

Příloha 4: Návrh směrnice analýzy rizik včetně Katalogu rizik

Obsah

Obsah		1
1. HODNOCENÍ RIZIK		1
Pravděpodobnost výskytu.....		1
Dopad.....		1
Ovlivnitelnost		2
Eskalace.....		2
2. VYHODNOCENÍ RIZIKA PODLE ZADANÝCH KRITÉRIÍ		3
3. KATALOG RIZIK		3

1. Hodnocení rizik

V první řadě je důležité si říct, co by mělo hodnocení ukazovat. Samotné hodnocení rizika je subjektivním procesem a bude vždy záležet na projektové manažerce, jak si riziko vyhodnotí. Vhodné kritéria a typ hodnocení může pomoci tento proces zpřesnit.

Jako hodnotící parametry jsou použita následující kritéria hodnocení: Pravděpodobnost výskytu, Dopad, Ovlivnitelnost a Eskalace rizika.

Každé kritérium má svou vlastní stupnici hodnocení. Pomocí které projektová manažerka zjišťuje míru ohrožení plynoucího z daného rizika. Na základě celkového hodnocení mohou být provedena vhodná opatření.

Pravděpodobnost výskytu

Pravděpodobnost výskytu je kritérium, které udává, jak moc je pravděpodobné, že se ohrožení vyskytne. Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika byla určena bodová stupnice od jedné do pěti. Kdy jedna znamená nejmenší pravděpodobnost výskytu a pět nejvyšší.

Stupnice pro hodnocení rizika bude vypadat následovně:

Tabulka 1: Hodnocení rizika: pravděpodobnost

1	2	3	4	5
Vyskytuje se pouze výjimečně	Vyskytnou se může, ale nemusí vůbec nastat	Někdy se vyskytnout může	Pravděpodobně se vyskytne	Vyskytne se skoro vždy

Dopad

Dopad je hodnocení, které měří výši dopadu rizika. Jak moc riziko může ovlivnit úspěch nebo pokračování příprav eventu. Pro hodnocení dopadu rizika na průběh eventu byla zvolena pěti bodová stupnice. Kdy hodnota jedna znamená marginální dopad a hodnota pět znamená dopad kritický.

Tabulka 2: Hodnocení rizika: dopad

1	2	3	4	5
Event znatelně neovlivňuje	Ovlivňuje pouze dílčí aktivity	Vyžaduje okamžité řešení situace	Významná ztráta nebo významné poškození	Významná ztráta, ukončení projektu

Ovlivnitelnost

Jedná se o hodnocení možnosti prevence před rizikem z pohledu projektové manažerky. Hodnotí rizika podle toho, jestli je jejich výskyt nějakým způsobem ovlivnitelný. Ovlivnitelnost rizik má dvě roviny. Preventivní opatření. Tedy jestli je možné výskyt rizika ovlivnit preventivním opatřením. Pro hodnocení jsou nastaveny dvě hodnoty.

- ANO – výskyt rizika se ovlivnit dá
- NE – výskyt rizika se ovlivnit nedá

Druhou rovinou je proaktivní opatření v případě, že se výskyt ovlivnit nedá. Jedná se o takové opatření, které může dopad rizika eliminovat nebo alespoň zmírnit. Pro hodnocení jsou opět nastaveny dvě hodnoty.

- ANO – proaktivní opatření je možné
- NE – proaktivní opatření není možné

Eskalace

Hodnocení Eskalace výskytu rizika udává změnu stavu. Tedy s jakou rychlostí se mohou příznaky výskytu rizika objevit. Jestli se jedná o pomalý nárůst rizikovitosti nebo se riziko stane kritickým v krátkém časovém úseku. Pro hodnocení Eskalace ohrožení byla vybrána dvou stupňová škála hodnocení.

