



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



**Integrovaný systém
řízení rizik
na úrovni MMR-NOK
2014–2020**

Národní orgán pro koordinaci

Integrovaný systém řízení rizik na úrovni MMR-NOK 2014–2020

Vydavatel:

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Národní orgán pro koordinaci
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1

nok@mmr.cz

www.mmr.cz

www.dotaceEU.cz

Informační linka Eurofon: 800 200 200

Druhé vydání

Praha, 2017

ISBN pro tisk: 978-80-7538-158-3

ISBN pro elektronickou verzi: 978-80-7538-159-0

Elektronická verze je dostupná na www.dotaceEU.cz/publikace

Neprodejná publikace

Reprodukce knihy i její části je povolena pouze s písemným souhlasem vydavatele.

Zpracovalo:

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Národní orgán pro koordinaci

Oddělení koordinace programů

Ing. Klára Droznová

Ing. Kamila Winterová

Ing. Lenka Szabová

Mgr. Jiří Počarovský

Ve spolupráci s Oddělením publicity EU



Obsah

1. Úvod do řízení rizik.....	4
2. Řízení rizik na úrovni MMR-NOK.....	5
3. Sběr a analýza dat	8
4. Hodnocení rizik	12
5. Práce s výsledky hodnocení rizik	16
6. Monitoring vývoje identifikovaných rizik	18
7. Závěr.....	21
Seznam zkratek.....	22
Použité zdroje.....	22

Všechna uvedená data platí ke dni 31.7.2017. Jejich pravidelné aktualizace naleznete na stránkách www.dotaceEU.cz



1. Úvod do řízení rizik

Řízení rizik představuje proces, prostřednictvím kterého jsou analyzována současná nebo budoucí rizika tak, aby mohlo být zamezeno působení negativních vlivů na daný subjekt. Zároveň toto řízení umožňuje navrhnout řešení jak těmto nežádoucím vlivům a dopadům zamezit.

Řízení rizik by mělo být nedílnou součástí každého podnikového managementu, přičemž v posledních letech se tato oblast dostává do popředí také ve veřejném sektoru. Problematika rizik je velice široká a podle svého zaměření může být odlišná. V podnikovém a veřejném sektoru se nejčastěji jedná o proces identifikace, analýzy, vyhodnocení, zvládnání a sledování rizik. Cílem tohoto procesu je snížit či zcela zamezit působení negativních vlivů identifikovaných rizik prostřednictvím navržené vhodné opatření.

Pro oblast veřejné politiky v České republice je řízení rizik upraveno metodickým pokynem Centrální harmonizační jednotky Ministerstva financí České republiky (viz Ministerstvo financí, 2016), který vymezuje prostor i pro oblast Evropských strukturálních a investičních fondů (dále ESI fondy). Na úrovni Ministerstva pro místní rozvoj – Národního orgánu pro koordinaci (dále MMR-NOK) je oblast řízení rizik ESI fondů upravena v Metodickém pokynu pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014–2020.

Je nutné zmínit, že řízení rizik ESI fondů striktně dodržuje princip subsidiarity při získávání informací, které jsou předávány v celé

implementační struktuře od projektové úrovně, tzn. konečných příjemců, až na úroveň Evropské komise. V první fázi jsou příjemci i řídicími orgány sledována rizika na úrovni jednotlivých projektů. Sledování rizik tak začíná již ve fázi přípravy a hodnocení projektů. V další fázi jsou sledována a vyhodnocována rizika na úrovni programů a dále na úrovni Dohody o partnerství. Následující text popisuje hlavní principy a procesy řízení rizik od úrovně programů výše.

Cílem této publikace je přiblížit systém řízení rizik na úrovni MMR-NOK v rámci implementace ESI fondů v programovém období 2014–2020 v podmínkách České republiky.

Prostřednictvím řízení rizik usiluje MMR-NOK o vytvoření spolupráce mezi všemi zainteresovanými subjekty a o zavedení systematického přístupu k rozpoznání potenciálních rizik a zmírnění jejich negativních dopadů v oblasti evropských fondů. V konečném důsledku má tento systém řízení rizik napomoci k plynulému čerpání prostředků a naplňování cílů Dohody o partnerství, která definuje hlavní závazky vůči Evropské komisi.

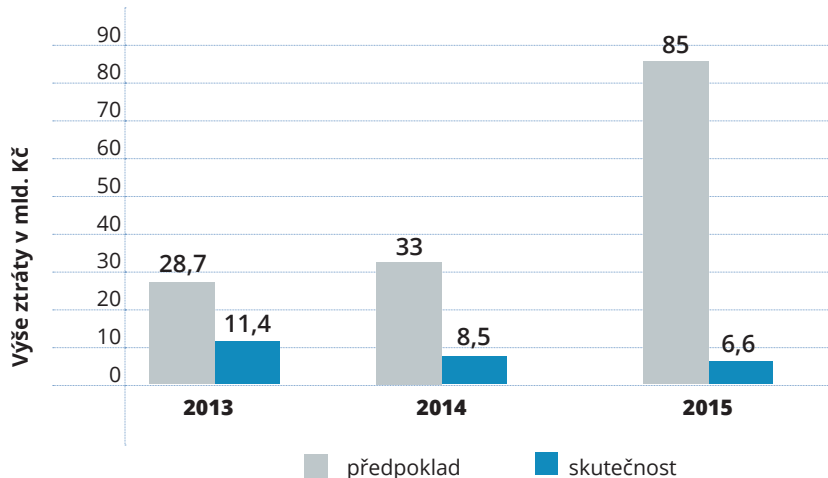


2. Řízení rizik na úrovni MMR-NOK

Základy pro současný integrovaný systém řízení rizik na úrovni MMR-NOK byly položeny v roce 2009, primárně v reakci na hospodářskou krizi, která se promítla i v oblasti evropských fondů. Útlum soukromých investic do nových projektů ohrožoval mimo jiné plynulé čerpání. Česká republika tak musela na tuto situaci zareagovat a přijmout adekvátní opatření, která by snížila negativní dopady krize. Dalším impulsem pro potřebu a další rozvoj systému pro řešení rizik na centrální úrovni (MMR-NOK), bylo plošné pozastavení operačních programů v roce 2012 na základě auditu Evropské komise. Výsledky auditu poukázaly na chyby v implementaci programů a prostřednictvím plánu nápravných opatření začaly být nedostatky řešeny na národní úrovni.

