



Univerzita Palackého
v Olomouci

VNITŘNÍ NORMA UP

R-B-20/08

Řízení strategických rizik na Univerzitě Palackého v Olomouci

Obsah:	Tato norma stanoví rámec řízení strategických rizik jako jednoho z nástrojů zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností UP včetně hodnocení těchto činností, a to prostřednictvím řídicí kontroly prováděné na UP podle zákona o finanční kontrole a prováděcí vyhlášky při veškerých procesně organizovaných činnostech, které se za účelem naplňování záměrů, plánů a strategií UP realizují z nejvyšší úrovně organizační a řídicí struktury UP.
Garant:	prorektor pro strategické plánování a kvalitu
Platnost:	22. června 2020
Účinnost:	29. června 2020

Řízení strategických rizik na Univerzitě Palackého v Olomouci

Článek 1 Základní pojmy

1. **Řízení rizik** je integrální součástí každého rozhodování ve všech procesech, systematická a metodická činnost organizovaná vedoucími zaměstnanci v rámci vnitřního řídicího a kontrolního systému tak, aby tento systém včas zjišťoval, vyhodnocoval a minimalizoval provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s aktivitami při plnění schválených záměrů a cílů Univerzity Palackého v Olomouci (dále jen „UP“) a přispíval k zajišťování kvality činností UP. Prvořadým účelem řízení rizik je omezení pravděpodobnosti výskytu rizik nebo snížení jejich dopadu na plnění strategických záměrů a cílů UP, tj. předcházení problémům či negativním jevům tak, aby nebylo nutné zavádět krizová opatření.

Jako proces se řízení rizik odehrává v jednotlivých fázích: rizika jsou rozpoznávána a identifikována, analyzována a hodnocena (stanoví se **priorita rizik** podle stupně jejich významnosti), v další fázi se podle priority rizika navrhuje a schvaluje opatření nebo sada opatření ke zvládnutí rizik, v poslední – kontrolní fázi procesu – se uplatňuje monitorování realizace a účinnosti těchto opatření.

2. **Riziko** je jev, událost, proces, nebo činnost, která vzniká s určitou pravděpodobností, a zároveň může vyvolat nežádoucí následky. Má dva parametry: pravděpodobnost vzniku a velikost nebezpečí – dopad. Při stanovování míry rizika musejí mít tyto parametry nenulovou hodnotu – riziko je identifikovatelné, hodnotitelné a uchopitelné pro rozhodování o možnostech jeho zvládnutí.
3. **Pravděpodobnost** je odhadovaná míra možnosti výskytu nežádoucího jevu.
4. **Dopad rizika** vyjadřuje rozsah negativního dopadu či ztráty, která organizaci vznikne, jestliže se riziko stane reálným. Negativní dopad spočívá v narušení bezpečnosti informací, neohospodárném, neúčinném a neefektivním využívání veřejných prostředků a může vést ke vzniku přímé finanční ztráty nebo dodatečných nákladů i ke škodám nefinančního charakteru (poškození dobrého jména UP, snížení kvality služeb, neplnění stanovených cílů apod.). Hodnotí se dopad na organizaci, ne dopad na běh a plnění cílů procesu.
5. **Významnost rizika** vyjadřuje závažnost rizika a je součinem číselně vyjádřených parametrů pravděpodobnosti (P) a dopadu (D).
6. **Analýza rizik** je metodický přístup ke zjištění míry rizika, tedy pravděpodobnost nežádoucích následků vyplývajících z hrozby a ze zranitelnosti zájmů UP, vychází z kvalifikovaného posouzení připravenosti UP čelit hrozbám.

