**Šablona – Plán řízení rizik tvorby strategie**

**Charakteristika a účel Plánu řízení rizik tvorby strategie**

Plán řízení rizik tvorby strategie (dále také Plán řízení rizik) je dokument obsahující postupy související s identifikací, hodnocením, zabezpečováním, monitorováním a průběžnou kontrolou rizik tvorby strategie.

Podoba Plánu řízení rizik se může lišit v závislosti na komplexnosti připravované strategie. V případě rozsáhlých strategií je nutné vypracovat dostatečně detailní Plán řízení rizik. Při přípravě menších strategií je pak možné obsah Plánu řízení rizik (respektive jednotlivých činností realizovaných v rámci řízení rizik tvorby strategie) zjednodušit (například role jednotlivých aktérů spojit v jedné osobě).

**Řízení rizik** zde znamená strukturovaný přístup k identifikaci, vyhodnocování, ošetřování, monitorování a průběžné kontrole rizik, která mohou vzniknout v průběhu tvorby strategie a ovlivnit úspěšnost této tvorby.

**Riziko** je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů (v tomto případě cílů tvorby strategie – viz výše).

Jedná se o budoucí tzv. rizikovou událost, která má náhodnou povahu (tj. může, ale nemusí nastat a mít negativní dopad) a není ani nemožná, ani jistá. Riziko spojujeme s negativními vlivy, nepříznivými dopady a ztrátami a chápeme jej jako synonymum nebezpečí, hrozby, úskalí a nejistoty. Protipólem rizika je příležitost, která je spojována s příznivými vlivy a dopady.

Plán řízení rizik obsahuje především:

* základní informace o tvorbě strategie,
* postup identifikace a hodnocení významnosti rizik,
* postup tvorby opatření ke snížení významnosti rizik,
* organizační strukturu řízení rizik,
* postupy monitorování a průběžné kontroly rizik.

Plán řízení rizik může být součástí Plánu tvorby strategie nebo může být koncipován jako samostatný dokument. Zároveň však platí, že Plán tvorby strategie, Plán spolupráce a komunikace a Plán řízení rizik tvorby strategie jsou vzájemně propojeny a tvoří dohromady jeden celek – „řídicí dokumentaci“ tvorby strategie.

Tato řídicí dokumentace tvorby strategie by měla vznikat souběžně, protože její jednotlivé části jsou vzájemně propojeny (například Plán řízení rizik je provázán s rozpočtem, harmonogramem i s organizační strukturou tvorby strategie).

Za tvorbu Plánu řízení rizik je odpovědný Koordinátor tvorby strategie, který na jeho zpracování spolupracuje především s Týmem pro tvorbu strategie (dále také Zpracovatelé).

**Vzorová struktura a popis jednotlivých částí Plánu řízení rizik tvorby strategie**

1. **Základní informace o tvorbě strategie**

V této kapitole popíší Zpracovatelé kontext tvorby strategie a základní informace – zejména název strategie, doba trvání tvorby strategie, účel Plánu tvorby strategie, Gestor a Koordinátor tvorby strategie.

1. **Postup identifikace a hodnocení významnosti rizik**

V této kapitole popíší Zpracovatelé postup identifikace potenciálních rizik, která mohou ovlivnit úspěšnou realizaci tvorby strategie. Budou zde uvedeny zdroje informací pro identifikaci rizik a popis postupů, jak je možné rizika identifikovat. Dále bude v této kapitole popsán postup hodnocení významnosti rizik.

Součástí této kapitoly bude vedle popisu postupu identifikace a hodnocení rizik také uvedení aktérů zodpovědných za realizaci těchto aktivit.

Příklad možných **zdrojů informací pro identifikaci rizik** tvorby strategie:

* hlavní rizika tvorby strategie identifikovaná ve Vstupní zprávě,
* informace o rizikových událostech obdobných realizovaných projektů,
* výsledky průzkumů,
* zkušenosti odborníků a zástupců zainteresovaných stran,
* plány tvorby strategie,
* veřejné zdroje a internet.

Možné **způsoby identifikace rizik**:

* individuální anebo skupinové řízené rozhovory,
* konzultace anebo brainstorming  se zainteresovanými osobami (respektive odborníky),
* organizace workshopu věnovaného rizikům,
* vyhodnocení postupu tvorby obdobných strategií,
* revize známých, obecně se vyskytujících rizik atd.

**Hodnocení významnosti rizik** je založeno na hodnocení očekávané pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a jejich dopadu (materiálního i nemateriálního) na dosažení cílů tvorby strategie. Z důvodů jednoduchosti a univerzálnosti lze doporučit skupinovou metodu kvalitativního hodnocení.

Hodnocení významnosti rizik může proběhnout například v rámci společného jednání, případně korespondenčně. Důležité je však zapojení skupiny osob (tj. není cílem získat názor jednoho „experta“ ale cílem je získat sjednocený skupinový názor na významnost jednotlivých rizik – to platí zejména při přípravě komplexních strategií).

Pravděpodobnost i dopad by měly být hodnoceny anonymně v pětibodových kvalitativních škálách, kdy hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou pravděpodobnost) a hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou pravděpodobnost). Významnost rizika pak bude součinem pravděpodobnosti a dopadu. Hodnota významnosti se bude pohybovat mezi 1 a 25.

Všechna identifikovaná rizika budou uvedena v tzv. registru rizik (vzorový registr rizik uvádíme v samostatné šabloně), včetně výsledku hodnocení významnosti jednotlivých rizik.

