

ÚSTAV MERANIA SAV, v. v. i.

Smernica[©] č. 29

SMERNICA O RIADENÍ RIZÍK

Platí od 28. januára 2025

Článok 1

Základné ustanovenia

Táto smernica upravuje v rámci organizácie Ústav merania SAV, v. v. i. (ďalej len „ÚM SAV“) riadenie rizík v súlade so zákonom č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Článok 2

Základné pojmy

- a) **analýza rizík** – systematický postup, keď sa riziká včas rozpoznávajú, vyhodnocujú a poskytujú informácie o tom, aké sú prijaté opatrenia, aby sa zvládli predpokladané nežiaduce dopady, t. j. pochopenie povahy rizika a stanovenie miery rizika,
- b) **eliminácia identifikovaného rizika** – znižovanie miery dopadu identifikovaného rizika a/alebo pravdepodobnosti jeho výskytu, ktoré vedie k najnižšiemu možnému stupňu významnosti rizika,
- c) **externé riziká** – riziká ovplyvňované externými faktormi, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť dosiahnutie cieľov organizácie (organizácia spravidla nemá naň vplyv - napr. finančné riziká, strategické riziká, iné riziká, napr. prírodné činitele),
- d) **interné riziká** – riziká ovplyvňované internými faktormi ako je stratégia a štruktúra organizácie, charakter činností, organizačné zmeny a fluktuácia zamestnancov, odbornosť zamestnancov, práca s verejnosťou, informačné systémy, úroveň vnútorného kontrolného systému, personálna politika a pod.,
- e) **identifikácia rizík** – vyhľadávanie, definovanie rizika v rámci vykonávaných procesov jednotlivých organizačných útvarov, má za cieľ určiť v akej miere je organizácia vystavená neistote vyplývajúcej z možných nežiaducich následkov,
- f) **finančné riadenie** – súhrn postupov pri riadení rizík, zodpovednom plánovaní, rozpočtovaní, použití, poskytovaní, účtovaní, výkazníctve verejných financií, finančnej kontrole a audite, ktorého cieľom je hospodárne, efektívne, účinné a účelné využívanie verejných financií,
- g) **hodnotenie rizík** – určenie stupňa miery významnosti rizika, riziko sa meria na základe jeho pravdepodobnosti vzniku rizikovej udalosti a následku na organizáciu v prípade vzniku rizikovej udalosti,
- h) **mapa rizík** – grafické vyjadrenie alebo tabuľkový prehľad o výstupoch určenia stupňa

[©] ÚM SAV, v. v. i. : Smernica má interný charakter a smie byť rozširovaná iba s písomným súhlasom riaditeľa ústavu

- významnosti rizík, poskytuje informácie o prioritách riadenia rizík z hľadiska ich nežiaduceho následku na činnosť organizácie,
- i) **neprijateľná úroveň rizika** – nevyhnutné prijatie opatrení na jeho zníženie,
 - j) **nežiaduci dopad** – výsledok pôsobenia určitej udalosti, ktorá spočíva predovšetkým v ohrození alebo následkoch na majetku alebo právach štátu, narušení bezpečnosti informácií, nehospodárnom, neúčelnom a neefektívnom využívaní verejných prostriedkov, poškodeniu povesti organizácie, nesplneniu cieľov, resp. oneskorenému splneniu stanovených cieľov,
 - k) **nositeľ rizika** – býva udalosť, proces, aktivita, ale môže to byť aj osoba,
 - l) **povinná osoba** – organizácia, jej vnútorný organizačný útvar alebo osoba, ak sa u nich vykonáva alebo sa má vykonať administratívna finančná kontrola, finančná kontrola na mieste, vnútorný audit alebo vládny audit,
 - m) **riadenie (manažment) rizík** – opakujúci sa proces navzájom previazaných činností, ktorých cieľom je riadiť potenciálny vznik rizika, teda obmedziť pravdepodobnosť výskytu rizika alebo znížiť jeho vplyv s cieľom predchádzať nepriaznivým výsledkom či negatívnym javom v činnosti organizácie a zamedziť vzniku nezrovnalostí a podvodom,
 - n) **riziko** – pravdepodobnosť výskytu udalostí s nepriaznivým vplyvom na splnenie určených cieľov a úloh; ide o hrozbu, kedy môže nastať niečo nežiaduce, nekalé, negatívne, čo môže vážne narušiť chod organizácie alebo ohroziť dokonca aj jej činnosť, alebo poškodiť povesť,
 - o) **rizikový faktor** – porovnateľný alebo merateľný ukazovateľ pre určenie stupňa významnosti rizika,
 - p) **zanedbateľná úroveň rizika** – spoločensky prijateľná úroveň rizika, pri ktorom pravdepodobnosť výskytu nežiaduceho efektu je taká malá, že následky pôsobenia sú mierne a prínos z riešenia rizika je na takej úrovni, že osoby, skupiny alebo celá spoločnosť je ochotná toto riziko podstúpiť; to znamená, že táto úroveň rizika si nevyžaduje okamžité opatrenia na jeho zníženie,
 - q) **zoznam/katalóg rizík** – štruktúrovaná forma v tabuľkovej alebo grafickej podobe, v ktorej sú zaznamenané identifikované potenciálne riziká s priradením stupňa významnosti.