Právě uvědomění si problémů přímo ohrožujících čerpání evropských fondů, nutnost reakce spočívající v sestavení plánu nápravných opatření ve vazbě na plošné pozastavení programů a pravidelné plnění stanovených opatření, můžeme považovat za počátek vývoje integrovaného systému řízení rizik v programovém období 2014–2020. Prostřednictvím obdobného nástroje současného řízení rizik se již v minulosti podařilo předávat příklady dobré praxe mezi subjekty implementační struktury a zlepšit komunikaci s řídicími orgány. Jedním z reálných dopadů „krizového“ řízení MMR-NOK bylo např. snížení nedočerpání prostředků. Do konce roku 2013 nepřišla Česká republika o žádné evropské prostředky. Rok 2013 byl zlomový a některé operační

Obrázek 1: Předpoklady nedočerpání v průběhu let 2013–2015



Zdroj: MMR-NOK, 2017



programy nedokázaly dostát svým závazkům vůči Evropské komisi a Česká republika nevyčerpala 11,4 mld. Kč. V následujícím roce 2014 přišla Česká republika o dalších 8,5 mld. Kč. Původní odhady nedočerpání za rok 2014 však předpokládaly nedočerpání až 33 mld. Kč.

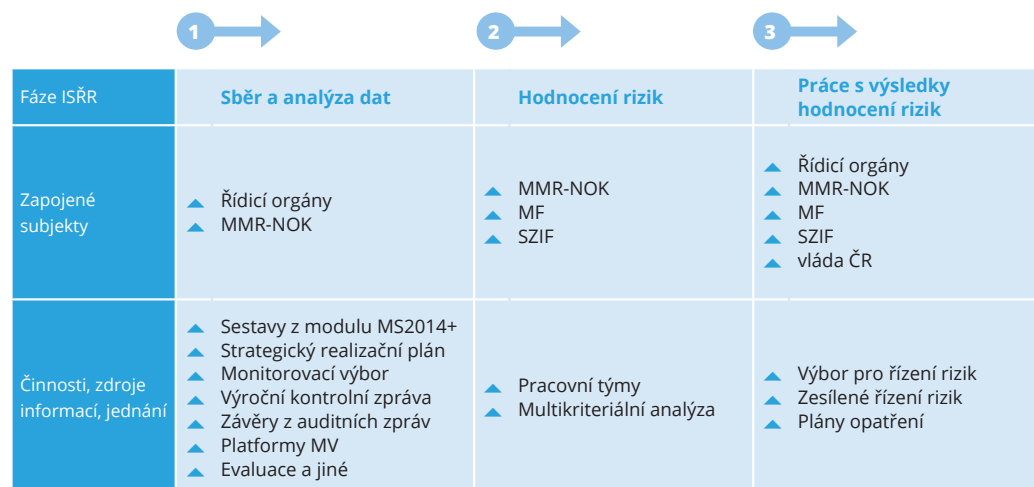
Z upřesněných údajů po odeslání závěrečných dokumentů do EK vyplývá, že na konci programového období nebude využito 6,6 mld. Kč, respektive 6,9 mld. Kč (se zohledněním nedočerpání za ČR-Polsko a OP Rybářství). Původní předpoklady nedočerpání za rok 2015 však odhadovaly nedočerpání ve výši až 85,0 mld. Kč (viz Obrázek 1 Předpoklady nedočerpání v průběhu let 2013–2015). Přestože se ne zcela podařilo dostát všem závazkům vůči Evropské komisi, můžeme reálně snižování pesimistických odhadů nedočerpání považovat za přímý dopad snahy všech dotčených subjektů prostřednictvím efektivního

řízení rizik.

Na druhou stranu však v minulosti ne zcela docházelo v rámci řízení rizik na úrovni MMR-NOK k zapojení všech subjektů implementační struktury, či k jednotnému vykazování informací o rizicích a stanovených opatření. Výše uvedené zkušenosti se promítly i do utváření podoby řízení rizik v současném programovém období 2014–2020. Jednotlivé aktivity řízení rizik byly sdruženy do Integrovaného systému řízení rizik (dále ISŘR), který je metodicky ukotven v rámci jednotného metodického prostředí. Je nutné zdůraznit, že MMR-NOK prostřednictvím řízení rizik neusiluje o naplnění cílů jednotlivých programů, nýbrž o zajištění plynulého čerpání evropských prostředků a naplnění závazků definovaných v Dohodě o partnerství.

