

## 20. ročník konferencie o kvalite a spoločenskej zodpovednosti

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.

25.09.2025



### 20. KONFERENCIA O KVALITE A SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI

#### Riadenie rizík vo verejnej správe

s využitím noriem radu ISO 31000 zameraných na techniky a nástroje pre manažerstvo rizika

Ing. Vladimíra Duníková, ACCIA, s.r.o.

[dunikova@accia.sk](mailto:dunikova@accia.sk)

25.09.2025

Kongresová sála ÚNMS SR

Karloveská 63, Bratislava

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

### Top 10 rizík

Kategórie rizík s najvyššou úrovňou rizikovosti v oblasti verejnej správy



#### 1. miesto

##### Personál

nedostatok kvalif. ľudí,  
fluktuácia, starnutie,  
odchod, konkurencia...

#### 2. miesto

##### Korupcia a etika

konflikt záujmov,  
netransparentnosť,  
ignorácia pravidiel

#### 3. miesto

##### Právne riziká

neplnenie povinností,  
chybné rozhodnutia,  
spory

#### 4. miesto

##### Financie a rozpočty

nedodržanie limitov,  
neefektívnosť,  
infraštruktúra, majetok

#### 5. miesto

##### Verejné obstarávanie

nesúlad s pravidlami,  
zrušené tendre, sankcie

#### 6. miesto

##### Projekty a eurofondy

zmeškanie míľnikov,  
neoprávnené výdavky

#### 7. miesto

##### Kybernetická a informačná bezpečnosť

#### 8. miesto

##### Kontinuita činností

závislosť na kľúčových  
dodávateľoch/osobách

#### 9. miesto

##### Dobré meno a reputácia

verejná dôvera, komunikácia

#### 10. miesto

##### Politické riziká



Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

25.09.2025

## Kvalita vs. Spoločenská zodpovednosť

Ako ich vyjadriť ?



### Kvalita

Zákonnosť a spravodlivosť, efektívnosť a hospodárnosť, transparentnosť a zodpovednosť, orientácia na občana, neustále zlepšovanie, dôvera verejnosti, ...

### Spoločenská zodpovednosť

Etika a integrita, transparentnosť a otvorenosť, participácia občanov, udržateľnosť a životné prostredie, sociálna spravodlivosť, dlhodobá zodpovednosť, ...



### Kvalita

**schopnosť** orgánov verejnej moci **poskytovať služby** a **prijímať rozhodnutia** efektívne, transparentne, zákonne a spravodlivo, s cieľom **prinášať hodnotu** občanom a spoločnosti.



### Spoločenská zodpovednosť

**schopnosť** orgánov verejnej moci **konať** v rámci zákonných povinností tak, aby ich **rozhodnutia** a služby **zohľadňovali potreby občanov**, ochranu životného prostredia, etiku, transparentnosť a dlhodobý rozvoj spoločnosti...

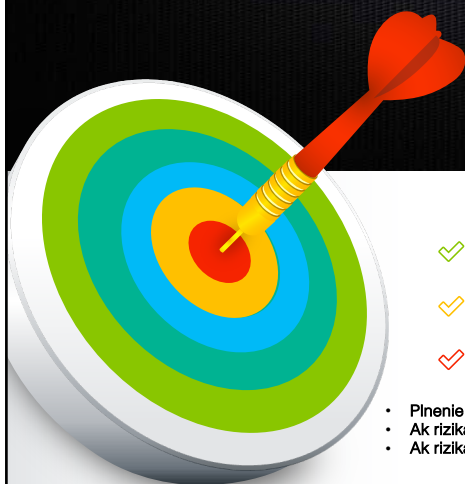
## Kvalita a spoločenská zodpovednosť vs. Riadenie rizík



25.09.2025

## Poslanie verejnej správy

...riadenie rizík nie je „luxus navyše“, ale nevyhnutný predpoklad toho, aby verejná správa naplňala svoje poslanie...