Článok 3

Základné zásady riadenia rizík

- (1) Ústav merania SAV, v. v. i., je povinný vytvoriť, zachovávať a rozvíjať finančné riadenie, v rámci ktorého zabezpečuje riadenie rizík a finančnú kontrolu tak, aby sa pri plnení jej zámerov a cieľov predchádzalo porušovaniu zákona o finančnej kontrole a audite, všeobecne záväzných právnych predpisov vydaných na jeho vykonanie, osobitných predpisov alebo medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná a na základe ktorých sa Slovenskej republike poskytujú finančné prostriedky zo zahraničia.
- (2) Štatutárny orgán Ústavu merania SAV, v. v. i. a vedúci zamestnanci sú zodpovední za zabezpečenie fungovania vnútorného kontrolného systému, ktorý je schopný včas zisťovať, vyhodnocovať a minimalizovať prevádzkové, finančné, legislatívne a iné riziká vznikajúce v súvislosti s plnením schválených cieľov a úloh.
- (3) Štatutárny orgán Ústavu merania SAV, v. v. i. je zodpovedný za zabezpečenie riadenia rizík tak, aby sa pri plnení zámerov a cieľov organizácie predchádzalo porušovaniu

osobitných predpisov alebo medzinárodných zmlúv, ktorými je Slovenská republika viazaná.

- (4) Riadenie rizík je základnou súčasťou činností a procesov riadenia Ústavu merania SAV, v. v. i. a vzťahuje sa na všetky procesy. Patrí do pôsobnosti vedúcich zamestnancov a zamestnancov na všetkých stupňoch riadenia, ktorí identifikujú existujúce riziká, mapujú ich a hodnotia ich. Proces riadenia rizík organizujú a riadia vedúci zamestnanci, pričom zamestnanci zodpovední za jednotlivé procesy v rámci ich riadiacej pôsobnosti identifikujú jednotlivé riziká.
- (5) Cieľom riadenia rizík je eliminovať alebo redukovať možné riziká na prijateľnú úroveň, zaručiť efektívne systémy na sledovanie a opisovanie existujúcich a vznikajúcich rizík.
- (6) Cieľom riadenia rizík je optimalizovať pravdepodobnosť výskytu rizík, alebo znížiť ich vplyv prostredníctvom sústavných a opakujúcich sa aktivít zameraných na identifikáciu, hodnotenie, optimalizáciu a monitorovanie rizík.

Článok 4

Proces riadenia rizík

- a) Identifikácia rizík**
- b) Analýza a hodnotenie rizík**
- c) Riešenie (eliminácia) rizík**
- d) Monitorovanie a vyhodnocovanie rizík**

- (1) Identifikácia rizík má za cieľ určiť, akým rizikám a do akej miery sú jednotlivé procesy vystavené, zmapovať procesy na všetkých útvaroch a určiť vlastníkov procesov zapojením všetkých zamestnancov do procesu identifikovania rizík v rámci vnútorného kontrolného systému.
- (2) Pri identifikácii rizík je potrebné brať do úvahy interné faktory, ako je štruktúra organizácie, charakter činností, kvalita ľudských zdrojov, organizačné zmeny a fluktuácia zamestnancov, ako aj externé faktory, ako sú zmeny v odvetví a technologický pokrok, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť dosiahnutie cieľov Ústavu merania SAV, v. v. i..
- (3) Najčastejšia metóda identifikácie rizík je ich zisťovanie z jednotlivých útvarov formou dotazníkov. Uvedený postup spočíva v tom, že jednotlivým organizačným útvarom je zaslaný písomne aj elektronicky dotazník, v ktorom ich vedenie organizácie požiadava o zhodnotenie, v ktorých oblastiach fungovania príslušného útvaru vidia zodpovední zamestnanci možné riziká.
- (4) Každé identifikované riziko je potrebné zrozumiteľne opísať a zaznamenať v štruktúrovanej tabuľkovej podobe. V zozname/katalógu rizík, ich významnosť a opatrenia na ich elimináciu sú sústredené potenciálne riziká s priradením stupňa významnosti, ktoré boli identifikované jednotlivými organizačnými útvarmi Ústavu merania SAV, v. v. i., a ktoré reálne ohrozujú jeho činnosti a procesy.
- (5) Analýza rizík je systematický postup, ktorý má za úlohu pochopiť povahu rizika a určiť jeho mieru. Náplňou analýzy rizík je nájsť možné zdroje rizík, zhodnotiť aktuálny spôsob ochrany a existujúce slabiny ochranných opatrení a určiť výslednú veľkosť rizík.

(6) Hodnotenie rizík sa používa na prijímanie rozhodnutí o závažnosti rizík pre organizáciu. Hodnotenie rizika vyjadruje kombináciu pravdepodobnosti vzniku rizikovej udalosti s následkom. Riziko teda meriame pomocou:

a) Pravdepodobnosti vzniku rizikovej udalosti (P):

- **Nízka (1)** – riziková udalosť sa v nasledujúcich 12 mesiacoch pravdepodobne vyskytne aspoň 1 krát.
- **Stredná (2)** – riziková udalosť sa v nasledujúcich 12 mesiacoch pravdepodobne vyskytne 2-3 krát.
- **Vysoká (3)** – riziková udalosť sa v nasledujúcich 12 mesiacoch pravdepodobne vyskytne viac ako 3 krát.

b) Následku na organizáciu v prípade vzniku rizikovej udalosti (N):

- **Nízky (1)** – následky nie sú vážne a s tým spojené straty sú relatívne malé.
- **Stredný (2)** – riziká, ktoré môžu mať badateľný dôsledok na plnenie cieľov organizácie.
- **Vysoký (3)** – riziko môže mať katastrofálne dôsledky na plnenie cieľov organizácie.

c) **Stupňa významnosti rizika (R)**, ktorý je stanovený ako súčin bodového ohodnotenia dopadu (N) a pravdepodobnosti výskytu rizikovej udalosti (P):

- $R = N \times P$

Tabuľka 1. Hodnota významnosti rizika

Pravdepodobnosť / Následok	Nízky (1)	Stredný (2)	Vysoký (3)
Nízka (1)	1	2	3
Stredná (2)	2	4	6
Vysoká (3)	3	6	9

Na základe stanoveného rizikového faktora je stanovená **hodnota významnosti rizika**, pričom čím menší je súčin daných hodnôt, tým je menšia hodnota významnosti rizika a naopak:

- **Nízka hodnota významnosti** - hodnota rizikového faktora 1-2.
- **Stredná hodnota významnosti** - hodnota rizikového faktora 3-4.
- **Vysoká hodnota významnosti** - hodnota rizikového faktora 6-9.

