočtové kázně	Porušení rozpočtové kázně, vrácení vyplacených dotací, navrácení dotací do rozpočtu EU, ...
39		Změny pravidel vyplácení dotací v průběhu programu	Nedostatečná akceschopnost a flexibilita v aktualizaci dokumentace, pracovních postupů a informačních systémů, ...
40		Neexistující strategický přístup v rámci TP	Nevyčerpání prostředků na technickou pomoc a nevyužití příležitosti pro zlepšení systému, ...
41	Kontrolní systém	Nedostatečná funkce interního auditu	Audity nejsou zaměřeny na ověření primárního systému kontrol, není nastaven systém follow-up (případně není dostatečný), interní audit v rámci subjektů implementace SF není funkční/efektivní, což vede k neodhalení a následnému neodstranění závažných procesních a jiných chyb, není dodržena funkční nezávislost interního auditu v rámci orgánu veřejné správy, resp. ŘO, ...
42		Nevyjasněný systém řešení nesrovnalostí	Nevyjasněnost postupů při identifikaci, evidenci podezření na nesrovnalost, systému hlášení a řešení nesrovnalostí, nejasná terminologie, ...
43		Nevyhovující vnitřní kontrolní systém	Nedostatečné zajištění základních požadavků EU a ČR na vnitřní kontrolní systémy, vč. nejasností v rozdělení kompetencí subjektů implementace (např. není kvalitně nastaven a udržován systém řízení rizik), ...
44		Střet zájmu	Střet veřejného zájmu s osobními zájmy zaměstnanců provádějících veřejnosprávní kontrolu, ...
45		Nedostatečná koordinace kontrol a auditů	Nedostatečná koordinace kontrol a auditů, zahlcení subjektů kontrolami a audity, ...
46		Nedostatečná kontrola příjemce	Nedostatečná kontrola příjemce (administrativní nebo kontrola projektů v místě realizace) zejména u zadávání veřejných zakázek, plnění podmínek Smlouvy o poskytnutí dotace atd., neexistence kontrolních listů, nedostatečně nastavené kontrolní postupy, ...