Celý proces ISŘR zahrnuje několik základních

Obrázek 2: Cyklus Integrovaného systému řízení rizik



fází (viz Obrázek 2 Cyklus Integrovaného systému řízení rizik). V první řadě probíhá sběr dat, aby bylo možné rizika jednotlivých programů, potažmo Dohody o partnerství adekvátně vyhodnotit. Tato data a informace jsou vstupem pro analýzu rizik. Analýza rizik neboli identifikace rizikových oblastí a konkrétních rizik probíhá v pracovních týmech. Ty jsou složeny z expertů v daných činnostech a využívají k hodnocení rizik skupinové expertní metody. Souběžně s touto činností dochází k utváření podoby registru rizik, který představuje souhrnnou databázi identifikovaných rizik u jednotlivých programů a rizik představující bariéry na národní (horizontální) úrovni pro implementaci evropských fondů. Po vyhodnocení rizik je pro každý program vypočten prostřednictvím multikriteriální analýzy celkový počet bodů, na základě kterého jsou programy rozřazeny do tří základních kategorií rizikovosti – tzv. semaforu.

S výsledkem hodnocení rizikovosti ze strany MMR-NOK jsou seznamovány řídicí orgány a partneři. Cílem jednání s řídicími orgány je prodiskutování významných rizik, která byla zjištěna, včetně společného navržení adekvátních opatření pro snížení dopadu těchto rizik.

Na základě zkušeností z minulosti byl při utváření podoby ISŘR kladen důraz právě na zapojení partnerů zejména z Ministerstva financí (dále MF) a Státního zemědělského intervenčního fondu (dále SZIF) do problematiky řízení rizik na centrální úrovni. Z tohoto důvodu zřízen tzv. Výbor pro řízení rizik (dále VŘR), který projednává rizika zjištěná nejen na horizontální úrovni, ale také na úrovni programů. Navíc může VŘR na základě sdílených informací nalézt nová rizika, která následně vstupují do ISŘR.

Výstupem ISŘR je rozřazení programů do kategorií rizikovosti a sestavení plánů opatření nejen na úrovni programů, ale také na horizontální úrovni. Plány opatření tak představují nástroj pro minimalizaci nebo odstranění rizik, která představují bariéry pro plynulé čerpání a naplňování cílů evropských fondů v České republice. Souhrnné informace o problematických oblastech ESI fondů jsou předkládány a schvalovány vládou ČR.

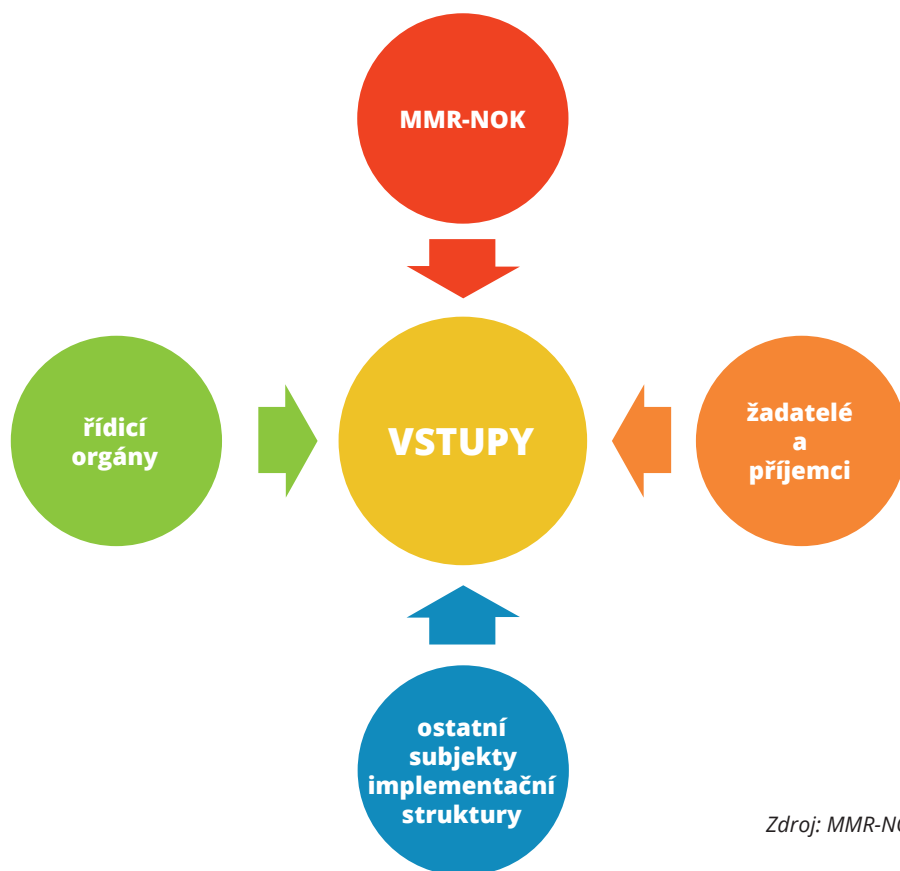


3. Sběr a analýza dat

První fází cyklu ISŘR je sběr a analýza dat. Tato fáze je soustředěna na sběr vstupů od subjektů zapojených do implementace (viz Obrázek 3 Subjekty implementační struktury poskytující vstupy), na základě kterých je následně sestaven tzv. registr horizontálních rizik a registr rizik jednotlivých programů. Mezi tyto vstupy patří zejména data z modulů monitorovacího

systému, informace ze Strategického realizačního rámce, z jednání monitorovacích výborů, z výročních zpráv programů, z jednání platform zřízených pod monitorovacími výbory programů, data a doporučení z evaluací, zjištění z auditních zpráv, vlastní analýzy MMR, apod., (viz Obrázek 4 Základní vstupy pro sběr dat).

