

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Seminář – Řízení rizik, metody

Metody řízení rizik

- Metoda RIPRAN
- Skórovací metoda s mapou rizik
- Metoda FRAP – Facilitated Risk Analysis Process
- Technika stromů rizik
- Analýza citlivosti
- Metoda plánování scénářů
- Modelování a simulace pro analýzu rizik
- SWOT analýza

Metoda RIPRAN

- Risk Project Analysis
- Identifikace nebezpečí projektu
- Kvantifikace rizik projektu
- Reakce na rizika projektu
- Celkové posouzení rizik projektu

Krok 1: Identifikace nebezpečí projektu

– Co se může přihodit v projektu nepříznivého, když...?

HROZBA

SCÉNÁŘ

– Co může být příčinou, že to a to nepříznivého v projektu nastane?

SCÉNÁŘ

HROZBA

– Hrozba – konkrétní projev nebezpečí

– Scénář – děj, který nastane v důsledku hrozby

Krok 1: Identifikace nebezpečí projektu

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
01	Výskyt chřipkové epidemie březen-duben	Onemocní cca 30% zaměstnanců	Počasí je předpokládáno jako v minulém roce
02		
03		

Krok 2: Kvantifikace rizika

Rozšíření o:

- Pravděpodobnost výskytu scénáře
- Hodnotu dopadu scénáře na projekt
- Výslednou hodnotu rizika

• Možnosti kvantifikace rizika:

- Číselná kvantifikace
- Verbální kvantifikace

Krok 2: Výstup – číselná kvantifikace

Pořad. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnot a rizika
01	Výskyt chřipkové epidemie březne-duben	Onemocní cca 30% zaměstnanců	50%	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce- penále 600 tis.Kč	300 tis. Kč
02				

Krok 2: Výstup – verbální kvantifikace I.

Vysoká pravděpodobnost - VP	Nad 33 %
Střední pravděpodobnost - SP	10 – 33 %
Nízká pravděpodobnost - NP	Pod 10 %

Velký nepříznivý dopad na projekt - VD	Ohrožení cíle projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt - SD	Ohrožení termínu, nákladů atd.
Malý nepříznivý dopad na projekt - MD	Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Vysoká hodnota rizika – VHR
Střední hodnota rizika – SHR
Nízká hodnota rizika - NHR

Krok 2: Výstupy – verbální kvantifikace II.

	VD	ND	SD
VP	VHR	VHR	SHR
SP	VHR	SHR	NHR
NP	SHR	NHR	NHR

Příklad: kvantifikace rizika

Pravděpodobnost výskytu rizika		Popis
Velmi vysoká	90%	Vyskytuje se téměř vždy
Vysoká	70%	Vyskytne se většinou
Střední	50%	Může/nemusí se vyskytnout
Nízká	30%	Většinou se nevyskytuje
Velmi nízká	10%	Téměř nikdy se nevyskytuje

Dopad rizika na projekt		Popis
Velmi vysoký	80%	Ohrožení cíle/cílů projektu, ohrožení koncového termínu projektu, možnost překročení celkového rozpočtu projektu, vzniklá škoda více než 20% z hodnoty rozpočtu projektu, předpokládá se podstatná změna u ŘO OP VVV.
Vysoký	40%	Ohrožení koncového termínu projektu, možnost překročení celkového rozpočtu projektu, vzniklá škoda 15 - 20% z hodnoty rozpočtu projektu, předpokládá se podstatná změna u ŘO OP VVV.
Střední	20%	Ohrožení termínů jednotlivých aktivit projektu, možnost překročení rozpočtu dané aktivity, vzniklá škoda 10-15% z celkového rozpočtu projektu, předpokládá se nepodstatná změna u ŘO OP VVV.
Nízký	10%	Dopad vyžadující změnu plánu etapy, předpokládá se nepodstatná změna u ŘO OP VVV.
Velmi nízký	5%	Dopad nevyžadující změnu plánu etapy, nepředpokládá se nepodstatná změna u ŘO OP VVV.

Příklad – kvantifikace rizika

Vyhodnocení dopadu rizika						
Pravděpodobnost \ Dopad		Velmi vysoký	Vysoký	Střední	Nízký	Velmi nízký
		0,8	0,4	0,2	0,1	0,05
Velmi vysoká	0,9	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
Vysoká	0,7	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
Střední	0,5	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
Nízká	0,3	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
Velmi nízká	0,1	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01

Rizikový profil	
Velmi kritické riziko	Eskalace na ŘV, ŘO OP VVV
Kritické riziko	Opatření na úrovni náměstka organizace
Vysoké riziko	Opatření na úrovni PM
Akceptovatelné riziko	Opatření na úrovni vedoucích pracovníků projektu

Krok 3: Reakce na rizika projektu

- Sestavení opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň
- Opatřením se přiřazují náklady, termíny a odpovědnost

KROK 3: Výstup I.

