



Směrnice ředitele

č. 9/2020

Řízení rizik ve VÚRV, v. v. i.

Č.j.: SŘ/20/361

Obsah:	I. Úvod
	II. Základní zásady, pojmy a postupy
	III. Definice hlavních pojmů
	IV. Strategie a postupy řízení rizik
	V. Stanovení odpovědnosti při řízení rizik
	VI. Analýza rizik
	VII. Závěrečná ustanovení

Zpracovala: Ing. Mária Krupková

Platnost: 01. 10. 2020

Účinnost: 01. 10. 2020

Počet stran: 9

Počet příloh: 2



I. Úvod

- 1) Účelem směrnice o řízení rizik v podmínkách Výzkumného ústavu rostlinné výroby, v. v. i. (dále jenom „ústavu“) je zajistit jednotný postup pro řízení rizik v ústavu tak, aby byly splněny povinnosti stanovené zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jenom „zákon o finanční kontrole“) a vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole, ve znění vyhlášky č. 274/2018 Sb.
- 2) Směrnice stanovuje základní pojmy, zásady, odpovědnosti dotčených zaměstnanců, postupy a nástroje k zajištění efektivního procesu řízení rizik a provedení analýzy rizik.

II. Základní zásady, pojmy a postupy

- 1) Základní zásady
 - a) Všichni představení a vedoucí zaměstnanci ústavu (dále jen „vedoucí zaměstnanci“) jsou povinni v rámci nastaveného vnitřního kontrolního systému včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů ústavu.
 - b) Při plánování, přípravě a uskutečňování operací jsou vedoucí zaměstnanci povinni zajistit soustavné, koordinované a včasné zjišťování a řízení rizik jako potenciálních událostí, které mohou ohrozit nebo znemožnit plnění stanovených úkolů vyplývajících ze schválených záměrů a cílů ústavu s následnými nežádoucími dopady, jimiž jsou především:
 - finanční ztráta, dodatečné náklady
 - újma na majetku a právech státu
 - nevhodné využívání zdrojů
 - výkon neefektivních nebo neúčelných činností
 - nesplnění nebo v prodlení plnění stanovených úkolů
 - poškození dobrého jména ústavu
 - c) Vedoucí zaměstnanci musí rovněž zajistit podklady pro vypracování doporučení k přijetí odpovídajících opatření k minimalizaci zjištěných rizik.
 - d) Řízení rizik je součástí soustavného výkonu řídicích povinností vedoucích zaměstnanců.
 - e) Vedoucí zaměstnanec není odpovědný za riziko a jeho případné nežádoucí dopady způsobené vnějšími nebo jinými faktory, které nemůže vzhledem k vymezeným kompetencím ovlivnit.



III. Definice hlavních pojmů

- 1) **Riziko** – potenciální událost, jednání nebo stav s budoucími nežádoucími dopady na plnění stanovených úkolů, schválených záměrů a cílů ústavu.
- 2) **Identifikace rizik** – rozpoznávání a vyhledávání rizik ve vykonávaných činnostech a operacích.
- 3) **Řízení rizik** – soustavné činnosti, jejímž účelem je prostřednictvím zavedení vhodných opatření snížit významnost rizik a předejít případným negativním dopadům rizika. Řízení rizik je integrální součástí každého rozhodovacího procesu v ústavu, které zajišťují příslušní vedoucí zaměstnanci v souladu se svými stanovenými kompetencemi.
- 4) **Analýza rizik** – každoročně se opakující proces, jehož účelem je vyhodnocení rizik identifikovaných v jednotlivých činnostech útvarů a přijetí opatření k minimalizaci těchto rizik a jejich nežádoucích dopadů. Výstupem je aktuální Mapa rizik.
- 5) **Pravděpodobnost výskytu rizika** – hodnotové vyjádření míry, se kterou identifikované riziko nastane (v rozsahu hodnot od 1 „téměř nemožná“ do 5 „téměř jistá“).
- 6) **Míra dopadu rizika** – hodnotové vyjádření rozsahu případného nežádoucího dopadu rizika (v rozsahu hodnot od 1 „téměř neznamenný“ do 5 „kritický“).
- 7) **Významnost rizika** – důležitost rizika pro ústav, která je vyjádřena součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a mírou jeho dopadu.
- 8) **Databáze rizik** – interním auditorem vedená elektronická evidence všech identifikovaných rizik za hodnocené období ve formátu xls tabulky.
- 9) **Mapa rizik** – výstup analýzy rizik v tabulkové nebo grafické podobě, který poskytuje souhrnnou a přehlednou informaci o významných rizicích v hodnoceném období vzhledem ke stanoveným úkolům a cílům ústavu.
- 10) **Vlastník** – příslušný vedoucí odboru nebo vedoucí týmu odpovědný za řízení rizika v rámci kompetencí vymezených platným Organizačním řádem ústavu.

