



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# KONCEPCE MANAGEMENTU RIZIK

(Platnost od 1. 12. 2020)

Tento dokument vznikl v rámci projektu:

**„Rozvoj projektové kanceláře MPSV 2“**

registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0002727

Zpracovala: Hlavní projektová kancelář

© 2020



## Obsah

Úvod .....	3
1 Řízení rizik .....	4
1.1 Proces managementu rizik .....	4
1.2 Taktika řízení rizik .....	6
1.3 Monitorování a reportování rizik .....	6
2 Příkaz ministra 2/2017 Řízení rizik v podmínkách MPSV .....	7
2.1 Hodnocení rizik .....	7
2.2 Evidence a správa rizik .....	9
3 Metoda pro analýzu projektových rizik RIPRAN .....	11
4 Přílohy .....	13
4.1 Příklad z praxe dle metody RIPRAN .....	13
5 Seznam tabulek .....	18



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

## Úvod

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

hlavní projektová kancelář Ministerstva práce a sociálních věcí ČR připravila tuto publikaci, ve které se zabývá managementem rizik a jeho nastavením v odboru řízení projektů.

Jedná se o interně zajištěnou koncepci nastavení řízení rizik na odboru řízení projektů, která slouží k nastavení optimálních procesů, jež napomůžou ke sladění řízení rizik na jednotlivých projektech MPSV.

Hlavní projektová kancelář

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR



# 1 Řízení rizik

**Řízení rizik** je soustavná systematická a metodická činnost, která je organizovaná vedoucími zaměstnanci organizace v rámci vnitřního kontrolního systému tak, aby tento systém byl způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů této organizace.

Součástí procesu řízení rizik je analýza rizik, stanovení priorit rizik podle stupně jejich významnosti, přijetí souboru konkrétních opatření k vyloučení nebo minimalizaci rizik, anebo snížení jejich nežádoucího dopadu a kontrola realizace a účinnosti těchto opatření.

## 1.1 Proces managementu rizik

- Identifikaci rizik (Risk Identification)

Důkladná identifikace rizik, postavená na dobře navrženém systematickém postupu, je rozhodujícím krokem řízení rizik, protože riziko neidentifikované v tomto kroku může být v následné analýze vynecháno. Identifikace by měla obsáhnout všechna rizika, která mohou mít souvislost s projektech, ať už jsou nebo nejsou pod kontrolou vedoucího projektu nebo projektového týmu.

- Analýzu rizik (Risk Analysis)

Poskytuje podklady pro rozhodnutí o nutnosti zabývat se určenými riziky a doporučuje nejvhodnější a nákladově efektivní strategii zvládnání rizik. Analýza rizik obsahuje odhalení zdrojů rizik, jejich příznivých a nepříznivých následků a možností, že se tyto následky přihodí. Mohou být identifikovány faktory, které ovlivňují následky a jejich pravděpodobnosti. Rizika se analyzují spojením následků a jejich pravděpodobností. Ve většině případů se berou v úvahu už existující opatření.

- Vyhodnocení rizik (Risk Evaluation)

Smyslem vyhodnocení rizik je rozhodnout podle výsledků analýzy rizik, která rizika potřebují ošetřit a pořadí jejich zpracování. Vyhodnocení rizik zahrnuje srovnání závažnosti rizik, identifikovaných během procesu analýzy rizik.



- Zvládnutí/zmírnění rizik (Risk Treatment)

Zvládání rizik se skládá ze zjištění rozsahu možností pro ošetření rizik, hodnocení těchto možností, přípravy a realizace plánů zvládání rizik. Výběr nejvhodnější možnosti pro zvládání rizik spočívá ve vyvážení nákladů na její uskutečnění proti ziskům, které to přinese. Náklady na řízení rizik mají být celkově úměrné dosahovaným ziskům. Je důležité započítat veškeré přímé a nepřímé náklady a zisky, hmotné i nehmotné, vyjádřené ve finančních nebo jiných škálách.

- Monitoring rizik (Risk Monitoring)

Aby plán řízení rizik zůstal stále aktuální, je třeba jej upravovat na základě posouzení aktuálního stavu. Podmínky, které mohou ovlivnit následky a jejich pravděpodobnosti, se mohou změnit, stejně jako okolnosti, které ovlivňují náklady nebo vhodnost různých přístupů ke zvládání rizik. Proto je nutné cyklus řízení rizik pravidelně opakovat. Sledování a posuzování přinášejí také poučení z probíhajícího procesu řízení rizik prostřednictvím hodnocení událostí, plánů zvládání rizik a jejich výsledků.