1. **Postup tvorby opatření ke snížení významnosti rizik**

V této kapitole bude popsán postup tvorby opatření ke snížení významnosti rizik, obsahující zároveň aktéry a harmonogram této aktivity.

Vytvořená opatření k jednotlivým rizikům budou uvedena v registru rizik.

Opatření ke snížení významnosti rizik mohou být vytvořena ke každému riziku uvedenému v registru rizik, nebo pokud registr rizik obsahuje značné množství rizik, mohou být opatření vypracována pouze k nejvýznamnějším rizikům.

Opatření ke snížení významnosti rizik mohou být vytvořena například v rámci workshopu věnovaného rizikům (společně, respektive v návaznosti na hodnocení významnosti rizik).

1. **Organizační struktura řízení rizik**

V této kapitole popíší Zpracovatelé organizační strukturu řízení rizik tvorby strategie. Ta by měla být (stejně jako samotná organizační struktura tvorby strategie) vytvořena v souladu s následujícími zásadami:

* jednoznačnost definice rolí a odpovědností v procesu řízení rizik tvorby strategie,
* oddělení řídících, výkonných (prováděcích) a dohledových činností,
* dosažení transparentnosti klíčových rozhodnutí s ohledem na řízení rizik tvorby strategie.

Organizační struktura pro řízení rizik se bude skládat ze tří úrovní: dohledové, řídící a výkonné. Vzorové rozdělení rolí jednotlivých aktérů přípravy strategie je následující:

* dohledovou roli plní Řídící výbor pro tvorbu strategie – jeho úkolem je především vrcholově dohlížet na proces řízení rizik tvorby strategie, schvalovat plán řízení rizik, schvalovat opatření k nejvýznamnějším rizikům a schvalovat nápravná opatření při výskytu významných rizik;
* řídící roli plní Koordinátor tvorby strategie – nese hlavní odpovědnost za řízení rizik tvorby strategie; jeho úkolem je především koordinovat činnost vlastníků rizik, vytvořit a realizovat plán řízení rizik, předkládat návrhy opatření ke schválení Řídícímu výboru pro tvorbu strategie a monitorovat jejich plnění;
* výkonnou roli plní tzv. vlastníci rizik (vlastníky rizik mohou být například jednotliví členové Týmu pro tvorbu strategie) – jejich úkolem bude především monitorovat přidělená rizika, navrhovat opatření ke zvládání přiděleného rizika, zajistit jejich realizaci a případně identifikovat nová rizika v přidělené oblasti.

V případě přípravy strategie menšího rozsahu postačí, když řídící a výkonné role bude zastávat jedna osoba (nebo jeden tým), nicméně by měl být zachován princip oddělení dohledové role.

Organizační struktura řízení rizik tvorby strategie musí respektovat základní rozdělení rolí v organizační struktuře tvorby strategie, jejíž je zároveň součástí (viz šablona Organizační struktury tvorby strategie).

1. **Postupy monitorování a průběžné kontroly rizik**

V této kapitole popíší Zpracovatelé postupy (procesy) monitorování a průběžné kontroly rizik, které je třeba připravit pro vlastní realizaci projektu. Náplní monitorování a kontroly projektových rizik je především:

* pravidelné sledování vývoje identifikovaných rizik a jejich přehodnocování včetně aktualizace hodnocení jejich významnosti,
* pravidelné sledování zabezpečovacích opatření a rezerv,
* identifikace nových rizik, vyřazení potlačených rizik,
* sledování platnosti předpokladů tvorby strategie,
* podněty pro modifikace projektových plánů, výkazů, atd.,
* dokumentování monitoringu rizik.

Pro tento účel musí být:

* stanovena osoba (např. Koordinátor tvorby strategie) odpovědná za aktuálnost registru rizik a řízení rizik tvorby strategie,
* stanoveni vlastníci jednotlivých rizik (tj. osoby odpovědné za řízení a monitorování daného rizika – tj. průběžné přehodnocování významnosti rizik a identifikaci reálného výskytu dané rizikové události),
* způsob komunikace v rámci řízení rizik (tj. kdo koho informuje o rizicích, jak často, jakým způsobem apod.),
* nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě hrozby blížícího se výskytu významné rizikové události (včasné varování),
* nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě skutečného výskytu rizikové události odpovídající některému z identifikovaných rizik (tj. komu musí být daná skutečnost ohlášena, kdo ohodnotí dopad rizikové události a stanoví nápravná opatření, kdo schválí změny v registru rizik),
* nastaveno, jakým způsobem bude postupováno v případě identifikace nového potenciálního rizika v průběhu tvorby strategie.

Důležitými vstupy pro monitorování a průběžnou kontrolu rizik jsou (kromě registru rizik) především zprávy o průběhu tvorby strategie, výkazy, hlášení, kontrolní schůzky, které poskytují průběžné informace o spotřebě času, dokončenosti činností, čerpání nákladů, dodaných výstupech atd.

Nastavení postupu monitorování a průběžné kontroly rizik představuje vstupy do Plánu tvorby strategie, zejména do hierarchické struktury prací, rozpočtu a harmonogramu tvorby strategie.

**Šablona Plánu řízení rizik tvorby strategie k doplnění**

1. **Základní informace o tvorbě strategie**

*doplnit text*

1. **Postup identifikace a hodnocení významnosti rizik**

*doplnit text*

1. **Postup tvorby opatření ke snížení významnosti rizik**

*doplnit text*

1. **Organizační struktura řízení rizik**

*doplnit text*

1. **Postupy monitorování a průběžné kontroly rizik**

*doplnit text*