7. **Analýza strategických rizik** je soustavná činnost vedoucích zaměstnanců UP, kteří mají kompetenci rozhodovat ve věcech strategického významu pro UP a jejích součástí (dále jen „**členové vedení**“): definují a garantují dosahování cílů uvedených ve strategických dokumentech.
8. **Vlastník strategického rizika** (dále též „**vlastník rizika**“) je osoba disponující pravomocemi a zdroji k řízení strategických rizik. Zpravidla se jedná o rektora, prorektora, kvestora a kancléře.
9. **Koordinátor řízení rizik** (dále jen „**koordinátor rizik**“) je pracovní role spojená zejména se zajišťováním koordinační a metodické činnosti v oblasti řízení rizik.
10. **Komise pro řízení rizik** (dále jen „**komise pro rizika**“) je poradním orgánem rektora UP. Projednává celkovou strategii a politiku řízení rizik, vytváří celkový rámec řízení rizik, kontroluje a schvaluje politiku a postupy řízení (zejména kritických) rizik, periodicky posuzuje celkovou rizikovou pozici UP a vývoj kritických rizik; má právo vyjadřovat se k obsazování rolí v procesu řízení rizik.
11. **Opatření** je postup navržený ke zvládnutí rizika. Je-li zapotřebí přijmout ke zvládnutí rizika nebo rizik více opatření najednou, jde o **sadu opatření**.
12. **Katalog rizik** (seznam rizik) je strukturovaný přehled rizik zvolený jako základ pro řízení rizik. Každé riziko je kvantifikováno z hlediska dopadu a pravděpodobnosti výskytu.
13. **Mapa rizik** je tabulkový nebo grafický přehled identifikovaných rizik, poskytující agregovanou informaci o výskytu a významu rizik.
14. Strategické dokumenty UP jsou Strategické záměry vzdělávací a tvůrčí činnosti a jejich plány realizace a další strategické dokumenty UP podle vnitřní normy UP Příprava a schvalování strategických dokumentů na Univerzitě Palackého v Olomouci.
15. Pro účely této vnitřní normy se termínem **členové vedení** míní tyto osoby:
 - a. rektor,
 - b. kvestor,
 - c. kancléř,
 - d. prorektoři.

Článek 2 Proces řízení strategických rizik

1. Systém řízení strategických rizik je součástí vnitřního řídicího a kontrolního systému, který je schopen hodnotit, řešit a snižovat dopady rizik hospodárným a účinným způsobem. Jedná se o neustálý proces, který zahrnuje řízení všech rizik, která mohou ohrozit činnost UP.

2. Samotnému procesu řízení strategických rizik předchází definování cílů UP, a to zejména ve Strategickém záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti UP na aktuální období a dalších strategických dokumentech UP. Další cíle mohou být definovány členy vedení UP, příp. Akademickým senátem UP, na základě aktuální situace na UP, v ČR i v zahraničí.
3. Soustavný proces řízení strategických rizik spočívá:
 - a. v analýze strategických rizik (identifikace a hodnocení),
 - b. v reakci na rizika (návrh a realizace opatření k předcházení, vyloučení nebo minimalizaci rizik),
 - c. v prověření / monitoringu (kontrola účinnosti opatření ke zvládnání rizik).
4. Klíčovými účastníky procesu řízení strategických rizik jsou:
 - a. členové vedení
 - b. vedoucí zaměstnanci,
 - c. koordinátor rizik,
 - d. komise pro rizika,
 - e. vlastník rizika.
5. Schéma řízení procesu strategických rizik je uvedeno v příloze č. 1.

Článek 3

Analýza strategických rizik

1. Analýza strategických rizik zahrnuje:
 - a. identifikaci strategických rizik (tj. s vlivem na strategické činnosti a cíle, frekvenci a příčiny výskytu),
 - b. hodnocení strategických rizik (hodnocení pravděpodobnosti výskytu a nežádoucího dopadu rizika).
2. Analýzu strategických rizik provádí členové vedení ve spolupráci s koordinátorem rizik.

Článek 4

Identifikace strategických rizik

1. Koordinátor rizik zašle členům vedení e-mailovou výzvu k identifikaci a hodnocení rizik a formulář *analýza/monitorování strategických rizik*, který je přílohou č. 2.
2. Formulář je strukturován podle obsahu a zaměření v minulosti identifikovaných rizik.
3. Členové vedení doplní do formuláře další rizika, která z jejich pohledu v seznamu rizik chybí.