Obrázek 3: Subjekty implementační struktury poskytující vstupy



Zdroj: MMR-NOK, 2017



Sestavy z modulu MS2014+

V monitorovacím systému (dále MS2014+), konkrétně v modulu Informace pro řízení rizik, jsou pro jednotlivé řídicí orgány předem připravené sestavy, které řídicí orgány pravidelně vyplňují (čtvrtletně, pololetně). Mezi sestavy, které jsou určeny k monitorování stavu provádění programu, patří sestavy plnění finančních a věcných milníků, indikátorů, úrovně plnění predikcí, sledování lhůt a postupů, a také sestava pro informování o rizicích programu. Na tyto sestavy je nahlíženo také ze strany MMR-NOK a MF. Na základě těchto vyplněných sestav je pak monitorován a vyhodnocován stav provádění programu a případně identifikována rizika, která by mohla ovlivnit plynulou implementaci programu.

Strategický realizační plán

Strategický realizační plán (dále SRP) je zpráva, kterou zpracovává řídicí orgán programu a kterou předkládá k projednání členům monitorovacího výboru. Cílem této zprávy je informovat členy monitorovacího výboru o připravovaných výzvách a plánovaném finančním a věcném čerpání vždy v následujícím roce a předložit jim vyhodnocení plnění plánů a informovat o dalších krocích řídicího orgánu ve vazbě na jednotlivé výzvy daného programu. Jedná se tedy o nástroj, prostřednictvím kterého se v ročních intervalech plánuje dosahování střednědobých a dlouhodobých cílů programu a sleduje se riziko jejich nenaplnění. Na základě strategických realizačních plánů monitoruje MMR-NOK stav provádění programů a v případě identifikace rizik je eviduje v registrech rizik.

Monitorovací výbor programu

Monitorovacím výborem (dále MV) se

rozumí výbor, jehož úkolem je posuzovat provádění programu, plní funkce v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013. Členy MV jsou zástupci příslušných řídicích a koordináčnických subjektů a partnerů (např. odbory ministerstev, hospodářští a sociální partneři, partnerská ministerstva, kraje, obce, nestátní neziskové organizace apod.). Na jednání MV informuje řídicí orgán všechny členy o rizicích a problémech v provádění programu a přijatých opatřeních, finančním a věcném pokroku, administrativním zajištění programu, externích a interních kontrolách a auditech, evaluačních a komunikačních plánech. Informace, které jsou prezentovány řídicím orgánem na tomto jednání, též vstupují do registrů rizik.

Výroční kontrolní zpráva

Dalším vstupem pro hodnocení rizik jsou Výroční kontrolní zprávy programů (dále VKZ), které každoročně zpracovává Auditní orgán. Informace z těchto zpráv jsou cenným vstupem pro identifikaci rizik, neboť jsou zde identifikována pochybení v oblasti řídicích a kontrolních systémů, která mohou poukázat na systémová rizika v programech.

Platformy pod MV

Za účelem posílení principu partnerství při provádění programu zřídily řídicí orgány pod monitorovacími výbory platformu/y pro přípravu výzev. Hlavním cílem těchto platforem je zejména detailněji se zabývat přípravou a projednáváním plánovaných výzev ve spolupráci s partnery ve věcných oblastech (sociálními, hospodářskými, apod.). Také informace z těchto platforem, resp. práce řídicího orgánu s plánováním a projednáváním výzev s těmito partnery může odhalit rizika související s plánováním a řízením výzev na úrovni programů.



Evaluace

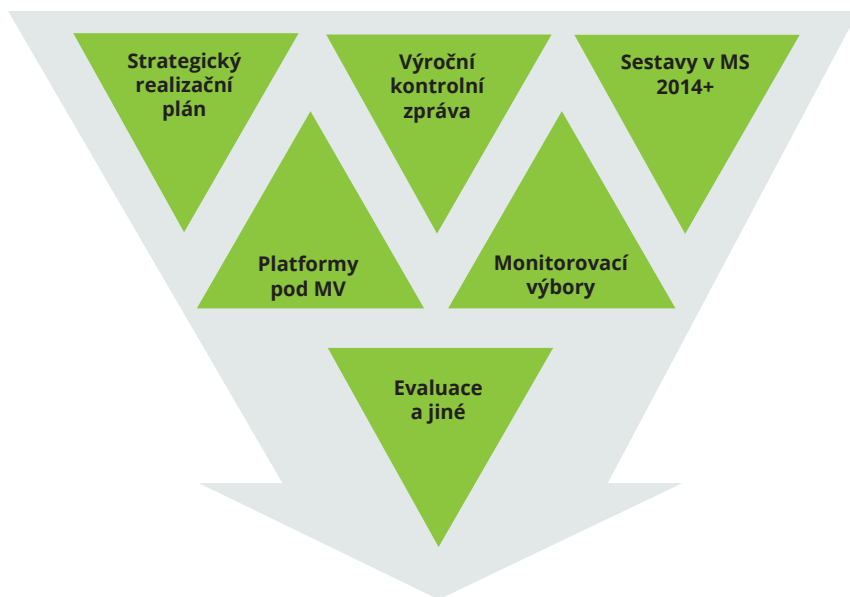
Doporučení vzešlá z evaluačních studií a jejich implementace jsou důležitým zdrojem informací pro identifikaci rizik. MMR-NOK vychází při identifikaci rizik v této oblasti zejména z provedených evaluačních studií ze strany řídicích orgánů, nebo z doporučení vzešlých z evaluací provedených evaluační jednotkou při MMR-NOK.

Všechna identifikovaná rizika jsou na základě výše uvedených vstupů zaznamenávána v tzv. registru horizontálních rizik a registru rizik na úrovni programů (viz Obrázek 4 Zpracování vstupů).

Registr horizontálních rizik

V registru horizontálních rizik jsou primárně zaznamenávána tzv. horizontální rizika, to znamená ta, jejichž řešení přesahuje možnosti samotného řídicího orgánu a je tedy nutné zapojení dalších národních aktérů. Horizontální rizika jsou identifikována ve spolupráci MMR, MF a SZIF. Ke každému horizontálnímu riziku jsou navržena opatření, která jsou součástí Výroční zprávy o implementaci Dohody o partnerství.