(7) Riešenie (eliminácia) rizika znamená prijatie adekvátnych opatrení na odstránenie alebo zmiernenie identifikovaného rizika spolu so stanovením zodpovedného zamestnanca za plnenie stanoveného opatrenia.

(8) Monitorovanie a vyhodnocovanie procesu riadenia rizík pozostáva zo sledovania a monitorovania vonkajších a vnútorných zmien, ktoré majú vplyv na činnosť organizácie, identifikovania nových rizík a overenia opatrení prijatých na riadenie a

identifikovanie rizík.

Článok 5

Zodpovednosť vedúcich zamestnancov

- (1) Vedúci zamestnanci sú v rámci riadenia rizík účastníkmi analýzy rizík a zodpovedajú za:
 - identifikáciu rizík,
 - analýzu rizík,
 - hodnotenie rizík,
 - rozhodovanie o riešení rizík,
 - prijímanie opatrení na elimináciu identifikovaných rizík,
 - monitorovanie rizík v rámci ich riadiacej pôsobnosti.
- (2) Vedúci zamestnanci vykonávajú riadenie rizík ako súčasť plnenia schválených zámerov a cieľov. Navrhujú, zavádzajú, podporujú a monitorujú systém riadenia rizík v rámci ich riadiacej pôsobnosti.
- (3) Vedúci zamestnanci sa podieľajú na vypracovaní a aktualizácii zoznamu/katalógu identifikovaných rizík v rámci Ústavu merania SAV, v. v. i. a sú zodpovední za realizáciu opatrení na elimináciu rizík, resp. znižovanie miery rizík.
- (4) Vedúci zamestnanci sú povinní predložiť koordinátorovi návrh zoznamu rizík za organizačné útvary Ústavu merania SAV, v. v. i. v stanovenej forme a v termíne do 31.10. príslušného roka a zároveň predkladať návrhy na aktualizáciu zoznamu/katalógu rizík k 31.10. príslušného roka.

Článok 6

Koordinácia riadenia rizík

- (1) Zoznam/katalóg rizík a jeho každú aktualizáciu, vrátane určenia stupňa významnosti rizík, schvaľuje štatutárny orgán Ústavu merania SAV, v. v. i..
- (2) Štatutárny orgán Ústavu merania SAV, v. v. i. vymenuje koordinátora riadenia rizík Ústavu merania SAV, v. v. i. (ďalej len „koordinátor“).
- (3) Proces riadenia rizík koordinuje koordinátor, ktorý sústreďuje všetky informácie v procese riadenia rizík od jednotlivých organizačných útvarov Ústavu merania SAV, v. v. i..
- (4) Koordinátor zabezpečuje vypracovanie, vedenie a pravidelnú aktualizáciu zoznamu/katalógu rizík a poskytuje nezávislé hodnotenie štatutárnemu orgánu Ústavu merania SAV, v. v. i..
- (5) Koordinátor predkladá na schválenie návrh zoznamu/katalógu rizík a jeho každú aktualizáciu štatutárnemu orgánu Ústavu merania SAV, v. v. i. v termíne k 15. novembru príslušného roka.

Článok 7

Vnútrotný audit SAV

- (1) Útvar vnútrotného auditu SAV vykonáva vnútrotný audit podľa zákona o finančnej

kontrole a audite a poskytuje predsedovi SAV uistenie o rozsahu a integrite systému riadenia rizik v SAV a v organizáciách v jej zakladateľskej pôsobnosti vrátane Ústavu merania SAV, v. v. i.

- (2) Útvar vnútorného auditu SAV je účastníkom analýzy rizik a prináša systematický metodický prístup k zlepšovaniu efektívnosti riadenia rizik vyplývajúcich z činnosti povinnej osoby SAV a organizácií v jej zakladateľskej pôsobnosti, vrátane Ústavu merania SAV, v. v. i..
- (3) Útvar vnútorného auditu SAV informuje predsedu SAV o rizikách, ktoré zistí pri vykonávaní vnútorných auditov za účelom zabezpečenia riadnej správy a riadenia SAV a organizácií v jej zakladateľskej pôsobnosti. Rovnako zabezpečuje informovanosť príslušného vedúceho zamestnanca Ústavu merania SAV, v. v. i. o zistených rizikách.
- (4) Nastavenie a riadenie rizik nie je zodpovednosťou vnútorného audítora vzhľadom na skutočnosť, že uvedené procesy majú následne podliehať vnútornému auditu. Za proces riadenia rizik nezodpovedá vnútorný audit, ale štatutárny zástupca SAV alebo štatutárni zástupcovia organizácií v jej zakladateľskej pôsobnosti, vrátane Ústavu merania SAV, v. v. i..

Článok 8

Platnosť a účinnosť smernice

- (1) Touto smernicou sú povinní sa riadiť všetci zamestnanci Ústavu merania SAV, v. v. i..
- (2) Za dodržiavanie ustanovení tejto smernice zodpovedajú vedúci zamestnanci na všetkých stupňoch riadenia v rozsahu svojej riadiacej pôsobnosti.
- (3) Jednotný proces riadenia rizik je upravený v prílohách tejto smernice.
- (4) Po schválení smernice štatutárnym orgánom Ústavu merania SAV, v. v. i. táto smernica nadobúda platnosť dňom podpisu a účinnosť dňom nasledujúcim po dni jej zverejnenia na webovom sídle.