- Pozvolná eskalace – nárůst rizika je postupný
- Náhlá eskalace – nárůst rizika je rychlý

Výše definovaná kritéria hodnocení budou implementována do přehledu hodnocení rizik. Tento přehled bude zohledňovat všechna kritéria hodnocení a poskytovat projektové manažerce odhad závažnosti rizika. Pro samotné hodnocení závažnosti rizika byla vybrána následující barevná stupnice:

Tabulka 3: Hodnocení rizik: závažnost rizika

	Běžná rizika
	Závažná rizika
	Kritická rizika

V hodnocení závažnosti rizika bude záležet především na pravděpodobnosti výskytu a na dopadu rizika na event. Ovlivnitelnost a Eskalace jsou další pomocné hodnocení, které pomáhají se projektové manažerce správně rozhodnout o závažnosti ohrožení. Pro zjištění závažnosti rizika se budou hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika násobit. Nejméně závažné riziko tedy bude 1bod a nejvíce závažné riziko bude mít 25bodů. Rozdělení závažnosti rizika bude vyhodnocováno na základě následující tabulky.

Tabulka 4: Hodnocení závažnosti rizik

	Běžná rizika	1 až 6 bodů
	Závažná rizika	8 až 12 bodů
	Kritická rizika	15 až 25 bodů

2. Vyhodnocení rizika podle zadaných kritérií

Následující tabulka ukazuje, jakým způsobem by měla být identifikována rizika vyhodnocována. V tabulce je uveden příklad, jakým způsobem je ohrožení vyhodnoceno. V tomto konkrétní případě se jedná o závažné riziko, jehož výskyt je ovlivnitelný a rychlost výskytu vysoká. Na projektové manažerce již je, jakým způsobem si riziko vyhodnotí a jakou provede obranu.

Tabulka 5: Náhled vyhodnocení rizika podle zadaných kritérií

Identifikované riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Závažnost	Ovlivnitelnost (prevence)		Eskalace
				Prevence	Proaktivní opatření	
(Příklad) Poskytovatelem zrušená rezervace konferenčních prostor	2	4		ANO	NE	Náhlá

Tabulka pro vyhodnocování rizik je zpracována v programu Microsoft Excel. Plně funkční tabulka má možnost vypsát potřebné množství identifikovaných rizik. V dokumentu je dále možné si nechat vyfiltrovat Závažnost rizika podle barev, Ovlivnitelnost i Eskalaci. Projektová manažerka tak může pracovat jak s kompletním hodnocením všech rizik, tak si může rizika vyfiltrovat podle kritéria a podle výskytu rizik v dané hodnotě kritéria.

V tabulce číslo 5. je uveden náhled tabulky pro vyhodnocení rizika. Plně funkční excel dokument pro vyhodnocování rizik je uveden v příloze.

3. Katalog rizik

Následující katalog rizik byl vypracován jako podkladový materiál pro vyhodnocování rizik podle výše navrhovaného postupu. Zároveň může katalog rizik fungovat jako výukový materiál pro zaškolování nových zaměstnanců.

Potenciální rizika jsou vypsána v podobě ohrožení. Ohrožení jsou v katalogu rozdělena do skupin podle oblastí vyskytujících se při pořádání konference a definovaných v RBS.

Katalog rizik obsahuje čtyři sloupce. V prvním sloupci se nachází typy ohrožení. V druhém sloupci jsou ohrožení podrobněji rozepsána. Ve třetím sloupci je uvedena vhodná obrana před výskytem rizika.

V posledním sloupci je uveden návrh řešení situace, pokud ohrožení nastane.

Projektové manažerky v něm mohou najít potenciální rizika a ty pak vyhodnotit podle navrženého postupu hodnocení rizik. Katalog rizik může také fungovat jako výukový materiál pro nové projektové manažerky i pro ostatní nové zaměstnance.