Obrázek 4: Zpracování vstupů



REGISTR HORIZONTÁLNÍCH RIZIK / REGISTR RIZIK PROGRAMŮ

Zdroj: MMR-NOK, 2017



Registr rizik programů

Registr rizik programů slouží k zaznamenávání tzv. průřezových a specifických rizik programů. Rizika, která se objevují napříč všemi programy, jsou označována za rizika průřezová. To znamená, že riziko je společné pro všechny programy, nicméně se liší u každého programu

svojí významností. Příkladem průřezového rizika může být například plnění pravidla n+3. Dalším typem rizik, která jsou zaznamenávána v tomto registru, jsou rizika specifická. Tato rizika jsou individuální dle zaměření konkrétního programu. Specifická rizika souvisejí vždy s věcným zaměřením konkrétního programu. K nejvýznamnějším rizikům jsou stanovena opatření.

BOX 1

Horizontální rizika

Rizika na úrovni Dohody o partnerství, která nemůže řídicí orgán ovlivnit/ eliminovat (např. kurzové riziko, veřejné zakázky atd.).

Průřezová rizika

Rizika na úrovni programů, tj. taková, která se vyskytují napříč všemi programy a které řídicí orgány mohou ovlivnit / eliminovat (např. nedodržení JMP).

Specifická rizika

Rizika konkrétního programu, nevyskytují se průřezově. Taková, která řídicí orgány mohou ovlivnit/ eliminovat (týkají se vždy věcného konkrétních problémů v návaznosti na věcné zaměření programu).



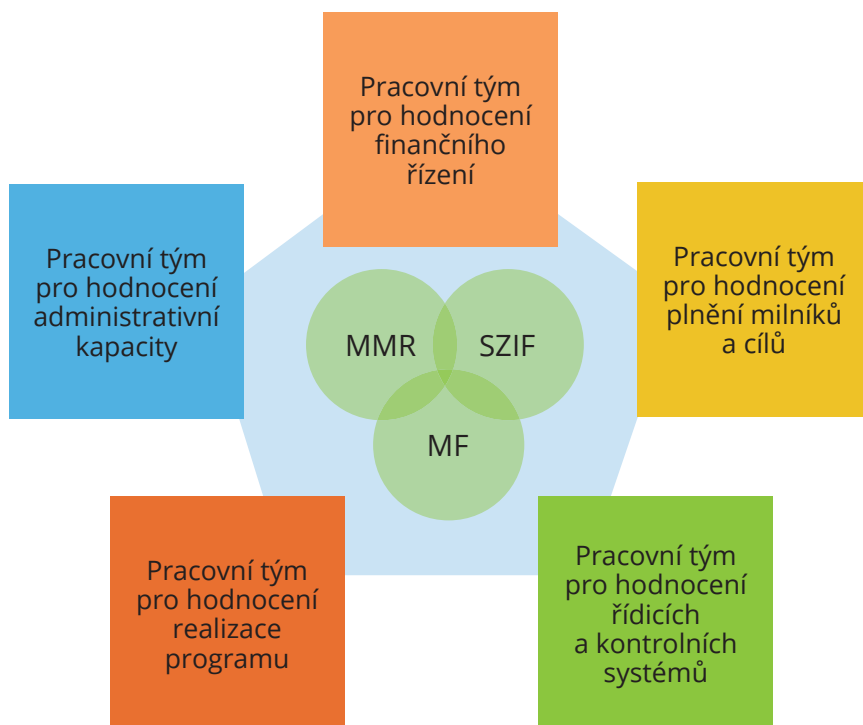
4. Hodnocení rizik

Po předchozí fázi, ve které dochází ke shromáždění veškerých dostupných informací, následuje hodnocení rizik. Výstupem hodnocení je rozdělení jednotlivých programů dle kategorií rizikovosti.

První stupeň hodnocení rizik probíhá v pracovních týmech, které byly ustanoveny ze strany

MMR-NOK za účelem komplexního posouzení rizik. V těchto týmech probíhá identifikace a vyhodnocení všech rizik na základě jejich pravděpodobnosti a dopadu s využitím skupinových expertních metod. Ve druhém stupni hodnocení vstupují již ohodnocená rizika do tzv. multikriteriální analýzy, jejímž výsledkem je bodové ohodnocení programů z hlediska jejich rizikovosti.

Obrázek 5: Přehled pracovních týmů pro vyhodnocení rizik



Zdroj: MMR-NOK, 2017



Pracovní týmy

MMR-NOK ustanovil celkem pět pracovních týmů pro vyhodnocování rizik. Týmy jsou členěny na tzv. rizikové oblasti (viz Obrázek 5 Přehled pracovních týmů pro vyhodnocení rizik), ve kterých se sdružují všechna rizika a účastní se jich experti na danou oblast napříč horizontálními institucemi (MMR, MF a SZIF). Pracovní týmy se scházejí v následujících oblastech:

- plnění milníků a cílů programů,
- finančního řízení programů,
- řídicích a kontrolních systémů programů,
- realizace programů,
- administrativní zajištění programů.

Na základě především expertní diskuze, ale i s využitím dalších skupinových expertních metod, dochází v pracovních týmech k vyhodnocení všech identifikovaných rizik. Každý z těchto pracovních týmů společně:

- hodnotí průřezová a specifická rizika programů v dané oblasti (tj. rizika, která spadají do gesce řídicích orgánů),
- navrhuje a hodnotí nová rizika programů,
- navrhuje nová horizontální rizika (tj. rizika, která spadají do gesce jiných garantů, než řídicích orgánů),
- diskutuje a tvoří návrhy opatření pro vybraná rizika.