V Bratislave 28.01.2025.

Doc. RNDr. Viktor Witkovský, CSc.
riaditeľ ústavu

Príloha A

Menovací dekrét

pre určenie koordinátora pre riadenie rizík podľa Smernice o riadení rizík

Na základe článku VI ods. 2 Smernice o riadení rizík Ústavu merania SAV, v. v. i., menujem koordinátora pre riadenie rizík nasledovne:

Meno a priezvisko: **Mgr. Martin Škrátek, PhD.**
Pracovné miesto: Člen Správnej rady a zástupca Oddelenia magnetometrie ÚM SAV,
Kontaktné údaje: Ústav merania SAV, v. v. i., Dúbravská cesta 9, 841 04 Bratislava,
E-mail: Martin.Skratek@savba.sk,
Telefón: 02/ 591045 kl. 28, 25, 29.

Úlohy koordinátora pre riadenie rizík:

- (1) Koordinácia procesu riadenia rizík v súlade so Smernicou o riadení rizík.
- (2) Sústreďenie všetkých informácií v procese riadenia rizík od jednotlivých organizačných útvarov Ústavu merania SAV, v. v. i..
- (3) Zabezpečenie vypracovania, vedenia a pravidelnej aktualizácie zoznamu/katalógu rizík.
- (4) Poskytovanie nezávislého hodnotenia štatutárnemu orgánu Ústavu merania SAV, v. v. i.
- (5) Predkladanie návrhov na schválenie zoznamu/katalógu rizík a jeho aktualizácií štatutárnemu orgánu v stanovených termínoch.
- (6) Tento dekrét nadobúda platnosť dňom podpisu a je záväzný pre všetkých zamestnancov Ústavu merania SAV, v. v. i..

V Bratislave 28.01.2025.

Doc. RNDr. Viktor Witkovský , CSc.
riaditeľ ústavu

Príloha B

DOTAZNÍK NA ZHODNOTENIE RIZÍK

Ústav merania SAV, v. v. i.

Týmto Vás žiadame o zhodnotenie rizikových oblastí za Váš útvar s cieľom vytvorenia tabuľky identifikovaných rizík, ich následného hodnotenia (odhadovania), vyhotovenia mapy rizík a zoznamu rizík.

Vaše údaje nebudú poskytnuté žiadnej tretej strane a slúžia len na potreby organizácie na účely identifikácie a zhodnotenia rizík.

Prosíme o doručenie Vášho stanoviska do [DOPLNIŤ TERMÍN] osobne na sekretariát Ústavu merania SAV, v. v. i. alebo elektronicky na e-mailovú adresu: umersekr@savba.sk.

Ďakujeme!

I. VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE

1. Základné údaje

- **Názov útvaru:**
- **Vedúci útvaru:**

2. Zodpovednosť útvaru

- **Aká je hlavná zodpovednosť Vášho útvaru?**
- **Ktoré činnosti Vášho útvaru sú rutinné (často sa opakujúce)?**
- **Ktoré činnosti Vášho útvaru sú projektové (špeciálne/nerutinné, väčšie z hľadiska rozsahu a času)?**
- **Ktoré vnútorné smernice/pokyny/príkazy/postupy Váš útvar najviac využíva?**
- **Koľko pracovného času sa podľa Vášho názoru zamestnanci venujú rutinným úlohám?**
 - menej než 25 %
 - 25 – 50 %
 - 50 – 75 %
 - nad 75 %

3. Hodnotenie zamestnancov

- **Existuje systém hodnotenia zamestnancov na Vašom útvare?**
- **Podľa akých ukazovateľov je hodnotená výkonnosť Vášho útvaru?**
- **Sú zamestnanci odmeňovaní, resp. sankcionovaní za plnenie/neplnenie cieľov alebo výsledkov hodnotenia?**

4. Počet zamestnancov

- **Celkový počet zamestnancov na Vašom útvare:**
 - **Počet zamestnancov, ktorí sú Vám priamo podriadení:**
-

II. ZHODNOTENIE RIZÍK

1. Zložitosť a objem pracovných postupov

- **Aký je počet na seba naväzujúcich pracovných činností (aktivít) vo vašom útvare?**

2. Fluktuácia zamestnancov

- **Uveďte počet zamestnancov, ktorí odišli z Vášho útvaru za predchádzajúci kalendárny rok:**
- **Aké sú hlavné príčiny odchodu zamestnancov?**

3. Dostatočnosť počtu zamestnancov

- **Uveďte celkový počet pracovných pozícií vo Vašom útvare:**
- **Uveďte neobsadené pracovné pozície a dobu ich neobsadenosti:**

4. Sankcie vyplývajúce z nedodržania legislatívy

- **Aké sankcie (finančné/nefinančné) boli uložené Vášmu útvary za predchádzajúci rok?**
- **Aké sankcie považujete za možné riziko v budúcnosti?**

5. Zmeny v pracovných postupoch

- **Koľkokrát sa menili pracovné postupy za hodnotené obdobie?**
- **Aké boli hlavné dôvody zmien?**

6. Zmeny v legislatíve

- **Uveďte zoznam zmien v legislatíve, ktoré sa týkajú Vášho útvaru:**

7. Plnenie termínov

- **Ako často má Váš útvar stanovené termíny na vykonanie úloh?**
- **Sú niektoré termíny pravidelne nesplniteľné? Ak áno, prečo?**