Typ ohrožení	Podrobnější popis	Vhodná obrana	Řešení situace
Ohrožení za Interní oblast: Personál			
<i>Časté chybování zaměstnance (nezaviněné)</i>	Zaměstnanec dělá časté, ale drobné chyby. Chyby neohrožují projekt, ale jsou neprofesionální. Chyby plynoucí z nepozornosti.	Členy týmu vybrat na základě pozitivních zkušeností; Školení o zodpovědnosti před začátkem příprav akce; Dvojitá a výstupní kontrola	Osobní pohovor se zaměstnancem; Upozornění na častou chybovost; Nátlak na zlepšení kvality odvedené práce; Zdůraznění případných následků pokračující chybovosti
<i>Hrubá chyba zaměstnance v přípravě eventu</i>	Člen týmu chybou hrubě ovlivní přípravu nebo průběh akce. Způsobí větší finanční manko nebo jinak poškodí zaměstnavatele či klienta.	Členy týmu vybrat na základě pozitivních zkušeností; Školení o zodpovědnosti před začátkem příprav akce; Dvojitá nebo výstupní kontrola činnosti zaměstnanců	Vyšetření důvodu chyby; Okamžitá náprava chyby, je-li možná; Snížení ohodnocení zaměstnance nebo jiný druh finanční odpovědnosti zaměstnance; Okamžitě ukončení spolupráce
<i>Výpověď nebo dlouhodobý výpadek člena týmu zodpovědného za klíčovou oblast</i>	Člen týmu pracující na klíčové oblasti ukončuje pracovní poměr nebo je v dlouhodobé pracovní neschopnosti.	Zástupnost jednotlivých členů týmů; Každý člen týmu má alespoň rámcové znalosti jiné oblasti, aby mohl v případě potřeby převzít danou oblast	Předat oblast jinému členovi týmu, který má s podobnou oblastí zkušenosti; Nahradit a zaučit nového člena týmu z firemních zdrojů; Přijmout nového zaměstnance; Krátkodobě převezme oblast projektový manažer
<i>Chybně vydané faktury za registraci</i>	Zodpovědná osoba vystavila chybné faktury za registraci účastníků.	Kontrola vystavených faktur; Správné nastavení účetního a registračního softwaru pro vystavení faktur	Vystavení nových faktur
<i>Chybné informace v tiskovinách akce</i>	Chybné texty v tiskovinách	Několikanásobný stupeň kontroly tiskových materiálů (zaměstnanec tiskoviny připravující, projektový manager, klient, tiskárna)	Záleží na druhu tiskoviny a na čase zjištění chyby. Zastavení tisku a přetisknutí chybných stránek; Nové vytištění materiálů; Pokud již nelze opravit, omluva klientovi a částečná oprava na webu akce; U el. tiskovin oprava v pdf grafikem

<i>Neaktuální informace na webových stránkách eventu</i>	Informace na webových stránkách jsou zastaralé a neodpovídají skutečnosti.	Pravidelná kontrola a aktualizace informací na webových stránkách	Aktualizace informací na webových stránkách
Ohrožení za Interní oblast: Technické vybavení			
<i>Chybějící AV technika nebo jiné materiální vybavení</i>	Ve firmě chybí potřebné vybavení pro uspořádání akce.	Zjištění dostupného vybavení v průběhu příprav akce. Předem zajištěn dodavatel potřebného vybavení	Nakoupení potřebného vybavení do firmy nebo zajištění externího dodavatele.
<i>Nefunkčnost softwarového vybavení</i>	Výpadek softwaru nebo nedostatečné programové vybavení	Pravidelná kontrola a aktualizace	Aktualizace nebo zakoupení potřebného softwaru; externí dodávka nebo řešení pomocí jiného softwaru
<i>Nemožnost využívat kancelářské prostory</i>	Kancelářské prostory jsou nedostupné z důvodu havárie nebo uzavření prostor z jiných důvodů	Pravidelná kontrola zařízení, aby nedošlo k havárii.	V závislosti na době, v které se nebudou moci kanceláře využívat se může využít Home office a nebo dočasný pronájem jiných prostor
Ohrožení za Externí oblast: Klient			
<i>Špatné zadání cíle konference</i>	Nejasné nastavení priorit konference. Zda se zaměřuje na kvalitu vědeckého programu, na sponzory, či na účastníky a potencionální členy organizace	Definování cílů před zahájením příprav eventu	Předdefinování cílů eventu; Rozšíření původní cílů
<i>Nekomunikativnost nebo časté změny názorů</i>	Klient komunikuje se zpožděním, nedodává potřebné materiály nebo často mění svá rozhodnutí. Zpoždí a prodražují se tak přípravné práce	Smluvně ošetřené fungování komunikace; Task schedule-stanovení termínů na dodávání potřebných podkladů a schvalování postupných kroků příprav. Vysvětlení klientovi nutnost konzistence názorů z důvodu pozdějšího zvyšování nákladů	Meeting s klientem a vyjasnění situace; Nastavení dalších pravidel a postupů; Hrozba navýšení nákladů na akci z důvodů prodlení