*Obrázek 1 Proces managementu rizik*



## Komunikace rizik

Podstatným prvkem každého kroku procesu řízení rizik je **komunikace rizik** (Risk Communication), která by měla zahrnovat dialog se zainteresovanými stranami s důrazem spíše na oboustranné konzultace než na jednosměrný tok informací od těch, kteří rozhodují, k dalším zainteresovaným stranám.



## 1.2 Taktika řízení rizik

Taktika řízení rizik spočívá ve výběru nejvhodnějšího postupu pro zvládnutí příslušného rizika. Zvládnutí 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:

- „**VYHNUTÍ SE**“ riziku – zákaz vybraných rizikových aktivit a procesů
- „**AKCEPTACE**“ rizika – udržení rizika na stávající úrovni bez dalších aktivit
- „**OMEZENÍ**“ rizika – redukce rizika snížením pravděpodobnosti nežádoucích událostí
- „**PŘENOS**“ (sdílení) rizika – snížení velikosti dopadu např. pojištěním rizika

Smyslem základních taktik je především uvědomění si možností pro snižování významnosti rizika prostřednictvím snižování jeho pravděpodobnosti anebo dopadu. Pro zvolenou taktiku zvládnutí rizika jsou následně stanovena konkrétní opatření (činnosti, projekty apod.).

## 1.3 Monitorování a reportování rizik

Monitorování rizik spočívá ve sledování oblasti přiděleného rizika jeho vlastníkem/pracovníkem odpovědným za sledovanou oblast. Monitorování rizika je tedy založeno na pravidelném operativním sledování daného rizika a posuzování opatření na jeho zvládnutí.

Pracovníci 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 organizace.

System 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 zvláště. 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.



## 2 Příkaz ministra 2/2017 Řízení rizik v podmínkách MPSV

V každém oddělení vedoucí zaměstnanec ve spolupráci se správcem rizik zajistí, aby došlo k identifikaci nových nebo přehodnocení stávajících rizik. Každému identifikovanému riziku je nutno přidělit jednoznačný název, postihující jeho charakter a možný důsledek. Současně se popíše základní příčiny, které toto riziko způsobují.

Jedním ze základních kamenů prevence rizik je vytvoření tzv. **registru rizik**. Jeho cílem je vyjmenování a identifikace všech potenciálních rizik.

Každé riziko je následně ohodnoceno stupněm nebezpečí (závažností rizika) a dále doplněno o bezpečnostní opatření k dosažení stanovené výsledné míry rizika.

### 2.1 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik spočívá ve stanovení významnosti (resp. důležitosti) identifikovaných rizik.

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

**Velikost dopadu rizika** je hodnota na stupnici vyjadřující míru závažnosti situace, kterou identifikované riziko může ve vnitřním chodu organizace způsobit.

**Pravděpodobnost vzniku (výskytu) rizika** se určí na základě vyhodnocení aktuálních nebo historických údajů, kdy subjektivně stanovíme pravděpodobnost nebo četnost, se kterou se identifikované riziko již vyskytlo nebo může vyskytnout.

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



*Tabulka 1 Velikost dopadu rizika (D)*

Hodnota	Dopad	Popis
1	Téměř nezatelný – velmi malý	Neovlivňují znatelně ani vnitřní chod útvaru, neřeší se na úrovni managementu.
2	Drobný – malý	Ovlivňuje pouze vnitřní chod jednotlivých útvarů organizace, řeší většinou vedoucí zaměstnanec útvaru, popřípadě nižší úrovně útvaru – vedoucí oddělení, vlivy se většinou řeší v rámci běžného chodu.
3	Významný – střední	Negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů organizace či útvaru, 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 problém s implementací programových podpor a vztahy s ostatními institucemi, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace.
5	Kritický – velmi vysoký	Významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, ztráta věrohodnosti, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace.

*Tabulka 2 Velikost pravděpodobnosti výskytu rizika (P)*

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	1	Téměř nemožná – velmi malá
2	2	Výjimečně možná – malá
3	3	Možná – střední
4	4	Pravděpodobná – vysoká
5	5	Hraničící s jistotou – velmi vysoká

Ne vždy je možné riziko zařadit přesně, pokud to možné nebude, zvolí se nejbližší vhodná alternativa.





**Stupeň významnosti rizika (V)** je dán součinem bodového ohodnocení dopadu rizika (**D**) a pravděpodobnosti výskytu rizika (**P**), tedy  $V = D \times P$ .