8. Vnútroň kontrolný systém

➤ *Koľko kontrolných aktivít je zapracovaných vo Vašich pracovných postupoch?*

➤ *Popíšte kontrolné mechanizmy Vášho útvaru:*

9. Spolupráca s inými organizačnými útvarmi

➤ *S ktorými útvarmi spolupracujete pri plnení úloh?*

➤ *Aké sú kľúčové výstupy Vášho útvaru pre ostatné útvary?*

10. Spolupráca s externými inštitúciami

➤ *Uveďte partnerov, s ktorými Vaši zamestnanci spolupracujú:*

11. Zavádzanie informačných systémov

➤ *Aké nové informačné systémy boli zavedené za posledný rok?*

➤ *Boli zamestnanci dostatočne vyškolení na prácu s týmito systémami?*

12. Ďalšie riziká

➤ *Čo považujete za najväčšie riziká pre Váš útvar?*

➤ *Ktoré interné a externé faktory sú podľa Vás kľúčové pre úspech útvaru?*

Dotazník vyplnil:

➤ *Meno a priezvisko:*

➤ *Dátum:*

Príloha C

MAPA RIZÍK

Por. č.	Proces, činnosť	Opis rizika
1	Riadenie organizácie	Nevypracovanie/neaktualizovanie stratégie organizácie v súlade s reálnymi spoločenskými a legislatívnymi pravidlami
2	Riadenie organizácie	Neaktualizovaná organizačná štruktúra
3	Riadenie organizácie	Nejasne definované právomoci, povinnosti a zodpovednosti štatutára a jednotlivých vedúcich zamestnancov v organizačnom poriadku
4	Riadenie organizácie	Nevypracovanie/neaktualizovanie interných predpisov organizácie
5	Riadenie organizácie	Nezabezpečenie oboznámenia zamestnancov s internými predpismi organizácie
6	Riadenie organizácie	Nevykonávanie/formálne vykonávanie systému riadenia rizík
7	Riadenie organizácie	Nevykonávanie kontroly plnenia úloh jednotlivých oddelení a útvarov zo strany vedenia
8	Riadenie organizácie	Nezabezpečenie dostatočnej zastupiteľnosti na jednotlivých pracovných pozíciách
9	Riadenie organizácie	Nezabezpečenie primeranej materiálnej vybavenosti zamestnancov
10	Riadenie organizácie	Neexistencia/nedostatočné zabezpečenie ohlasovacej povinnosti pri zistení podvodov a korupcie
11	Riadenie organizácie	Neorganizovanie pracovných porád
12	Verejné obstarávanie	Zvolenie nesprávneho postupu vo verejnom obstarávaní
13	Verejné obstarávanie	Diskriminačné nastavenie požiadaviek na uchádzačov, kritérií na vyhodnotenie ponúk vo verejnom obstarávaní
14	Personalistika	Nejasne upravené definovanie právomoci, povinností a zodpovednosti jednotlivých zamestnancov v pracovných náplniach
15	Personalistika	Nedostatočná starostlivosť o novoprijatých zamestnancov pri ich zapracovaní do funkcie
16	Personalistika	Zlá organizácia pracovného času, prílišné zaťažovanie niektorých zamestnancov
17	Personalistika	Prílišné zaťažovanie niektorých zamestnancov
18	Personalistika	Odchod skúseného zamestnanca, nedostatočná zastupiteľnosť
19	Personalistika	Nedostatočná kvalifikácia a odbornosť zamestnancov a nedostatočné ovládanie cieľov a postupov, neumožňovanie vzdelávania
20	Mzdy	Neskoré odovzdanie mesačnej dochádzky zamestnancov, nesprávne zaznamenanie dochádzky
21	Mzdy	Nedodržanie termínu vyplatenie miezd
22	Mzdy	Zverejnenie chránených údajov
23	Mzdy	Nedodržanie termínu, nesprávny odvod (v zlej výške a do inej poisťovne)
24	Účtovníctvo	Nesprávny systém vedenia účtovníctva, jeho úplnosť
25	Výkazníctvo	Nesprávny systém vedenia výkazníctva, jeho úplnosť
26	Výkazníctvo	Nedodržanie termínu uzávierky na odoslanie výkazov

27	Finančná kontrola	Nevykonávanie finančných kontrol na všetkých úrovniach finančných operácií (rozpočet, obstarávanie, majetok, cestovné výdavky a pod.)
28	Finančná kontrola	Nevykonávanie základnej finančnej kontroly v súlade so zákonom
29	Finančná kontrola	Akceptácia návrhu zmluvy/objednávky bez finančného krytia
30	Zverejňovanie	Nezverejnenie/neskoré zverejnenie objednávok, zmlúv a faktúr
31	Správa majetku	Nesprávna manipulácia s pridelenými kľúčmi a identifikačnými kartami, nefunkčnosť zabezpečovacieho systému
32	Správa majetku	Vznik škôd na majetku, neefektívne nakladanie s majetkom
33	Informačné systémy	Zlyhanie výpočtovej techniky
34	Informačné systémy	Nemožnosť pripojenia sa na internet
35	BOZP, PO, CO	Ohrozenie zdravia, prípadne života zamestnancov
36	BOZP, PO, CO	Nedodržanie všeobecne platných predpisov
37	BOZP, PO, CO	Neabsolvovanie povinného preškolenia zamestnancov
38	BOZP, PO, CO	Nezabezpečenie ochranných pomôcok pre zamestnancov
39	Registratúra a archivácia	Nedodržiavanie postupov registratúry, nesprávna archivácia
40	Projektový manažment	Nedodržanie všeobecne platných podmienok výzvy pri podaní ového projektu
41	Projektový manažment	Neschválenie financovania podaného projektu
42	Projektový manažment	Zneoprávnené projektové výdavky na základe vykonanej ontroly
43	Projektový manažment	Nedodržanie termínu, cieľa projektu, porušenie podmienok projektovej zmluvy