<i>Nedodržení smluvních podmínek klientem</i>	Klient vážným způsobem nedodrží podmínky kontraktu a ohrozí realizaci eventu. Nebo nedodrží finanční plnění kontraktu.	Vhodně sepsaný kontrakt s klientem; Povinnosti klienta jasně definovány a klientovi prezentovány. Fakturace za jednotlivé úkony v průběhu realizace eventu	Upozornění na neplnění závazků a žádost o rychlou nápravu. Náprava dle kontraktu; Řešení dle závažnosti provinění
<i>Změna ve vedení asociace, výměna kontaktní osoby</i>	Změnilo se vedení asociace a zároveň tak byla určena nebo určeny nové kontaktní osoby zodpovídající za konferenci ze strany klient	Být předem připravený na možnost změny a mít připravené osnovy pro komunikaci s jinou osobou	Meeting s novým klientem, objasnění fáze příprav konference a nastavení pravidel pro budoucí spolupráci
<i>Vědecký program</i>	Přípravy a dodávání podkladů pro tvorbu vědeckého programu se zpožďují: Není dostatečný počet prezentujících autorů pro naplnění plánované kapacity	Task Schedule, vhodně nastavené podmínky spolupráce	Meeting s klientem a vyjasnění situace, nastavení dalších pravidel a kontrolních mechanismů.
<i>Nízký počet registrovaných účastníků</i>	Počet registrovaných účastníků je nižší, než se očekávalo.	Vhodné nastavení registračních poplatků; Vhodné nastavení termínů pro registraci; Propagace akce u potenciálních účastníků	Zvýšení propagace akce; Prodloužení doby pro registraci; Zvýhodněná registrace pro studenty
<i>Počet účastníků větší než rezervovaná kapacita ubytování</i>	Počet účastníků žádajících o ubytování, je větší než předpokládané množství.	Rezervace dostatečné kapacity v potenciálních hotelech; Opce na další ubytovací prostory; Předběžné zjištění dalších možností ubytování	Rezervace dalších pokojů v již potvrzených hotelech; Zajištění vzdálenějších hotelů; Rezervace dalších kapacit v hotelech s jinou třídou, než byla původně požadována
<i>Nečekané ukončení fungování klienta (asociace)</i>	Asociace klienta ukončila svoje fungování. Veškerá činnosti byla ukončena a projekty zastaveny.	Smluvně ošetřené podmínky a plnění v případě, že taková situace nastane	Ukončení veškerých probíhajících činností, stornování všech rezervací, zaplacení storno poplatků a vymáhání pohledávek po klientov