Významnost vlivu rizika představuje úroveň ohrožení nebo újmy na majetku, právech subjektu, narušení bezpečnosti informací, nehospodárného, neúčelného či neefektivního využívání finančních prostředků, výkonu neefektivních nebo neúčelných činností, nesplnění nebo prodlení v plnění stanovených úkolů, z neplnění závazkových vztahů či poškození dobré pověsti organizace apod.

*Tabulka 3 Stupeň významnosti rizika (V)*

Hodnota	Stupeň významnosti rizika	Popis
1-7	Malý význam	Málo významné riziko, bez dopadu na činnost organizace
8-12	Střední význam	Významné riziko s malým dopadem na činnost organizace
13-25	Významné až velmi významné	Kritické riziko s možným významným dopadem na činnost organizace

Identifikovaná a ohodnocená rizika jsou následně sumarizována v tzv. katalogu rizik. Jedná se o souhrnný dokument, který formou tabulkového přehledu poskytuje informace o všech identifikovaných rizicích, o významnosti jejich vlivu, pravděpodobnosti jejich vzniku a velikosti dopadu. Aktuálnost katalogu zajišťuje správce rizik oddělení, odboru, sekce ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Přehodnocení je prováděno pravidelně, nejméně 2x ročně.

## **2.2 Evidence a správa rizik**

Pro evidenci a správu rizik je využíván tabulkový editor (MS Excel) - příloha č. 3. PM 2/2017 Řízení rizik v podmínkách MPSV.

Každoročně, v termínu do 31. prosince, provedou správci rizik za sekci (sekční správci), za samostatný odbor či za samostatné oddělení vyhodnocení uplynulého roku a vypracují



analytický dokument „Zpráva o stavu řízení rizik“ (dále jen „Zpráva“) a tento zašlou v elektronické i písemné podobě oddělení bezpečnosti, krizového řízení a řízení rizik.

Zpráva slovní formou a stručně shrne situaci za minulé období a bude obsahovat především:

- rozhodující procesy na kalendářní rok stanovené vedoucími příslušných organizačních útvarů, ke kterým byla identifikována rizika,
- počet identifikovaných rizik celkem za sekci (samostatný odbor, samostatné oddělení) v členění podle významnosti,
- konkrétní přijatá opatření k eliminaci příčin rizik a vyhodnocení jejich účinku,
- přetrvávající rizika s možným významným dopadem na činnost sekce, (samostatného odboru, samostatného oddělení).

Oddělení bezpečnosti, krizového řízení a řízení rizik, ve spolupráci se správci rizik, zpracuje z předaných podkladů Souhrnnou zprávu o stavu řízení rizik a tuto předloží k projednání na poradě vedení MPSV. Tato zpráva bude obsahovat rekapitulaci nejzásadnějších rizik útvarů a v rozhodnutí ministra/yně budou formulovány možné úkoly k eliminaci těchto rizik. Po projednání poradou vedení, budou vybrané části Zprávy, včetně katalogu rizik, zveřejněny na intranetových stránkách ministerstva.



### **Příslušné předpisy**

- [Příkaz ministra 2/2017 Řízení rizik v podmínkách MPSV](#)



### 3 Metoda pro analýzu projektových rizik RIPRAN

Koncepce vychází z metody pro analýzu projektových rizik **RIPRAN**<sup>1</sup> (**RI**sk **PR**oject **AN**alysis), která představuje původní, empirickou metodu pro analýzu rizika projektů založenou na systémovém přístupu k analýze rizik. **Dokument se tak dá považovat za plnohodnotný registr rizik, který slouží pro potřeby projektových a finančních manažerů pro sledování a vyhodnocování rizik v průběhu projektu.**

Celý proces analýzy rizik rozděluje metoda RIPRAN do následujících fází:

- Příprava analýzy rizik projektu
- Identifikace rizik projektu
- Kvantifikace rizik projektu
- Návrh opatření snižujících nebo eliminujících vliv rizik na projekt
- Celkové zhodnocení rizikovosti projektu

Prvotním úkolem je zajistit a připravit vše tak, aby mohla být provedena analýza rizik dle metody RIPRAN. Následuje identifikace hrozeb s negativním dopadem na projekt a popisu scénářů, která jednotlivá rizika přinášejí. Hrozba je projev konkrétního nebezpečí. Scénář je děj, který je způsoben hrozbou. Hrozba je příčinou scénáře. Mezi hrozbou a scénářem je vztah příčina důsledek.