Článek 5

Hodnocení strategických rizik

1. Hodnocení strategických rizik spočívá v určení:
 - a. pravděpodobnosti výskytu rizika,
 - b. nežádoucího dopadu rizika.
2. Výsledné hodnocení je součinem hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty nežádoucího dopadu a představuje stupeň významnosti rizika.
3. Hodnocení strategických rizik se provádí ve formuláři *analýza/monitorování strategických rizik* (viz příloha č. 2).
4. Lhůta pro zpracování formuláře je jeden měsíc od zaslání výzvy. Vyplněný formulář odešle každý člen vedení ve stanovené lhůtě na e-mailovou adresu zaměstnance na pozici koordinátora rizik.

Článek 6

Pravděpodobnost výskytu rizika

1. Pravděpodobnost výskytu rizika nebo četnost, se kterou se identifikované riziko již vyskytlo nebo může nastat, se určuje na základě vyhodnocení aktuálních nebo historických údajů.
2. Pro označení pravděpodobnosti výskytu rizika se používá písmeno P.
3. K hodnocení se používá číselná řada od 1 do 5, kde 1 je vyjádřením rizika s nejmenší pravděpodobností nebo četností a 5 vyjádřením rizika s maximální pravděpodobností nebo četností výskytu (viz tab. č. 1).

Tab. č. 1 *Stupnice pro hodnocení pravděpodobnosti rizika (P)*

Stupeň	Událost	Symptomy
5	Hraničící s jistotou	Očekává se, že k události ve většině případů dojde (situace nastane). Situace se na UP nebo jiné VVŠ téměř každoročně opakuje.
4	Velmi pravděpodobná	Lze předpokládat, že k události ve většině případů dojde (situace nastane). Na UP nebo na jiné VVŠ již nastala a zřejmě se bude opakovat.
3	Běžně možná	K události by pravděpodobně mělo dojít (situace by měla nastat). Situace tohoto typu na UP již dříve nastala.
2	Výjimečně možná	K události by mohlo dojít (situace by mohla nastat). Situace tohoto typu na UP ještě nenastala, ale z jiných VVŠ je známá.
1	Téměř nemožná	K události by mohlo dojít za velmi výjimečných okolností (situace by mohla překvapivě nastat). Událost se za posledních 10 let nevyskytla na UP ani na jiné VVŠ.

Článek 7 Dopad rizika

1. Pro označení dopadu rizika se používá písmene D.
2. K hodnocení se používá číselná řada od 1 do 5, kde 1 je hodnota minimálního dopadu rizika a 5 hodnota maximálního dopadu rizika (viz tab. č. 2).
3. Slovní hodnocení v tab. č. 2 je pouze orientační. Spektrum činností prováděných na UP je velmi široké, proto nelze jednoznačně uvést všechny souvislosti.

Článek 8 Významnost a pásmo rizik

1. Stupeň významnosti rizika se označuje písmenem V.
2. Stanoví se jako součin pravděpodobnosti rizika (P) a dopadu rizika (D): $V = P \times D$.
3. Na základě stupně významnosti jsou rizika řazena do tří pásem (viz tab. č. 3).

Článek 9 Vyhodnocení analýzy strategických rizik

1. Analýzu strategických rizik provedou členové vedení, jejichž vnímání rizikovosti se může lišit, proto je souhrnné hodnocení vypočteno jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých hodnotitelů.
2. Přepočet hodnoty rizik a vyhodnocení analýzy rizik provede koordinátor rizik.
3. Komise pro rizika na svém zasedání schválí *vyhodnocení analýzy strategických rizik* a určí vlastníky vysokých-kritických rizik.

Článek 10 Přístup k riziku

1. Přístup k riziku závisí na pásmu významnosti, do kterého riziko podle výsledné hodnoty získané provedenou analýzou spadá (viz tab. č. 4).