Ohrožení za Externí oblast: Korporátní partneři (obchodí riziko)			
<i>Zájem sponzorů a vystavovatelů není v době kontrolního dne dostatečný</i>	Předpokládaný zájem sponzorů a vystavovatelů není v kontrolním dni před akcí dostatečný. Příjmy jsou nižší.	Správně nastavené sponzorské balíčky; Vhodně nastavená cena pro vystavovatele; Důsledná propagace akce a shánění potenciálních sponzorů a vystavovatelů	Rozšíření propagace, oslovení dalších firem s možností sponzoringu nebo vystavování na akci; Oslovení stávající sponzorů a nabídnutí dalších produktů
<i>Potvrzení vystavovatelé na akci nedorazili</i>	Vystavovatelé nedorazili na akci a nepostavili svůj stánek pro výstavu.	Kontrola vystavovatelů, že s akcí počítají a že mají všechny dostupné informace.	Zjištění důvodu nepřítomnosti, Zajištění finančního vyrovnání.
<i>Sponzoři nebo vystavovatelé nedostáli svým finančním závazkům</i>	Korporátní partneři nezaplatili dle smlouvy.	Vhodně nastavené smlouva a penále v případě neplnění závazků	Kontaktování společnosti a upozornění na závazek.
<i>Potvrzený sponzor nebo vystavovatel se dostane do střetu zájmů nebo je morálně nevhodný</i>	Po potvrzení korporátního partnera došlo k jeho vstupu do střetu zájmů nebo nevhodnosti z morálního hlediska (u zdravotnických asociací)	Oslovení vhodných partnerů. Ve smlouvě nastavené výstupní podmínky smlouvy.	Kontaktování společnosti a vyřešení problému dle situace nebo odstoupení od smlouvy.
Ohrožení za Externí oblast: Venue & Hotely			
<i>Zrušení rezervace pronajatých prostor</i>	Dodavatel prostor pro konferenci (nebo jiné prostory) zruší neočekávaně rezervaci.	Eliminovat ohrožení prostřednictvím smlouvy	Nalezení náhradních prostor ke konání akce
<i>Nedostatečné technické vybavení</i>	Technické vybavení prostor neodpovídá kontraktu a požadavkům na konání eventu.	Site Visit, kontrola prostor a vybavení při rezervaci prostor	Vlastní technika od jiného dodavatele
<i>Špatná komunikace s kontaktní osobou</i>	Dodavatel komunikuje se zpožděním, nedodává potřebné materiály. Z důvodů pomalého jednání dodavatele se zpožďují přípravné práce.	Smluvně nastavené fungování komunikace; Stanovení termínů dodání materiálů a jiných výstupů	Meeting s dodavatelem a vyjasnění situace; Nastavení dalších pravidel a postupů; Hrozba odstoupení od smlouvy

<i>Krach Venue nebo uzavření z důvodů vážné katastrofy.</i>	Vybrané místo konání není k dispozici z nepředvídatelných důvodů	Smluvně ošetřené podmínky takové situace. V případě větší pravděpodobnosti, vypracování náhradní varianty	V závislosti na časové vzdálenosti od akce, přesunutí do jiného místa v dané lokalitě, přesunutí do jiného města či státu. Zrušení akce
<i>Hotel nerezervoval domluvený počet a typ pokojů</i>	Reálný počet pokojů neodpovídá smluvenému počtu	Rezervace pokojů na opci ve více hotelech. Rezervace většího počtu pokojů, než je předpokládaný počet účastníků	Náhradní varianta hotelu. Rezervování kapacit v jiném hotelu.
<i>Hotelem chybně dodaný ubytovací formulář</i>	Ubytovací formulář spuštěný na webových stránkách nefunguje správně, nezobrazují se všechny políčka, chybné informace, nezobrazují se požadované ubytování účastníků.	Kontrola správnosti informací v ubytovacím formuláři; Kontrola funkčnosti formuláře před spuštěním	Aktualizace informací na ubytovacím formuláři; Zjednání nápravy dodavatelem formuláře nebo správcem webu, kde je formulář umístěn
Ohrožení za Externí oblast: Dodavatelé			
<i>Chybně dodaný registrační formulář</i>	Registrační formulář spuštěný na webových stránkách nefunguje správně, nezobrazují se všechny políčka, chybné informace, nezobrazují se registrovaní účastníci.	Kontrola správnosti informací v registračním formuláři; Kontrola funkčnosti formuláře před spuštěním registrace	Aktualizace informací na registračním formuláři; Zjednání nápravy dodavatelem formuláře nebo správcem webu, kde je formulář umístěn
<i>Nefunkční webové stránky</i>	Webové stránky akce nefungují, jsou nedostupné nebo nefungují správně.	Výběr ověřeného poskytovatele a správce webu; Správné nastavení linků na webových stránkách; Pravidelná kontrola funkčnosti webu	Kontrola prolinkování webu administrátorem stránky; Kontaktování správce webu a žádost o urychlenou nápravu funkčnosti; Tvorba nových webových stránek
<i>Nízká kvalita najatého personálu na eventu</i>	Personál najatý na akci neodpovídá požadované kvalitě (hostesky, ostraha, catering, technici). Najatý personál neplní své úkoly, nevhodná komunikace vzhledem ke klientovi a účastníkům eventu.	Výběr dodavatele personálu na základě předchozí zkušenosti; Vlastní výběr personálu na akci; Proškolení personálu přímo na místě akce, před jejím zahájením; Smluvně nastavené pokuty za neplnění podmínek	Upozornění zodpovědné osoby za dodavatele personálu, o neplnění povinností některého člena personálu; Ukončení spolupráce s konkrétní osobou a žádost o její nahrazení; Pokutování dodavatele za neplnění podmínek; Výběr náhradního dodavatele personálu