Príloha D

ZOZNAM / KATALÓG RIZÍK

Por. č.	Proces, činnosť	Opis rizika	Následok/dopad	P	N	P x N	Opatrenie	Kontrolný termín / Zodpovedný
1	Riadenie organizácie	Nevypracovanie/nea ktualizovanie stratégie organizácie v súlade s reálnymi spoločenskými a legislatívnymi pravidlami	neplnenie alebo nedostatočné a nekvalitné plnenie úloh	1	2	2	Vypracovanie/aktualizácia stratégie organizácie v súlade so stanovenými predpismi	v 5-ročných intervaloch / vedenie
2	Riadenie organizácie	Neaktualizovaná organizačná štruktúra	vykonávanie činností nad rámec, nesprávne rozhodnutia, duplicita činností, nejasné vymedzenie kompetencií a možné právne spory v prípade nesprávnych rozhodnutí	1	2	2	Vykonávanie potrebných zmien v organizačnej štruktúre	Priebežne / vedenie
3	Riadenie organizácie	Nejasne definované právomoci, povinnosti a zodpovednosti štatutára a jednotlivých vedúcich zamestnancov v organizačnom poriadku	nesprávne rozhodnutia s rôznymi dopadmi, neplnenie úloh organizácie, nedodržiavanie termínov, nízka úroveň vnútorného kontrolného systému a možnosť vzniku škôd, právne spory z dôvodu zlyhania výstupov	1	2	2	Revízia obsahu organizačného poriadku a zapracovanie vymedzenia právomoci, povinnosti a zodpovednosti	Trvalý / štatutár, vedúci zamestnanci
4	Riadenie organizácie	Nevypracovanie/nea ktualizovanie interných predpisov organizácie	nedodržiavanie právnych nariadení, nesprávne rozhodnutia s možnými dopadmi, možné právne spory a finančné pokuty a sankcie	2	2	4	Vykonávanie potrebných zmien v interných predpisoch podľa platnej legislatívy	Trvalý / Vedenie, ekonomické oddelenie

5	Riadenie organizácie	Nezabezpečenie oboznámenia zamestnancov s internými predpismi organizácie	nedodržavanie právnych nariadení, nesprávne rozhodnutia s možnými dopadmi, možné právne spory	2	2	4	Oboznamovanie sa zodpovedných zamestnancov s legislatívou v zodpovedajúcej oblasti	Priebežne / Personalista, vedúci zamestnanci
6	Riadenie organizácie	Nevykonávanie/formálne vykonávanie systému riadenia rizík	neidentifikovanie, zanedbanie rizika, neprijatie opatrení, kritické následky	2	2	4	Zapojenie vedúcich zamestnancov a zamestnancov k aktualizácii zoznamu rizík, oboznamovanie zodpovedných zamestnancov so systémom riadenia rizík	Trvalý / vedenie, vedúci zamestnanci, zamestnanci
7	Riadenie organizácie	Nevykonávanie kontroly plnenia úloh jednotlivých oddelení a útvarov zo strany vedenia	neplnenie stanovených úloh	2	1	2	Každoročné hodnotenie činnosti oddelení a jednotlivých pracovníkov. Zabezpečiť prenos informácií medzi zamestnancami, tvorba harmonogramu plnenia úloh.	Trvalý / Vedenie, vedúci zamestnanci
8	Riadenie organizácie	Nezabezpečenie dostatočnej zastupiteľnosti na jednotlivých pracovných pozíciách	neplnenie stanovených úloh, nedodržanie termínov, pokuty, oneskorené vypracovanie úloh	1	1	1	Stanoviť pravidlá zastupiteľnosti v pracovných náplniach a v interných smerniciach	Priebežne / vedúci zamestnanci, dotknutí zamestnanci
9	Riadenie organizácie	Nezabezpečenie primeranej materiálnej vybavenosti zamestnancov	neplnenie alebo nedostatočné plnenie úloh	1	1	1	Pravidelne sledovať nárok zamestnancov na pridelenie pracovných pomôcok a potrieb	Priebežne / Vedúci zamestnanci
10	Riadenie organizácie	Neexistencia/nedostatočné zabezpečenie ohlasovacej povinnosti pri zistení podvodov a korupcie	netransparentné chovanie, súdne spory, strata dobrého mena	1	1	1	Informovanie zamestnancov o možnosti nahlásenia podvodov a korupcie	Trvalý / Všetci zamestnanci

11	Riadenie organizácie	Neorganizovanie pracovných porád	nízka úroveň kontroly podriadených zamestnancov pri plnení im zverených úloh, neinformovanosť zamestnancov	1	1	1	Organizovanie porád na oddeleniach, zápisy z porád, kontrola plnenia uznesení	Priebežne / vedenie, vedúci zamestnanci
12	Verejné obstarávanie	Zvolenie nesprávneho postupu vo verejnom obstarávaní	nedodržanie zákona o verejnom obstarávaní, sankcie, nehospodárne nakladanie s verejnými prostriedkami	3	1	3	Dôsledné dodržiavanie zákona o verejnom obstarávaní, zabezpečenie účasti dotknutých zamestnancov na školeniach	Trvalý / Dotknutí zamestnanci, ekonomické oddelenie
13	Verejné obstarávanie	Diskriminačné nastavenie požiadaviek na uchádzačov, kritérií na vyhodnotenie ponúk vo verejnom obstarávaní	nedodržanie zákona o verejnom obstarávaní, sankcie, nehospodárne nakladanie s verejnými prostriedkami	3	1	3	Dôsledné dodržiavanie zákona o verejnom obstarávaní, zabezpečenie účasti dotknutých zamestnancov na školeniach	Trvalý / Dotknutí zamestnanci, ekonomické oddelenie
14	Personalistika	Nejasne upravené definovanie právomoci, povinnosti a zodpovednosti jednotlivých zamestnancov v pracovných náplniach. Neadresné stanovenie zodpovednosti.	nedodržanie postupov, nevypracovanie alebo oneskorené vypracovanie – čiastočné plnenie stanovených úloh	2	3	6	Určenie zamestnanca zodpovedného za splnenie úlohy a stanoviť termín splnenia úlohy. Kontrola pracovných náplní	Priebežne / vedúci zamestnanci, personalista
15	Personalistika	Nedostatočná starostlivosť o novoprijatých zamestnancov pri ich zapracovaní do funkcie	nespokojnosť zamestnanca, fluktuácia	2	3	6	Zabezpečiť vzdelávanie novoprijatých zamestnancov a určiť mentora	Priebežne / vedúci zamestnanci