Článek 11 Ošetření strategických rizik

1. Ošetření rizik spočívá ve stanovení opatření s termínem plnění pro rizika ve vysokém nebo středním

Tab. č. 2 Stupnice pro hodnocení dopadu rizika (D)

Stupeň	Dopad rizika	
5	Nepřijatelný	Pravděpodobně nebude v možnostech UP nebo součástí bez vnější pomoci absorbovat ztrátu nebo dopad (např. uhradit z vlastních prostředků), hrozí významná ztráta pověsti, krize vedení, ztráta klíčové kompetence, akreditace, ztráta věrohodnosti.
4	Velmi významný	Významná ztráta, značná škoda, nesrovnalost vedoucí k právním nebo trestněprávním šetřením, snížení kompetencí, závažné poškození vztahů s významnými partnery, poškození pověsti.
3	Významný	Významné ohrožení realizace nebo kvality stanovených cílů, nezanedbatelný negativní dopad, poškození vztahů s významnými partnery.
2	Drobný	Negativní vliv na chod některé z částí UP, negativní vliv na termíny, kvalitu a na dosažení stanovených dílčích cílů a úkolů, negativní vliv na spolupráci uvnitř UP.
1	Téměř neznamenný	Není znatelný vliv na vnitřní chod UP, není ohrožena pověst, finanční situace ani vztahy s externími subjekty.

Tab. č. 3 Rozdělení rizik do pásem podle významnosti

Pásmo rizika podle významnosti			Dopad
1.	nízké	1 – 5	Vliv na činnost a existenci UP není závažný.
2.	střední	6 – 14	Vliv na činnost a existenci UP je závažný, ne však kritický.
3.	vysoké-kritické	15 – 25	Kritický vliv a dopad na činnost a existenci UP.

Tab. č. 4 Přístup k riziku

Pásmo významnosti	Přístup k riziku
Vysoké-kritické	Vlastník rizika stanoví na základě hlubší analýzy rizika opatření s termínem splnění. Riziko je monitorováno, tzn. v šestiměsíčních intervalech je prováděno opakované hodnocení rizika členy vedení.
Střední	Riziko je monitorováno, tzn. v šestiměsíčních intervalech je prováděno opakované hodnocení rizika členy vedení.
Nízké	Riziko je akceptováno, nepodléhá monitorování.

pásmu významnosti. Opatření je stanoveno na základě volby vhodné strategie pro zvládání rizika. Při volbě strategie se zohledňuje:

- a. schopnost UP dané riziko řídit (tj. ovlivnit jeho další vývoj),
 - b. náklady spojené s řízením rizika.
2. K řízení rizika lze zvolit některý z postupů (strategií) uvedených v tab. č. 5.
 3. Koordinátor rizik zašle oznámení vlastníkům vysokých rizik, a vyzve je k návrhu opatření s termínem splnění prostřednictvím formuláře *opatření ke zvládání strategického rizika* (viz příloha č. 3). Vlastník rizika vyplní ve formuláři část *B. Strategie pro zvládání rizika* a část *C. Opatření*. Vyplněný formulář odešle vlastník rizika na e-mailovou adresu zaměstnance na pozici koordinátora rizik. Lhůta pro zpracování návrhu opatření je jeden měsíc.
 4. Návrhy opatření k ošetření vysokých-kritických strategických rizik jsou předloženy komisi pro rizika ke schválení. O schválení realizace opatření komisí pro rizika informuje koordinátor rizik vlastníky rizik prostřednictvím formuláře opatření ke zvládání strategického rizika, ve kterém vyplní část *D. Stanovisko komise pro řízení rizik k návrhu opatření*.
 5. Koordinátor rizik vede databázi opatření ke zvládání strategických rizik.
 6. Vlastník rizika je povinen informovat koordinátora rizik o splnění opatření a provést jeho zhodnocení. Ve formuláři *opatření ke zvládání strategického rizika* vyplní vlastník rizika část *E. Zhodnocení splnění opatření ke zvládání strategického rizika* a zašle vyplněný formulář na e-mailovou adresu zaměstnance na pozici koordinátor rizik.
 7. Koordinátor provede záznam o splnění opatření a jeho zhodnocení v databázi opatření ke zvládání strategických rizik.
 8. Pokud koordinátor rizik neobdrží k termínu realizace opatření zprávu o splnění a zhodnocení tohoto opat-