<i>Dodavatel nedodal požadované objednávky</i>	Dodavatel nesplnil svůj závazek a nedodal objednané položky v termínu	Písemně ošetřený termín dodání materiálů dodavatelem; Včasné zaslání podkladů pro realizaci dodávky; Urgence dodavatele o dodání objednávky včas	Reakce se odvíjí od času, který je na realizaci nápravy. Urgence dodavatele;; Smluvní pokuta za pozdní dodání; Storno objednávky a výběr jiného dodavatele
<i>Dodavatel dodal špatnou, chybnou nebo nekvalitně provedou objednávku</i>	Požadovaný materiál neodpovídá zadání, špatná kvalita materiálu, chybná grafika, text neodpovídá zadání, jiný počet objednaných kusů atd.	Přesné definice zakázky; Počet kusů, druh a kvalita materiálu, výstupní kontrola zasílaného textu (v případě tiskovin); Odsouhlasení vzorku, pokud možné	Reklamacce zakázky, nové dodání; Zadání zakázky jinému dodavateli; Pokutování dodavatele na základě smluvních podmínek
<i>Nepřímý dodavatel služeb nefunguje podle předpokladů</i>	Dodavatelé, se kterými nejsme v přímém smluvním vztahu nedodávají předpokládanou službu. Například stávka leteckých společností, taxikářů atd.	Zjištění situace, jestli taková možnost hrozí a případně zajištění jiného způsobu zajištění služby	Změna dodavatele nebo zajištění smluvního partnera.
Ohrožení za Externí oblast: Destinace konference			
<i>Ekonomická nestabilita destinace</i>	Ekonomická situace v zemi je špatná, krachující společnosti, nedostatek služeb.	Zjištění situace předem, před odsouhlasení konání akce v dané destinaci.	V rámci možností zajištění solventních a spolehlivých dodavatelů, zajištění prostředků z jiných destinací, přesunutí akce do jiné destinace, zrušení akce.
<i>Změna politické situace v zemi</i>	Změna politické situace může přinést ohrožení počtu účastníků nebo stížení vstupu účastníků do země konání.	Zjištění politické situace před odsouhlasením konání akce v dané destinaci.	Zjištění důsledků změny, jak změna dolehne na účastníky akce. Přesunutí akce do jiné destinace, zrušení akce.
<i>V místě konání nastala nebo hrozí přírodní katastrofa</i>	Nečekaná událost, která může ohrozit průběh akce	Zjištění, jaké přírodní katastrofy v destinaci hrozí, zajištění náhradní varianty	Změna místa konání nebo posunutí termínu konání
<i>V době konání konference se v místě konání pořádá jiná akce, která může potenciálně ohrozit průběh konference.</i>	Jiný velký event pořádaný v blízkosti dané akce může ohrozit průběh konání akce. (např. demonstrace, sportovní událost, jiná konference většího rozsahu)	Zjištění akcí, které se poblíž místa konání nebo ve stejném městě konají. Uzpůsobení programu akce tak, aby se další akcí nekřížila.	Změna programu konference v závislosti na druhu ohrožení od druhé akce