Po identifikaci rizik následuje jejich kvantifikace. Riziko je kvantifikováno s ohledem na každý samostatný projekt či na skupinu projektů. Kvantifikaci určuje především projektový manažer s přihlédnutím na specifika jím svěřeného projektu.

Kvantifikace se určuje dle následujícího klíče:

*Tabulka 4 Třídy pravděpodobnosti výskytu rizika*

Vysoká pravděpodobnost (VP)	Nad 75 %
Střední pravděpodobnost (SP)	35 až 74 %
Nízká pravděpodobnost (NP)	Pod 35 %

---

<sup>1</sup> [www.ripran.cz](http://www.ripran.cz)



**Tabulka 5 Třídy dopadu na projekt**

Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	Ohrožení cíle projektu Ohrožení koncového termínu projektu Možnost překročení celkového rozpočtu projektu Škoda přes 10 % z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt (SD)	Škoda od 0,51 do 9,9 % z hodnoty projektu Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt (MD)	Škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu Dopady vyžadující mírné a dílčí zásahy do plánu projektu

**Tabulka 6 Třídy dopadu na projekt**

Vysoká hodnota rizika (VHR)
Střední hodnota rizika (SHR)
Nízká hodnota rizika (NHR)

**Tabulka 7 Třídy dopadu na projekt**

	<b>Velký nepříznivý dopad na projekt</b>	<b>Střední nepříznivý dopad na projekt</b>	<b>Malý nepříznivý dopad na projekt</b>
<b>Vysoká pravděpodobnost</b>	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)
<b>Střední pravděpodobnost</b>	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)
<b>Nízká pravděpodobnost</b>	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)



## 4 Přílohy

### 4.1 Příklad z praxe dle metody RIPRAN

Příkladný projekt zaměřený na vzdělávání cílové skupiny (dále jen „CS“).

#### Identifikace a analýza rizik

Tabulka 8 Identifikace rizik

Název rizika	Hodnota pravděpodobnosti výskytu	Míra dopadu rizika	Hodnota rizika
Nedostatečný zájem CS o zapojení do projektu	Vysoká pravděpodobnost (80 %)	Velký nepříznivý dopad	Vysoká hodnota rizika (VHR)
Nedostatečný zájem poskytovatelů vzdělávání o zapojení do projektu	Střední pravděpodobnost (66 %)	Střední nepříznivý dopad	Střední hodnota rizika (SHR)
Nízká kvalita poskytovaných vzdělávání	Nízká pravděpodobnost (20 %)	Malý nepříznivý dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Pasivní přístup účastníka ze strany vzdělávání	Nízká pravděpodobnost (5 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Předčasné ukončení vzdělávání z objektivních důvodů u CS	Nízká pravděpodobnost (20 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Administrativní náročnost	Nízká pravděpodobnost (10 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Nespokojenost členů realizačního týmu; fluktuace zaměstnanců	Střední pravděpodobnost (33 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Změna poměru kapitol rozpočtu	Střední pravděpodobnost (60 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Nízké čerpání přímých nákladů; nižší objem nepřímých nákladů	Nízká pravděpodobnost (20 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)
Vznik nezpůsobitelných výdajů	Nízká pravděpodobnost (10 %)	Nízký dopad	Nízká hodnota rizika (NHR)



**Tabulka 9 Verbální hodnoty pravděpodobnosti**

Vysoká pravděpodobnost (VP)	Nad 75 %
Střední pravděpodobnost (SP)	35 až 74 %
Nízká pravděpodobnost (NP)	Pod 35 %

**Tabulka 10 Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt**

Velký nepříznivý dopad projektu (VD)	Ohrožení cíle projektu Ohrožení koncového termínu projektu Možnost překročení celkového rozpočtu projektu Škoda přes 10 % z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt (SD)	Škoda od 0,51 do 9,9 % z hodnoty projektu Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt (MD)	Škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu Dopady vyžadující mírné a dílčí zásahy do plánu projektu

## Vyhodnocení a eliminace rizik

**Tabulka 11 Vyhodnocení a eliminace rizik**

Identifikace rizika	Popis dopadu rizika	Opatření k eliminaci rizika
Nedostatečný zájem CS o zapojení do projektu	Zájem CS je stěžejní pro splnění stanovených indikátorů projektu.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motivační a popularizační kampaň zaměřená na CS;</li><li>▪ Individuální přístup k CS ze strany pracovníků realizačního týmu;</li><li>▪ Specializovaný pracovník pro práci s CS.</li></ul>