ření, urguje e-mailem u vlastníka rizika nápravu nejpozději do pěti pracovních dnů. Nesplnění opatření ve stanoveném termínu koordinátor rizik hlásí komisi pro rizika.

Článek 12

Monitorování strategických rizik

1. Následnému prověření a monitorování podléhají rizika ve vysokém-kritickém a středním pásmu významnosti.
2. Následným prověřením (monitorováním) se rozumí provádění opakovaného hodnocení rizika členy vedení nejméně dvakrát ročně, vždy však též v rámci přípravy Strategického záměru UP nebo jeho plánů realizace.
3. Koordinátor rizik zašle členům vedení UP e-mailovou výzvu k opakovanému hodnocení rizik s vysokým a středním stupněm významnosti a k doplnění nových rizik.
4. Opakované hodnocení rizik provádí členové vedení do formuláře *analýza/monitorování strategických rizik*, který jim předvyplněný předloží koordinátor rizik. Vyplněný formulář odešlou členové vedení ve stanoveném termínu na e-mailovou adresu zaměstnance na pozici koordinátora rizik.
5. Vyhodnocení monitorování strategických rizik předloží koordinátor rizik komisi pro rizika ke schválení. V případě zjištění nových vysokých-kritických rizik stanoví komise pro rizika jejich vlastníky.
6. Podle vyhodnocení monitoringu je zvolen odpovídající přístup k riziku dle tab. č. 4.

Článek 13

Zpráva o řízení strategických rizik

1. *Zprávu o řízení strategických rizik* zpracovává koordinátor rizik a předkládá ji komisi pro rizika.

Tab. č. 5 Strategie zvládání rizik

Název strategie	Popis strategie	Využití
Vyvarování se rizika	Je eliminován zdroj rizika nebo pravděpodobnost jeho výskytu (např. změna procesu, upuštění od výkonu činnosti, kde riziko vzniká, odstranění příčiny rizika).	U rizik, která lze ovlivnit vlastní činností.
Akceptace rizika	Riziko je vědomě ponecháno bez opatření a nadále sledováno nebo je využito jako příležitost.	U rizik s vysokými náklady na snížení dopadu nebo u rizik, která nelze ovlivnit (např. rizika plynoucí z legislativní politiky státu).
Snížení rizika	Přijetí takových nápravných či preventivních opatření (např. zavedení nových kontrolních mechanismů), která povedou k omezení rizika snížením pravděpodobnosti výskytu nebo dopadu kritické události na akceptovatelnou mez.	U rizik, kde není možné aplikovat strategii vyvarování se nebo akceptace (např. rizika lidských chyb, která lze redukovat kontrolami nebo školením).
Přenesení rizika	Riziko je zcela nebo částečně přeneseno na jiný subjekt (na dodavatele v rámci smluvního vztahu, na pojišťovnu apod.).	U rizik, kde náklady na přenos rizika jsou nižší než na snížení nebo vyvarování se vlastními prostředky.

2. Zpráva obsahuje informace o proběhlé analýze strategických rizik, výsledcích monitoringu a plnění stanovených opatření.