16	Personalistika	Zlá organizácia pracovného času	nedodržiavanie termínov, nedostatok času potrebného na plnenie úloh, nedostatočné pracovné výkony, preťaženie niektorých zamestnancov, vznik stresových situácií	2	3	6	Optimalizovať pracovné činnosti s prihliadnutím na ich časovú náročnosť	Priebežne / vedenie, vedúci zamestnanci
17	Personalistika	Prílišné zaťažovanie niektorých zamestnancov	fluktuácia, strata motivácie, nezájem o zlepšovanie činností, nedostatočné pracovné výkony, pracovné preťaženie, vytváranie stresových situácií	2	3	6	Zabezpečiť rovnomerné rozdelenie práce, optimalizovať pracovné činnosti	Trvalý / vedúci zamestnanci
18	Personalistika	Odchod skúseného zamestnanca, nedostatočná zastupiteľnosť	strata know-how, neskorý a nekompletný výstup, ohrozenie stabilného a profesne vyváženého prostredia, nespĺnenie alebo oneskorené plnenie pracovných úloh	3	3	9	Vytvorenie vhodných pracovných podmienok, motivačných podmienok a systému objektívneho hodnotenia zamestnancov s cieľom zabrániť fluktuácii zamestnancov	Trvalý / vedenie, vedúci zamestnanci
19	Personalistika	Nedostatočná kvalifikácia a odbornosť zamestnancov a nedostatočné ovládanie cieľov a postupov, neumožňovanie vzdelávania	neplnenie pracovných úloh, menej kvalitné plnenie úloh, zvýšená chybovosť	3	2	6	Zabezpečiť školenia, workshopy, semináre a konferencie s ohľadom na meniace sa potreby externého a interného prostredia	Priebežne / vedenie, vedúci zamestnanci
20	Mzdy	Neskoré odovzdanie mesačnej dochádzky zamestnancov, nesprávne zaznamenanie dochádzky	neprávne, oneskorené spracovanie miezd a odvodov do poisťovní	2	3	6	Zabezpečiť včasné a bezchybné, odkontrolované odovzdanie dochádzky podriadených zamestnancov vedúcimi oddelenia	Priebežne / vedúci zamestna

21	Mzdy	Nedodržanie termínu vyplatenie miezd	nedodržanie zákona o verejnom záujme, nespokojnosť zamestnancov	1	1	1	Zabezpečiť dodržiavanie platnej legislatívy	Trvalý / mzdový účtovník
22	Mzdy	Zverejnenie chránených osobných údajov	porušenie zákona, súdne konanie a z toho vyplývajúce následky	3	1	3	Dodržiavanie zákona a internej smernice o ochrane osobných údajov	Trvalý / personalista, mzdový účtovník, vedenie, všetci zamestnanci
23	Mzdy	Nedodržanie termínu, nesprávny odvod (v zlej výške a do inej poisťovne)	nedodržanie platnej legislatívy	2	1	2	Zvýšenie dôrazu pri spracovaní odvodov	Podľa potreby / mzdová účtovníčka
24	Účtovníctvo	Nesprávny systém vedenia účtovníctva, jeho úplnosť	nedodržanie účtovných predpisov, nesprávne zostavená účtovná závierka, sankcie	3	1	3	Zabezpečenie účtovných dokladov v čase vzniku účtovného prípadu. Zabezpečiť dodržiavanie platnej legislatívy	Priebežne / účtovníčka, ekonomické oddelenie
25	Výkazníctvo	Nesprávny systém vedenia výkazníctva, jeho úplnosť	nedodržanie účtovných predpisov, sankcie	3	1	3	Zabezpečenie účtovných dokladov v čase vzniku účtovného prípadu. Zabezpečiť dodržiavanie platnej legislatívy	Priebežne / účtovníčka, ekonomické oddelenie
26	Výkazníctvo	Nedodržanie termínu uzávierky na odoslanie výkazov	nedodržanie účtovných predpisov, sankcie	2	1	2	Zabezpečiť dodržiavanie platnej legislatívy	Priebežne / účtovníčka, ekonomické oddelenie
27	Finančná kontrola	Nevykonávanie finančných kontrol na všetkých úrovniach finančných operácií (rozpočet, obstarávanie, majetok, cestovné výdavky a pod.)	neúčelné, nehospodárne a neefektívne vynakladanie verejných prostriedkov	3	3	9	Zabezpečiť školenie dotknutých zamestnancov, dôraz na vykonávanie finančných kontrol	Priebežne / Dotknutí zamestnanci