Pracovní tým stanoví pro každé hodnocené riziko pravděpodobnost a dopad. Součinem těchto hodnot je vypočítána významnost rizika, která je definována v MP pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014–2020:

$$\text{významnost} = \text{pravděpodobnost} * \text{dopad},$$

přičemž maximální hodnota významnosti je 25.

BOX 2

Stupeň významnosti rizika

Na úrovni ŘO a MMR-NOK je stupnice významnosti rizika definována v MP pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014–2020 následovně:

Hodnota	Stupeň významnosti rizika	Popis
1 – 7	Malý význam	Riziko nemá dopad na implementaci programu
8 – 12	Střední význam	Riziko má malý až střední dopad na implementaci programu
13 - 25	Významné až velmi významné riziko	Kritické riziko s možným významným dopadem.



Multikriteriální analýza

Multikriteriální analýza (dále MA) je jedním z nástrojů pro hodnocení rizikovosti programů v programovém období 2014–2020. Je prováděna na základě definovaného spektra kritérií – rizikových oblastí a konkrétních rizik, která byla identifikována MMR-NOK a ostatními horizontálními institucemi. Cílem MA je zajistit takové vyhodnocení, které bude porovnatelné v čase, a které bude rovné ve svém přístupu ke všem programům.

Ideově a logicky vychází MA z Multiple-criteria decision analysis, která hodnotí rizika na úrovni jednotlivých předem definovaných alternativ. V případě MA dochází k hodnocení rizik (identifikovaných pracovními týmy) na úrovni jednotlivých programů. MA je tvořena pro každý program zvlášť, jejím výsledkem pro každý program je číslo v intervalu 0-100. Na základě tohoto výsledku dochází k seřazení (porovnání) programů dle dosaženého počtu bodů.

BOX 3

Jednotlivé kroky MA jsou následující:

1. Pracovním týmem je určena významnost rizika.
2. Pro každé riziko je stanovena jeho váha na základě metody relativního párového porovnání – Saatyho metody. Všechna rizika jsou porovnána mezi sebou a vzájemná váha každých dvou rizik je obodována. Výsledkem vzájemného porovnání je matice $n \times n$, kde n je počet rizik daného programu. Na základě Saatyho matice je vypočítána váha každého rizika v %.
3. Koordinátorem MA je dopočítáno skóre pro všechna hodnocená rizika. Skóre každého rizika je součinem vah rizika v % (viz bod 2) a přidělené významnosti (viz bod 1) transformovaným a vynásobeným 100. Díky vynásobení číslem 100 je výsledek normován na interval 0 – 100.
4. Suma skóre za všechna rizika dává celkové skóre programu, tj. číslo v intervalu 0 - 100.

Výše popsaný proces je aplikován pro všechny programy.



Kategorie rizikovosti

Skóre, které bylo pro každý program vypočteno v MA, tvoří základ pro rozřazení programů do kategorií rizikovosti, tzv. „semaforu“ (viz Obrázek 6 Kategorie rizikovosti programů). Na

základě výsledků MA a předem stanovených hranic pro zařazení programů do příslušných kategorií, rozlišuje MMR-NOK programy dle míry rizika na: (1) vysoce rizikové programy, (2) středně rizikové programy a (3) programy s nízkým rizikem.

Obrázek 6: Kategorie rizikovosti programů



Zdroj: MMR-NOK, 2016

5. Práce s výsledky hodnocení rizik

Po rozřazení programů do kategorií rizikovosti projednává rizika na úrovni programů a na horizontální úrovni Výbor pro řízení rizik. Následně jsou sestavovány návrhy plánů opatření programů a plán opatření k horizontálním rizikům, které jsou komunikovány s dotčenými řídicími orgány na schůzkách zesíleného řízení rizik.

Výbor pro řízení rizik

Výbor pro řízení rizik (dále jen Výbor) byl zřízen za účelem projednávání a řešení potenciálních a identifikovaných rizik v implementaci ESI fondů v programovém období 2014–2020 na horizontální úrovni. Jeho členy jsou MMR-NOK, MF-AO, MF-PCO a SZIF, čímž je zajištěn objektivní pohled na rizikové oblasti a konkrétní problémy v implementaci ESI fondů.

Výbor je svoláván vždy po provedeném hodnocení rizikovosti programů nebo v případě nutnosti, tj. v případě, že je na národní úrovni identifikováno významné riziko, které by mohlo mít vliv na plynulou implementaci programů, může být svoláno mimořádné jednání mimo stanovený interval. Výbor projednává nejen identifikovaná rizika programů a rizika na horizontální úrovni v oblasti implementaci ESI fondů, ale také sleduje způsob plnění stanovených opatření ke snížení rizik, vyhodnocuje plnění a dostatečnost přijatých opatření a v případě neplnění opatření navrhuje další postup pro řešení zejména významných rizik. Dále také může být v rámci jednání Výboru na

základě sdílených informací identifikováno riziko nové, které pak také vstupuje do ISŘR.

Příprava plánů opatření

Po rozřazení programů do jednotlivých kategorií rizikovosti jsou gestory programů sestavovány a kompletovány návrhy plánů opatření zejména pro středně a vysoce rizikové programy. Plány opatření jsou hlavním nástrojem pro minimalizaci rizik a jejich dopadů, a to jak na úrovni programů, tak na horizontální úrovni. Konkrétní návrhy opatření jsou sestavovány již v pracovních týmech (viz Obrázek 7 Tvorba plánu opatření programu) v návaznosti na identifikovaná rizika a reflektují ta rizika, která byla vyhodnocena jako středně až vysoce významná se stupněm významnosti 12 a více (viz Box 2 Stupně významnosti rizik). Tyto návrhy jsou dále diskutovány s dotčenými řídicími orgány, aby opatření reflektovala specifika programů a byla sestavena individuálně pro každý program.