Článek 14

Kompetence k řízení strategických rizik

1. Všichni vedoucí zaměstnanci UP mají povinnost řídit strategická rizika.
2. Vedoucí zaměstnanci odpovídají v rámci svých kompetencí za:
 - a. včasné rozpoznávání a vyhledávání strategických rizik na jimi řízeném útvaru,
 - b. včasné oznámení existence významných rizik a předkládání návrhů pro účely rozhodování a přijímání opatření k vyloučení nebo minimalizaci strategických rizik nejbližšímu nadřízenému, případně koordinátorovi rizik.
3. Komise pro rizika, jejíž členy jmenuje rektor UP, plní v systému řízení strategických rizik tyto úkoly:
 - a. projednává celkovou strategii řízení rizik,
 - b. stanovuje rámec pro řízení rizik, kontroluje a schvaluje metody a užívané postupy, schvaluje *vnitřní normu týkající se řízení strategických rizik* a její případné aktualizace,
 - c. schvaluje *vyhodnocení analýzy strategických rizik*,
 - d. schvaluje *vyhodnocení monitorování strategických rizik*,
 - e. zpravidla určuje vlastníky strategických rizik,
 - f. schvaluje *návrhy opatření* pro vysoká-kritická rizika,
 - g. rozhoduje o postupu v případě nesplnění opatření ve stanoveném termínu,
 - h. seznamuje se se *zprávou o řízení strategických rizik*,
 - i. periodicky posuzuje celkovou rizikovou pozici UP a vývoj vysokých-kritických rizik.
4. Koordinátor rizik zajišťuje v systému řízení strategických rizik především tyto úkoly:
 - a. vytváří a aktualizuje metodické dokumenty,
 - b. poskytuje metodickou podporu při řízení rizik,
 - c. spolupracuje s členy vedení na řízení rizik a jejich evidenci,
 - d. zajišťuje koordinaci v rámci zpracování analýzy a mapy rizik,
 - e. výsledky řízení rizik zpracovává v centrální databázi a pořizuje z ní analytické grafické i numerické výstupy,
 - f. ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci zajišťuje provádění pravidelné kontroly plnění opatření

- přijatých ve vztahu k identifikovaným rizikům, přezkoumává účinnost těchto opatření,
 - g. informuje komisi pro rizika o významných rizicích a jejich vývoji,
 - h. informuje komisi pro rizika o tom, do jaké míry UP dodržuje stanovené zásady a postupy pro řízení rizik,
 - i. sestavuje zprávu o řízení rizik a předkládá ji komisi pro rizika,
 - j. řeší případné kompetenční spory v oblasti řízení rizik jako mediátor,
 - k. zajišťuje plnou funkčnost systému řízení rizik a spoluprací s interním auditem.
5. Vlastník rizika vykonává v systému řízení strategických rizik následující činnosti:
 - a. pravidelně aktualizuje data a ukazatele o identifikovaných rizicích,
 - b. sleduje rizika a vydává včasné varování,
 - c. zpracovává periodicky zprávu o svém riziku (sleduje odchylky oproti předchozím obdobím),
 - d. navrhuje opatření ke zvládnutí strategických rizik v ucelené oblasti činnosti, za kterou je zodpovědný, ve spolupráci s koordinátorem rizik,
 - e. usiluje o neustálé zlepšování postupů a metod používaných k řízení strategického rizika v souladu se strategií a metodikou řízení rizik a s pokyny koordinátora rizik.
6. Interní audit vykonává v systému řízení strategických rizik následující činnosti:
 - a. kontroluje v rámci své působnosti funkčnost a efektivnost systému řízení rizik a zaměřuje svoji činnost především na kritické rizikové oblasti,
 - b. na základě výsledků své činnosti navrhuje komisi pro řízení rizik zavedení nových významných (strategických) rizik,
 - c. spolupracuje s aktéry řízení strategických rizik při návrhu a realizaci opatření ke snížení rizik,
 - d. spolupracuje s koordinátorem rizik v oblasti metodické podpory,
 - e. není zapojen do vlastního výkonu řízení rizik na UP.