28	Finančná kontrola	Nevykonávanie základnej finančnej kontroly v súlade so zákonom	neúčelné, nehospodárne a neefektívne vynakladanie verejných prostriedkov, sankcie	3	3	9	Zabezpečiť školenie dotknutých zamestnancov, dôraz na vykonávanie finančných kontrol	Priebežne / Dotknutí zamestnanci
29	Finančná kontrola	Akceptácia návrhu zmluvy/objednávky bez finančného krytia	nedodržanie platobných podmienok z dôvodu nezabezpečenia alebo nedostatočného zabezpečenia finančného krytia v rozpočte	2	1	2	Uzatváranie zmlúv len v prípade zabezpečenia ich krytia v rozpočte	Priebežne / Vedenie, ekonomické oddelenie
30	Zverejňovanie	Nezverejnenie/neskoré zverejnenie objednávok, zmlúv a faktúr	nenadobudnutie účinnosti zmluvy a neplatnosť zmluvy	2	2	4	Overovať dodržiavanie termínov pre zverejnenie objednávok, zmlúv a faktúr	Podľa potreby / sekretariát, ekonomické oddelenie
31	Správa majetku	Nesprávna manipulácia s pridelenými kľúčmi a identifikačnými kartami, nefunkčnosť zabezpečovacieho systému	strata alebo poškodenie majetku vplyvom nedodržania stanoveného spôsobu manipulácie s kľúčmi a vstupnými kartami	2	2	4	Zabezpečiť technickú podporu pri výpadku bezpečnostného systému, dôsledne dbať na dodržiavanie kľúčového poriadku	Priebežne / poverení zamestnanci, všetci zamestnanci
32	Správa majetku	Vznik škôd na majetku, neefektívne nakladanie s majetkom	strata, poškodenie alebo nevyužitie majetku	1	2	2	Vykonávať kontrolu nakladania s majetkom na základe platnej legislatívy	Ročne / ekonomické oddelenie, všetci zamestnanci
33	Informačné systémy	Zlyhanie výpočtovej techniky	strata dát, narušenie plynulosti plnenia úloh z dôvodu zamedzenia ovládania infraštruktúry, nemožnosť tlače a archivácie dokumentov	3	2	6	Pravidelné zálohovanie dát	Trvalý / IT zamestnanec, všetci zamestnanci
34	Informačné systémy	Nemožnosť pripojenia sa na internet	nedodržanie termínov, nemožnosť plnenia stanovených úloh, neaktuálne zdroje informácií	3	2	6	Zabezpečiť materiálno technické vybavenie na takej úrovni, aby sa zlyhaniu prístupu zamedzilo	Trvalý / IT zamestnanec

35	BOZP, PO, CO	Ohrozenie zdravia, prípadne života zamestnancov	pracovný úraz, možné súdne konanie, odškodnenie zamestnancov	2	2	4	Pravidelné požiarne a bezpečnostné revízie a preškolenia. Pravidelná fyzická kontrola pridelených ochranných pomôcok	Trvalý / externá firma, vedenie, vedúci zamestnanci
36	BOZP, PO, CO	Nedodržanie všeobecne platných predpisov	vznik požiaru, majetkové straty, zdravotné poškodenie, súdne spory	3	2	6	Pravidelné požiarne a bezpečnostné revízie a preškolenia. Pravidelná fyzická kontrola pridelených ochranných pomôcok	Trvalý / externá firma, vedenie, vedúci zamestnanci
37	BOZP, PO, CO	Neabsolvovanie povinného preškolenia zamestnancov	porušenie zákona, sankcie, pracovný úraz	2	1	2	Odborné preškolenia BOZP, PO, CO všetkých zamestnancov	Každé 2 roky / externá firma, vedenie, vedúci zamestnanci
38	BOZP, PO, CO	Nezabezpečenie ochranných pomôcok pre zamestnancov	pracovný úraz	2	2	4	Pravidelná fyzická kontrola pridelených ochranných pomôcok	Priebežne / vedenie, vedúci zamestnanci
39	Registratúra a archivácia	Nedodržanie postupov registratúry, nesprávna archivácia	poškodenie, strata, zámena informácií a dokumentov a z toho vyplývajúce problémy pri preukázaní oprávnenosti operácií a činností, únik informácií	2	2	4	Dôsledné dodržiavanie registratúrneho poriadku a registratúrneho plánu v zmysle platnej legislatívy. Pravidelná kontrola uchovávaní dokumentov a zabezpečenie priestorov	Priebežne / dotknutí zamestnanci
40	Projektový manažment	Nedodržanie všeobecne platných podmienok výzvy pri podaní nového projektu	nekompletnosť, nesprávnosť a neúplnosť údajov, vyradenie projektu z hodnotenia	2	3	6	Dôsledne dbať na dodržiavanie predpísaných podmienok výzvy	Priebežne / dotknutí zamestnanci, projektový manažér

41	Projektový manažment	Neschválenie financovania podaného projektu	strata možnosti finančnej podpory výskumu	2	3	6	Dôsledne dbať na dodržiavanie predpísaných podmienok výzvy, aby projekt prešiel hodnotiacim procesom úspešne	Priebežne / dotknutí zamestnanci, projektový manažér
42	Projektový manažment	Zneoprávnené projektové výdavky na základe vykonanej kontroly	vrátenie zneoprávnených finančných prostriedkov z vlastných finančných úspor organizácie	3	3	9	Dôsledne dodržiavať všetky náležitosti uzatvorenej projektovej zmluvy	Priebežne / dotknutí zamestnanci, projektový manažér
43	Projektový manažment	Nedodržanie termínu, cieľa projektu, porušenie podmienok projektovej zmluvy	penále a pokuty, možný súdny spor, strata dobrého mena organizácie	2	1	2	Dôsledne dodržiavať všetky náležitosti uzatvorenej projektovej zmluvy	Priebežne / dotknutí zamestnanci, projektový manažér