IV. Strategie a postupy pro řízení rizik

- 1) Vlastníci rizik jsou povinni zajistit řízení rizik v jejich působnosti, a to v souladu se zvolenou strategií a přijatými opatřeními ke zmírnění významnosti těchto rizik. Strategie řízení rizika závisí na stupni významnosti rizika a bude používána následovně:
 - a) strategie vyvarování se riziku se používá, pokud je riziko vysoké a nelze jej odstranit, zmírnit nebo mu předejít zavedením opatření, (např. neschválení či zákaz dané aktivity).
 - b) strategie redukce stávajícího stavu stupně významnosti je použita v případě rizika, jehož stupeň významnosti je střední nebo vysoký a výskyt rizika lze plněním přijatých opatření snížit; do této strategie řadíme i možnost přenosu či sdílení rizika např. v rámci smluvního vztahu s dodavatelem.



c) strategie akceptace rizika představuje udržení stávajícího stupně významnosti rizika, neboť riziko je na přijatelné úrovni a nejsou potřebná či žádoucí další opatření k jeho minimalizaci, např. pokud by zdroje k řízení rizika převyšovaly případné nežádoucí dopady rizika.

2) Při rozhodování o postupu řízení rizika zohlední vlastník rizika efektivitu vynaložených zdrojů spojených s realizací opatření k jeho minimalizaci.

3) Za účelem účinného řízení rizika zohlední jeho vlastník odborné znalosti, své kompetence a zároveň využije podle potřeby součinnosti ostatních dotčených útvarů ústavu a spolupráce s nadřízenými zaměstnanci.

4) V případě, že řízení rizika vyžaduje rozhodnutí vyšší úrovně řízení, zajistí vlastník rizika, že do příslušných podkladových dokumentů (např. materiálu do porady vedení, podkladů k připravované veřejné zakázce apod.) bude riziko dostatečně popsáno včetně uvedení případných nežádoucích dopadů rizika a návrhů opatření k jeho minimalizaci včetně odhadu potřebných zdrojů.

V.

Stanovení odpovědnosti při řízení rizik

1) Vedoucí zaměstnanci

a) V rámci procesu řízení rizik vedoucí odborů a vedoucí týmů zajistí v jimi řízených činnostech a operacích:

a) průběžné rozpoznávání a vyhledávání rizik (identifikace rizik) a jejich řízení

b) předkládání návrhu efektivních a prokazatelných opatření k minimalizaci identifikovaných rizik, popř. k prevenci jejich dalšího výskytu

c) poskytnutí informací o plnění přijatých opatření k minimalizaci řízených rizik, a to na základě žádosti risk managera nebo v rámci výkonu interního auditu či jiných kontrolních akcí

d) průběžné sledování reálného působení existujících rizik a včasnou reakci k zamezení nežádoucích dopadů rizik

e) plnění povinností spojených s analýzou rizik spojených podle bodu VI., Přílohy č. 1 a přílohy č. 2 této směrnice

2) **Náměstek pro vědu a výzkum a náměstek pro ekonomiku a provoz** v rámci vymezených kompetencí spolupracují s vlastníky rizik při zjišťování účinného řízení rizik. Zejména včas přijímají vhodná rozhodnutí k minimalizaci případných nežádoucích rizik.

3) Risk manager

a) Risk manager metodicky zajišťuje jednotný proces řízení rizik a koordinuje postupy při provádění analýzy rizik včetně zpracování výstupů z této analýzy. Současně poskytuje vedení ústavu informace o výskytu významných rizik a stanoveném opatření k minimalizaci jejich nežádoucích dopadů.

b) Risk manager plní tyto povinnosti:

- metodicky zajišťuje jednotný způsob řízení rizik v útvarech ústavu

- zajišťuje činnosti spojené s analýzou rizik

- zpracovává roční zprávu o výsledcích analýzy rizik, kterou k 31. prosinci předává řediteli ústavu a internímu auditu k využití pro tvorbu střednědobých a ročních plánů činnosti interního auditu

- poskytuje vedoucím zaměstnancům konzultační služby pro výkon jejich činností spojených s řízením rizik



- před zahájením výkonu konkrétního auditu předává internímu auditu informace o rizicích, které se v auditované oblasti vyskytují, a to na základě žádosti uvedeného oddělení
- vede Databázi rizik a Mapu rizik