Článek 15

Závěrečná ustanovení

1. Tato vnitřní norma nabývá platnosti dnem jejího zveřejnění a účinnosti sedmý den po dni, kdy nabude platnosti.

V Olomouci dne 22. června 2020

prof. Mgr. Jaroslav Miller, M.A., Ph.D., v. r.
rektor UP

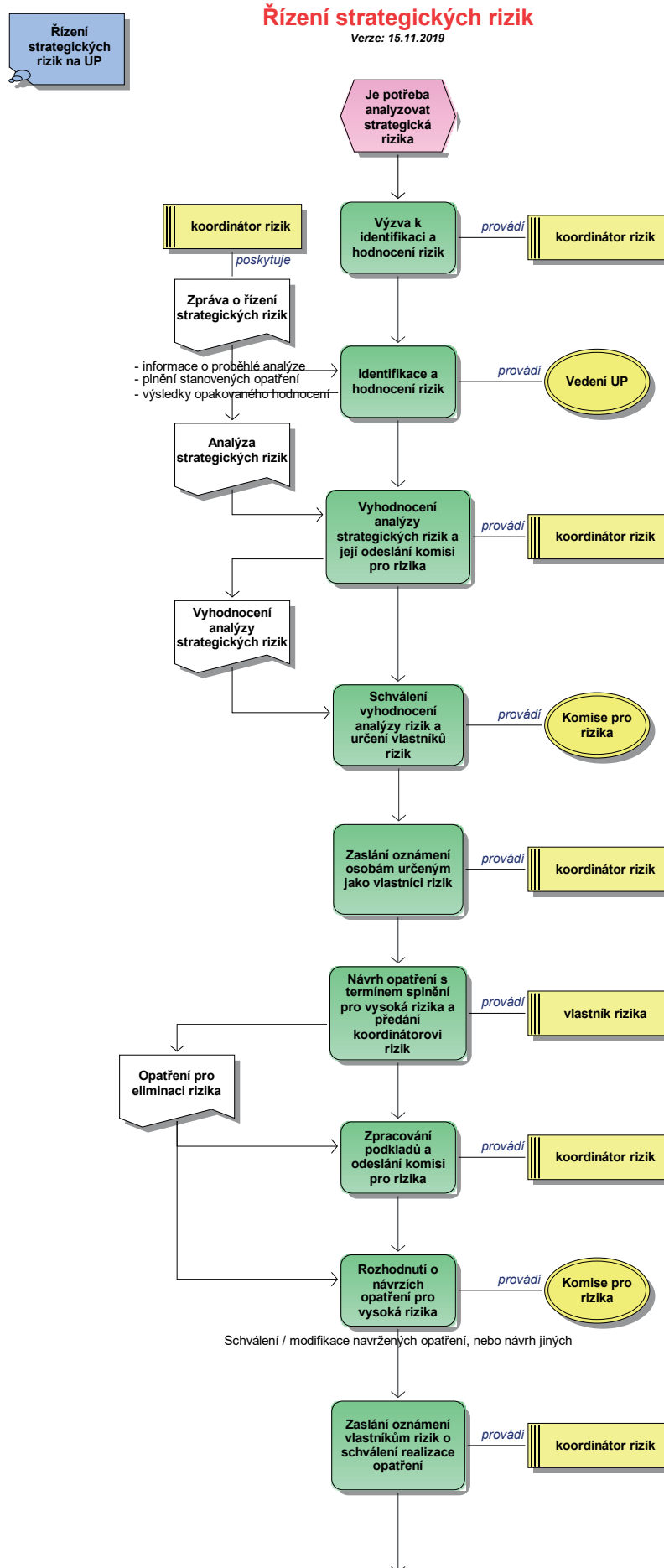
Přílohy:

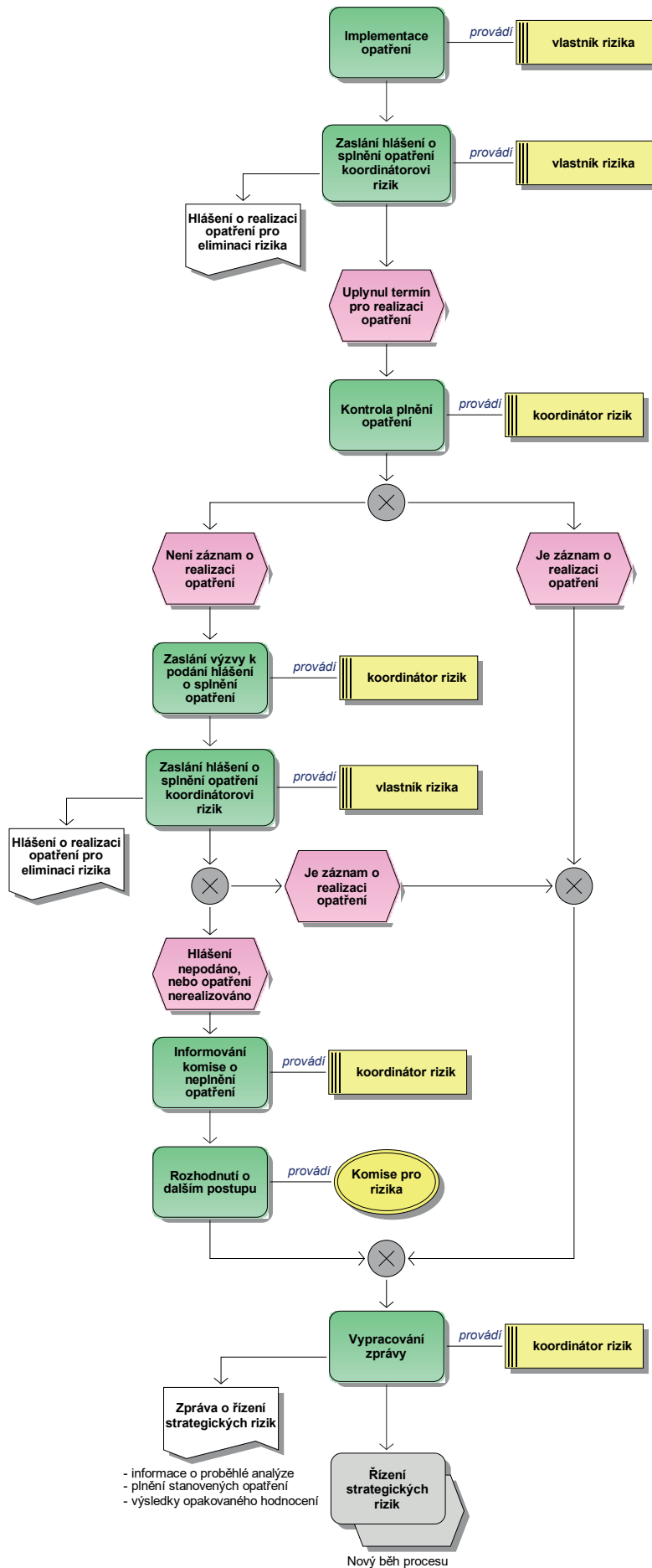
Příloha č. 1 – Schéma procesu řízení strategických rizik

Příloha č. 2 – Formulář *analýza/monitorování strategických rizik*

Příloha č. 3 – Formulář *opatření ke zvládnutí strategického rizika*

Příloha č. 1 – Schéma procesu řízení strategických rizik





Příloha č. 3 – Formulář opatření ke zvládnání strategického rizika**Opatření
ke zvládnání strategického rizika****A. Riziko – vyplní koordinátor rizik**

Popis rizika	
Vlastník rizika	

B. Strategie pro zvládnání rizika – vyplní vlastník rizika

Strategie (volbu vyznačte)
<input type="checkbox"/> Vyvarování se rizika
<input type="checkbox"/> Akceptace rizika
<input type="checkbox"/> Snížení rizika
<input type="checkbox"/> Přenesení rizika

C. Návrh opatření – vyplní vlastník rizika

	Opatření	Termín
1		
2		
3		

D. Stanovisko komise pro řízení rizik k návrhu opatření – vyplní koordinátor rizik

--

E. Zhodnocení splnění opatření ke zvládnání strategického rizika – vyplní vlastník rizika

--