Na základě výše uvedeného probíhá fáze přípravy plánů opatření paralelně se schůzkami k zesílenému řízení rizik. Plány vždy obsahují rizikovou oblast, číslo, název a popis opatření, gestora plnění opatření a termín, do kterého má být příslušné opatření splněno (viz Obrázek 8 Šablona plánu opatření).



Obrázek 7: Tvorba plánu opatření programů



Zdroj: MMR-NOK, 2016

Zesílené řízení rizik

Důležitým krokem v procesu ISŘR je zesílené řízení rizik, do kterého jsou na základě výsledků hodnocení rizikovosti zařazeny zejména vysoce a středně rizikové programy. Na těchto schůzkách jsou řídicí orgány konfrontovány se zjištěnými riziky, která by mohla mít vliv na plynulé čerpání prostředků či naplnění stanovených cílů. Zástupci řídicího orgánu tak mají možnost na těchto schůzkách upřesnit konkrétní rizika a vyjádřit se k nim. Zároveň zde dochází prostřednictvím diskuze k hledání

efektivních řešení a vhodných opatření, s cílem zamezit zjištěným rizikům, popřípadě je zcela eliminovat. Schůzky probíhají za účasti zástupců ŘO, MMR-NOK, MF-PCO a v návaznosti na projednávaná témata se schůzek může účastnit také MF-AO či zástupci jiných odborů MMR.

Finální plány opatření, upravené na základě diskuze s řídicími orgány pak vstupují především do Výroční zprávy o implementaci Dohody o partnerství (dále VZ o DoP), která je předkládána vládě ČR ke schválení a následně odesílána Evropské komisi.

Obrázek 8: Kategorie rizikovosti programů

Plán opatření pro program XY na rok n			
Riziková oblast	Opatření	Gestor	Termín plnění
	Číslo, název, popis opatření		

Zdroj: MMR-NOK, 2017



6. Monitoring vývoje identifikovaných rizik

Výstupy ISŘR, tj. výsledky hodnocení rizikovosti, identifikovaná rizika, včetně projednaných plánů opatření programů, jsou součástí Výroční zprávy o implementaci Dohody o partnerství.

Jako celek je následně VZ o DoP postoupena vládě ČR ke schválení. Po jejím schválení se opatření v ní obsažená stávají závaznými pro všechny subjekty implementační struktury. To znamená, že gestoři jednotlivých rizik průběžně rizika monitorují a pravidelně informují MMR-NOK o postupu v plnění opatření. Zároveň pokud je v průběhu monitorování rizik identifikováno nové riziko, které by mohlo

ovlivnit čerpání evropských prostředků, potažmo naplňování cílů Dohody o partnerství, umožňuje ISŘR na tuto skutečnost poměrně flexibilně reagovat. Takové riziko je neprodleně zařazeno do registru rizik, vyhodnoceno a jsou sestavena relevantní opatření, která mají napomoci snížit jeho negativní dopady, v ideálním případě zcela eliminovat riziko.

BOX 4

Výroční zpráva o implementaci Dohody o partnerství (VZ o DoP)

Povinnost zpracovávat Výroční zprávu o implementaci vyplývá z čl. 50 Obecného nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1303/2013.

Výroční zpráva je informace o stavu a pokroku implementace Evropských strukturálních a investičních fondů, resp. Dohody o partnerství, vždy za uplynulý rok a shrnuje hlavní rizika a opatření přijímaná ke zlepšení implementace programového období 2014–2020.

VZ o DoP se předkládá vládě České republiky. Následně je zpráva předložena také Evropské komisi, a to standardně do 31. 5. roku následujícího po roce, za který je zpráva vykazována.