4) Interní audit

Činností Interního auditu se zajišťuje:

- a) nezávislá a objektivní přezkoumání, zda v činnostech ústavu jsou rizika včas rozpoznávána a jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění
- b) doporučení pro vedoucí zaměstnance k předcházení, zmírnění či vyloučení rizik při uskutečňování záměrů, operací, plnění úkolů a dalších činností
- c) spolupráce s risk managerem při poskytování informací o výskytu rizik v auditovaných činnostech
- d) včasné informování pověřence pro ochranu osobních údajů o případných zjištěných rizicích v oblasti zpracování a ochrany osobních údajů

VI. Analýza rizik

- 1) Analýza rizik je významnou součástí procesu řízení rizik. Analýza rizik je prováděna jednou ročně v termínu od 15. října do 30. listopadu kalendářního roku. Výsledky této analýzy zpracovává a předává risk manager v termínu do 31. 12. kalendářního roku.
- 2) Účelem analýzy rizik je podpořit kvalitní řízení činností a včasné plnění úkolů a cílů ústavu za současného hospodárného, efektivního a účelného využívání veřejných prostředků či jiných zdrojů.
- 3) Postupy analýzy rizik jsou uvedeny v Metodickém návodu k provedení analýzy rizik.

VII. Závěrečná ustanovení

- 1) Nedílnou součástí této směrnice je:
 - Příloha č. 1 Metodický návod k provedení analýzy rizik
 - Příloha č. 2 Formulář „Analýza rizik“
- 2) Tato směrnice nabývá platnosti dnem podpisu a účinnosti 01.10.2020.

Ing. František Brožík
pověřený vedením VÚRV, v. v. i.



Metodický návod k provedení analýzy rizik

I.

Průběh analýzy rizik

1) Analýza rizik má v podmínkách ústavu 3 fáze:

1. fáze: Identifikace a hodnocení rizik vedoucími zaměstnanci
2. fáze: Posouzení risk managerem
3. fáze: Zpracování výstupu

2) Analýza rizik se provádí jednou ročně a účastní se jí vedoucí zaměstnanci ústavu a risk manager.

II.

Identifikace a hodnocení rizik vedoucími zaměstnanci (1. fáze)

1) Vedoucí odborů a vedoucí týmů podle svých odborných znalostí a zkušeností identifikují jednotlivá rizika v jim řízených činnostech. Zdroji pro identifikaci rizik jsou zejména aktuální znění Organizačního řádu ústavu, nastavené pracovní postupy v interních předpisech a metodických dokumentech, realizované finanční a majetkové procesy, posouzení změn organizačního nebo technického charakteru v odborných činnostech, zjištění z vykonaných interních i externích kontrol a auditů.

2) Všechna rizika musí být popsána přesně a výstižně ve vazbě na konkrétní činnost, operaci, či stanovení úkol, aby bylo možné jejich účinné řízení.

3) K zaznamenání údajů o identifikovaných rizicích je určen formulář „Analýza rizik“. Tento formulář je vyplněn následujícím způsobem:

a) ve sloupci „Popis rizika“ konkrétně formulujte riziko.

b) Ve sloupci „Případný nežádoucí dopad rizika“ stručně a výstižně popište případné nežádoucí dopady rizika vzhledem k budoucímu období. Pokud je možné vyčíslit případnou finanční ztrátu, poznamenejte i její výši (např. sankce).

c) Ve sloupci „Pravděpodobnost výskytu rizika“ uveďte hodnotu ve stupnici od 1 do 5, která vyjadřuje posouzení pravděpodobnosti výskytu rizika. Jednotlivé hodnoty stupnice jsou definovány takto (tabulka č. 1):

Tabulka č. 1 – Stupnice hodnocení rizik „Pravděpodobnost výskytu rizika“

Pravděpodobnost výskytu rizika (P)		
Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	Téměř nemožná	Riziko se může vyskytnout ve velmi výjimečných případech
2	Výjimečně možná	Riziko se příležitostně může vyskytnout
3	Možná	Riziko se může vyskytnout
4	Pravděpodobná	Riziko se pravděpodobně vyskytne
5	Téměř jistá	Riziko se téměř s jistotou vyskytne

d) Ve sloupci „Dopad rizika“ zaznamenejte hodnotu ve stupnici od 1 do 5, která vyjadřuje posouzení míry závažnosti dopadu rizika vzhledem k případným nežádoucím dopadům



na plnění úkolů a cílů dotčeného odboru i celého ústavu. Jednotlivé hodnoty stupnice jsou definovány takto (tabulka č. 2)