Poř. číslo rizika	Návrh na opatření	Přepokládané N Termín realizace Vlastník rizika	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	20.000 Kč/vakcína Očkování v lednu Dohodnuto s podnik. lékařem /odsouhlaseno zaměstnanci na poradě	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika
2.

Krok 3: Výstup II.

Pořadové číslo rizika: 1

Hrozba:

Scénář:

Pravděpodobnost:

Dopad:

Hodnota rizika:

Návrhy na opatření, zodpovídá, termín, náklady, vlastník rizika:

Výsledná snížená hodnota rizika:

Pořadové číslo rizika: 2

Strategie opatření

Odpoověď	Definice	Příklad
Vyvarovat se (AVOID)	Změnit něco v projektu tak, aby se ohrožení už neopakovalo, a pokud se objeví, aby nemělo žádný dopad.	Pokud smícháme chemikálie, způsobí to oheň, takže je třeba skladovat v různých budovách.
Zredukovat (REDUCE)	Udělat něco před tím, než se riziko objeví, aby se snížil(a) jeho pravděpodobnost/jeho dopad.	Provozovatelé můžou udělat chybu, takže trváme na tom, že před užíváním bude provedeno testování.
Náhradní řešení (FALLBACK)	Připravit náhradní řešení – aktivity pro snížení dopadu v případě, že se riziko objeví.	Pokud nový způsob zkoušky není připraven včas, bude i nadále používán starý způsob.
Přenést (TRANSFER)	Odpovědnost za finanční dopad rizika nese třetí strana.	Pojištění obrazu Rembranta na 3 mil. dolarů.
Akceptovat (ACCEPT)	Uvědomělé rozhodnutí nerealizovat žádnou aktivitu ohledně rizika, protože riziko je tak nepravděpodobné nebo N jsou tak malé/velké, že nemá cenu provádět preventivní opatření.	Akceptujeme riziko, že neobvyklé bouřky začátkem léta mohou ohrozit realizace otevřeného národního šampionátu ve fotbale.
Sdílet (SHARE)	Pokud projekt překročí očekávané N, dodavatel a uživatel se dohodnou na rozdělení si nákladů navíc (v rámci domluvených limitů).	Stavitel souhlasí se snížením základů pro nový dům do měkkého podloží. Pokud bude zjištěno, že je třeba jít hlouběji, než se předpokládalo, stavitel a zákazník se dohodnou sdílet náklady navíc.

Krok 4: Celkové posouzení rizik projektu

- Posouzení celkové hodnoty rizik a přijetí opatření
- Vyhodnocení jak je projekt rizikový
- Rozhodnutí, zda je možno pokračovat v realizaci bez zvláštních opatření

Zadání

- Identifikujte alespoň čtyři hrozby
- Tyto čtyři hrozby rozpracujte do rizik, na proces analýzy rizik navažte opatřeními a tyto zdůvodněte.
- Závěrem shrňte výsledky analýzy a uveďte doporučení vedení projektu

Úkol

- Proved'te analýzu rizik projektu podle metody RIPRAN.**
- Identifikujte alespoň čtyři hrozby z vnitřního prostředí a čtyři hrozby z vnějšího prostředí
- Tyto čtyři hrozby rozpracujte do rizik, kvantifikujte, na proces analýzy rizik navažte eliminačními opatřeními a tyto zdůvodněte.
- Závěrem shrňte výsledky analýzy a vyhodnoťte rizikový profil, uveďte doporučení pro vedení organizace.

Zadání – skupinová práce

Projekt/úkol 1:

- Úprava a rozvoj Informačního systému pro spisovou službu
- Vzhledem k chystaným změnám v nové legislativě musíte zprovoznit elektronickou spisovou službu v útvaru státní správy.
- Na zabezpečení úkolu bylo vyčleněno 15 mil Kč.

Projekt/úkol 2:

- Vytvoření informačního systému pro e-podatelnou.
- V rámci úřadu na malé obce chcete zavést systém e-podatelný.
- Jste ve fázi, kdy neznáte rozpočet

Projekt/úkol 3:

- V souvislosti se změnou Stavebního zákona musíte provést reorganizaci úřadu.
- V úřadu a stávajících útvarech jsou zaměstnání lidé na dobu neurčitou.

Projekt/úkol 4:

- V rámci systémového projektu na univerzitě máte revidovat a upravit celkovou digitalizaci prostředí, ve kterém jsou obsluhovány výukové materiály.
- Projekt/úkol řešíte v průběhu školního roku.

Projekt/úkol 5:

- V rámci zahraničního grantu máte vytvořit učebnice v anglickém jazyce pro výuku předmětů na druhém stupni ZŠ.
-
- Zahraniční grant je poskytován v rámci EU.