Obrázek 9: Časté rizikové oblasti



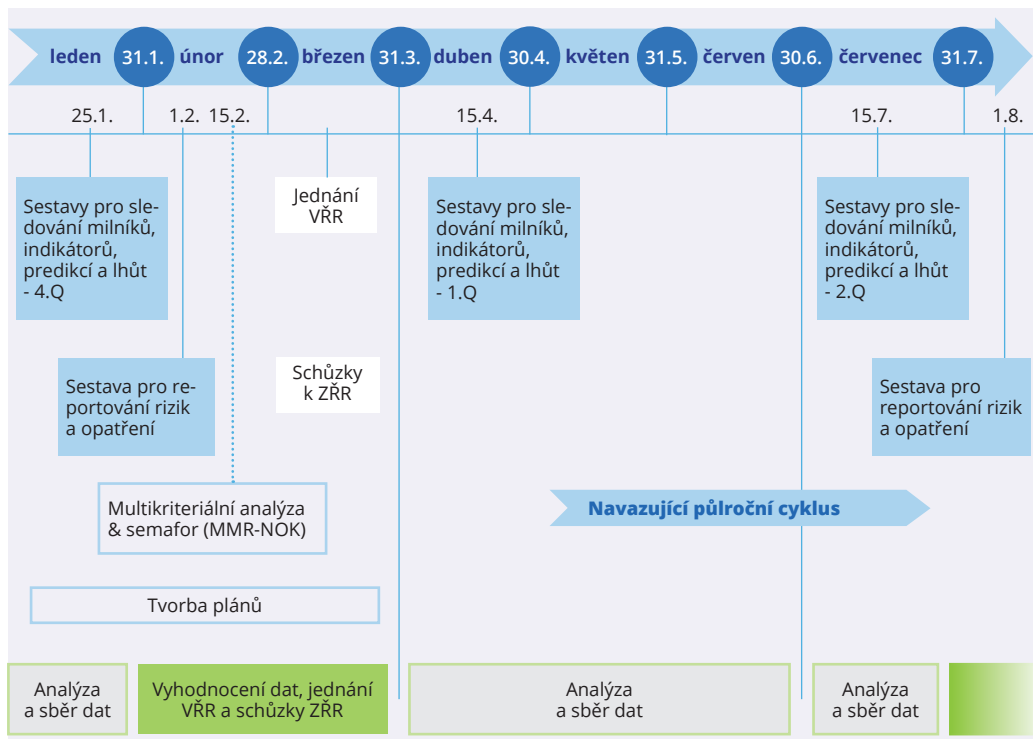
Zdroj: MMR-NOK, 2017

Proces řízení rizik na úrovni MMR-NOK však nekončí uvedením výstupů ISŘR ve VZ o DoP a následným monitorováním rizik. Realizovaná opatření jsou v pravidelných intervalech vyhodnocována a v případě, že nedochází ke snížení významnosti již identifikovaných rizik, mohou být navržena nová opatření, a to s ohledem na vývoj v realizaci programů. Zároveň, cyklus ISŘR, který zahrnuje sběr vstupních dat, jejich následnou analýzu, vyhodnocení rizikovosti a rozřazení do kategorií rizikovosti, přípravu plánů opatření a schůzky

k zesílenému řízení rizik, se opakuje v půlročních intervalech (viz Obrázek 10 Půlroční cyklus ISŘR na úrovni MMR-NOK). ISŘR tak představuje neustálý koloběh řízení rizik na úrovni MMR-NOK.



Obrázek 10: Půlroční cyklus ISRR



Zdroj: MMR-NOK, 2017

Na základě neustálého monitoringu lze v rámci tohoto systému sledovat vývoj rizik v čase a navrhnout ve spolupráci s dotčenými subjekty individuální opatření. Zároveň lze na základě historické zkušenosti nalézat opatření na již nastalé situace v minulosti a předávat tak

příklady dobré praxe. Prostřednictvím těchto opatření se tedy MMR-NOK ve spolupráci s řídicími orgány snaží předcházet negativním dopadům rizik v realizaci programů, potažmo v implementaci ESI fondů v České republice.



7. Závěr

Na základě celé řady událostí bylo nutné reagovat na centrální úrovni na negativní vlivy, které přímo ohrožovaly čerpání evropských prostředků. Postupně vyvíjený systém řízení rizik na úrovni MMR-NOK jakožto centrálního koordinačního orgánu evropských fondů v České republice vyústil v nastavení tzv. ISŘR pro programové období 2014–2020.

ISŘR představuje jednu z klíčových koordinačních činností MMR-NOK, která usiluje o zamezení působení negativních vlivů v oblasti využívání evropských fondů v podmínkách České republiky. Díky tomu je možné včas rozpoznávat rizika a prostřednictvím diskuze se zapojenými partnery hledat efektivní řešení.

Nejedná se o neměnné dogma. Na základě spolupráce s řídicími orgány a ostatními zapojenými subjekty dochází k vyhodnocování společného úsilí a sbírání zpětné vazby. Pokud přijatá opatření nemají reálný efekt na implementaci evropských fondů, je snahou MMR-NOK na tuto situaci reagovat a hledat alternativní řešení ve spolupráci s dotčenými subjekty. Závěr minulého programového období ukázal, že řízení rizik MMR-NOK mělo

dopad v podobě snížení původních odhadů nedočerpání evropských prostředků. Motivací MMR-NOK je přenášet tuto dobrou praxi i v rámci programového období 2014–2020.



Seznam zkratk

EK	Evropská komis
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
ISŘR	Integrovaný systém řízení rizik
MA	Multikriteriální analýza
MF-AO	Ministerstvo financí - Auditní orgán
MF-PCO	Ministerstvo financí - Platební a certifikační orgán
MMR-NOK	Ministerstvo pro místní rozvoj - Národní orgán pro koordinaci
MS2014+	Monitorovací systém 2014+
MV	Monitorovací výbor
ŘO	Řídící orgán
SRP	Strategický realizační plán
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
VKZ	Výroční kontrolní zpráva
VŘR	Výbor pro řízení rizik
VZ o DoP	Výroční zpráva o implementaci Dohody o partnerství
ZŘR	Zesílené řízení rizik

Použité zdroje

Dodgson, J. S., Spackman, M., Pearman, A. and Phillips, L. D. Multi-criteria analysis: a manual. Department for Communities and Local Government: London. 2009. ISBN 9781409810230. [Přístup 14. června 2016]. Dostupné na: <<http://eprints.lse.ac.uk/12761>>.

Hubbard, D. W. The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. John Wiley & Sons. 2009. ISBN 978-0-470-38795-5.

International Organization for Standardization. ISO Guide 73:2009. Risk management – Vocabulary. 2009. [Přístup 14. června 2016]. Dostupné na: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?csnumber=44651>.

Ministerstvo financí ČR, Centrální harmonizační jednotka. Metodický pokyn CHJ č. 2, Metodika řízení rizik ve veřejné správě. Verze 1.0. 2016. [Přístup 14. června 2016]. Dostupné na: <<http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-2--metodika-rizeni-24501>>.





Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Národní orgán pro koordinaci
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1
Tel.: +420 224 861 111
Fax: +420 224 861 333

www.dotaceEU.cz



EVROPSKÁ UNIE
Fond soudržnosti
Operační program Technická pomoc



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**