Tabulka č. 2 – Stupnice hodnocení rizik „Dopad rizika“

Závažnost dopadu rizika (M)		
Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	Téměř neznatelný	Dopad rizika ztlačně neovlivňuje chod ústavu, řeší zaměstnanci v rámci svých pracovních povinností.
2	Nevýznamný	Dopad rizika je třeba řešit na úrovních vedoucích týmů v rámci každodenních řídicích povinností.
3	Významný	Dopad rizika ztlačně ovlivňuje plnění úkolů a cílů ústavu, riziko je řešeno na úrovni vedoucích odborů.
4	Velmi významný	Dopad rizika významně ovlivňuje plnění úkolů a cílů ústavu, riziko je řešeno na úrovni náměstka pro vědu a výzkum a náměstka pro ekonomiku a provoz.
5	Kritický	Dopad rizika je pro chod a dobré jméno ústavu nepřijatelný až katastrofický; je řešeno vedením ústavu

e) Ve sloupci „Významnost rizika“ uveďte výsledek výpočtu významnosti rizika, který je součinem hodnot pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika.

f) Do sloupce „Vyhodnocení rizika podle hodnoty významnosti rizika“ napište, zda se jedná o:

- **vysoké riziko**, pokud dosáhla významnost rizika hodnoty 15 a výše
- **střední riziko**, pokud dosáhla významnost rizika hodnoty v rozmezí od 8 do 14
- **nízké riziko**, pokud dosáhla významnost rizika hodnoty v rozmezí od 1 do 7

g) Ve sloupci „Strategie řízení rizika“ zvolte záměr řízení rizika pro následující období, který je v souladu s vyhodnocením významnosti rizika dle následujícího:

- **v případě vysokého a středního rizika**, bude pravděpodobně vhodnou strategií řízení rizika „redukce“, kdy realizací opatření k minimalizaci rizika má být dosažení snížení významnosti rizika. Výjimečně může být uplatněna také strategie „vyvarování se“, která spočívá v tom, že operace nebo činnosti nebudou schváleny, nebudou vykonávány apod; zcela výjimečně a s dostatečným odůvodněním, může být zvolena také strategie „akceptace“, a to pokud by vynaložené zdroje na řízení rizika převyšovaly následky negativního dopadu rizika

- **v případě nízkého rizika**, bude vhodnou strategií řízení rizika „akceptace“ neboť významnost rizika je pro ústav přijatelná a není potřeba přijímat další opatření k jeho minimalizaci

h) Ve sloupci „Opatření k minimalizaci rizika“ zaznamenejte přijatá opatření, kterými lze výskyt rizika minimalizovat, případně i vyloučit nebo návrhy opatření, která je ještě potřeba realizovat. Mezi opatření patří např. změna organizace způsobu práce, jiný způsob sledování termínů a lhůt, zavedení častějších kontrol nebo vzájemných křížových



kontrol, potřeba vypracování interního předpisu nebo metodického postupu, seznámení nebo upozornění zaměstnance na určitou povinnost nebo proškolení v určité oblasti, kontrola vedoucím zaměstnancem, kvalitní výběr dodavatele.

4) Finálně zpracovaný formulář „Analýza rizik“ za odbor bude předán risk managerovi k dalšímu posouzení.

5) Správnost údajů ve formuláři Analýza rizik garantuje risk managerovi odpovědný vedoucí zaměstnanec.

III.

Posouzení identifikovaných rizik (2. fáze)

1) Za účelem zajištění účinného řízení rizik zajistí risk manager objektivní posouzení údajů obsažených ve formuláři Analýza rizik, a to v případě každého útvaru.

2) V případě, že výsledkem posouzení rizik risk managera bude závěr, že analýza rizik za odbor vykazuje nedostatky, neúplné informace, neobjektivní hodnocení rizik apod., projedná risk manager neuspokojivý stav s příslušným náměstkem ředitele a požádá o urychlené sjednání nápravy. Opravená analýza rizik bude dotčeným útvarem předložena risk managerovi do 8 pracovních dnů od přijetí žádosti o sjednání nápravy.

IV.

Zpracování výstupů (3. fáze)

1) Na základě analýzy rizik vypracuje risk manager zprávu o výsledcích analýzy rizik v ústavu za kalendářní rok.

2) Součástí výše uvedené zprávy bude Mapa rizik, jejímž obsahem bude přehled rizik vysoké a střední významnosti.

3) Roční zpráva o výsledcích analýzy rizik bude předána vedení ústavu a internímu auditu pro potřeby plánování.