<p>Nedostatečný zájem poskytovatelů vzdělávání o zapojení do projektu</p>	<p>Zájem poskytovatelů vzdělávání je důležitý pro zajištění dostatečného počtu nabídek na vzdělávání.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oslovování poskytovatelů s nižším počtem zaměstnanců/OSVČ, z jejichž strany je největší zájem o projekt;</li><li>▪ Zapojení RPM do oslovovacích aktivit cílených na PS.</li></ul>
<p>Nízká kvalita poskytovaných vzdělávání</p>	<p>Kvůli nízké kvalitě budou vzdělávání předčasně ukončována a nedojde k naplnění očekávané změny (výsledků) u CS.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nastavení kontrolních mechanismů v projektu, realizace kontrol v místě výkonu vzdělávání;</li><li>▪ Ověřování oprávněnosti zapojení poskytovatelů a relevantnosti mentora;</li><li>▪ Průběžné vyhodnocování zpětné vazby z evaluačních dotazníků;</li><li>▪ Povinné vzdělávání mentorů (e-learning).</li></ul>
<p>Pasivní přístup účastníka ze strany vzdělávání</p>	<p>Negativní přístup účastníka ke vzdělávání vede k předčasnému ukončení vzdělávání.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Individuální přístup ze strany členů realizačního týmu, posilování motivace se vzdělávat;</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Komunikace ze strany Konzultantů týkající se průběhu vzdělávání</li></ul>
Předčasné ukončení vzdělávání z objektivních důvodů u CS	Předčasné ukončení vzdělávání z důvodu nalezení jiného zaměstnání, nedokončení daného vzdělávání a nenačtení indikátoru 6 26 00.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Úprava popisu indikátoru 6 26 00: Za účastníka, který získal kvalifikaci po skončení své účasti, je považován účastník, který absolvoval stanovené procento z hodinové dotace vzdělávacích aktivit;</li><li>▪ Motivace CS k dokončení vzdělávání;</li><li>▪ Zavedení finančního příspěvku za absolvování vzdělávání.</li></ul>
Administrativní náročnost	Zahlčení realizačního týmu, CS i poskytovatelů vzdělávání nadměrnou administrativou.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Úprava pravidel a procesů projektu.</li></ul>
Nespokojenost členů realizačního týmu, fluktuace zaměstnanců	Nespokojenost zaměstnanců na pracovišti, fluktuace vedoucích pracovníků a managementu organizace, vyhoření členů realizačního	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pravidelné motivační pohovory se členy realizačního týmu;</li><li>▪ Teambuilding;</li></ul>





	týmu vedoucí k jeho nestabilitě.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Navyšování mezd v návaznosti na dobré pracovní výsledky.</li></ul>
Změna poměru kapitol rozpočtu	Změna poměru kapitoly Nákup služeb a dalších kapitol vedoucí ke snížení % nepřímých nákladů.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Průběžné sledování vývoje čerpání rozpočtu;</li><li>▪ Regulování párování jednotlivých vzdělávání v návaznosti na výši fixních nákladů.</li></ul>
Nízké čerpání přímých nákladů, nižší objem nepřímých nákladů	Kvůli sníženému čerpání přímých nákladů dojde k ponížení objemu nepřímých nákladů.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Průběžné sledování vývoje čerpání rozpočtu;</li><li>▪ Regulování párování jednotlivých vzdělávání v návaznosti na výši fixních nákladů.</li></ul>
Vznik nezpůsobilých výdajů	Nezpůsobilé výdaje vzniklé kvůli chybám při realizaci projektu.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nastavení kontrolních mechanismů při realizaci projektu – kontrola více očí.</li></ul>



## 5 Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Velikost dopadu rizika (D)</i> .....	8
<i>Tabulka 2 Velikost pravděpodobnosti výskytu rizika (P)</i> .....	8
<i>Tabulka 3 Stupeň významnosti rizika (V)</i> .....	9
<i>Tabulka 4 Třídy pravděpodobnosti výskytu rizika</i> .....	11
<i>Tabulka 5 Třídy dopadu na projekt</i> .....	12
<i>Tabulka 6 Třídy dopadu na projekt</i> .....	12
<i>Tabulka 7 Třídy dopadu na projekt</i> .....	12
<i>Tabulka 8 Identifikace rizik</i> .....	13
<i>Tabulka 9 Verbální hodnoty pravděpodobnosti</i> .....	14
<i>Tabulka 10 Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt</i> .....	14
<i>Tabulka 11 Vyhodnocení a eliminace rizik</i> .....	14