### Poslanie

Služba občanom a spoločnosti, správa vecí verejných v súlade so zákonom, efektívne a zodpovedné hospodárenie so zdrojmi, dôvera, hodnota pre občana, súlad s právom, ...

Ak chceme, aby poslanie verejnej správy bolo naplnené, musíme mať pod kontrolou riziká, ktoré ho môžu ohroziť:

- ✓ **Riziká pre službu občanom** – výpadky informačných systémov, nedostatok personálu, byrokracia  
→ ohrozujú dostupnosť a kvalitu služieb.
- ✓ **Riziká pre zákonnosť a spravodlivosť** – korupcia, konflikty záujmov, nesprávna interpretácia zákonov  
→ ohrozujú dôveru verejnosti.
- ✓ **Riziká pre hospodárenie** – plytvanie, neoprávnené výdavky, neefektívne obstarávanie  
→ ohrozujú udržateľnosť a ekonomickú stabilitu.

- Plnenie poslania verejnej správy je podmienené **schopnosťou riadiť riziká**.
- Ak riziká **ignorujeme, znižuje sa kvalita**, stráca sa **dôvera občanov a zvyšujú sa spoločenské náklady**.
- Ak riziká **systematicky riadime**, posilňujeme **stabilitu, predvídateľnosť a dôveryhodnosť** verejnej správy.

**„Riziká sú ako tieň poslania verejnej správy – ak ich neidentifikujeme a neriadime, bránia nám naplňovať naše ciele.“**  
KVALITA + SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ = SCHOPNOSŤ ZVLÁDAŤ RIZIKÁ  
Riadenie rizík ako súčasť „kvalitnej“ a „zodpovednej“ správy - dobrá správa vecí verejných = spoľahlivé a predvídateľné plnenie mandátu



Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

## Silné vs. Slabé stránky

Riadenie rizík vo verejnej správe

### SLABÉ STRÁNKY

Kde máme slabiny?



#### Formálnosť a byrokratický prístup

Registre rizík sa často vedú len „na papieri“, aby sa splnila povinnosť. Hodnotenie pravdepodobnosti a dopadov býva intuitívne, nie dátovo podložené.

➡ Prečo slabina? Slabá kultúra práce s dátami, vysoká administratívna záťaž.

#### Nedostatok kapacít a odbornosti

Úrady často nemajú špecializovaných ľudí na riadenie rizík. Chýba systematické vzdelávanie a školenia v tejto oblasti.

➡ Prečo slabina? Personálne limity, nízke rozpočty na rozvoj.

#### Slabé prepojenie na rozhodovanie a plánovanie

Riziká sa často posudzujú oddelene od strategického plánovania, rozpočtu či výkonových ukazovateľov. Výsledky analýz rizík sa zriedka premietajú do reálnych rozhodnutí.

➡ Prečo slabina? Tradičná kultúra riadenia „reaktívna“ namiesto „proaktívnej“.

#### Slabé meranie efektívnosti opatrení

Orgány síce určujú opatrenia, ale málokedy vyhodnocujú, či skutočne znížili riziko.

➡ Prečo slabina? Chýbajú jasné KPI a metriky pre účinnosť opatrení.

#### Nízka kultúra zodpovednosti a prevencie

Riadenie rizík je vnímané ako „doplňková agenda“ alebo povinnosť, nie ako nástroj, ktorý chráni organizáciu a občanov.

➡ Prečo slabina? Dlhodobé zameranie skôr na plnenie formálnych predpisov než na aktívne zlepšovanie.



### SILNÉ STRÁNKY

V čom sa nám darí?

#### Legislatívny rámec

Zákon o finančnej kontrole a audite – zavádza povinnosť orgánov verejnej správy riadiť riziká ako súčasť finančného riadenia. Existujú aj metodické usmernenia.

➡ Prečo silná stránka? Je daný legislatívny základ a metodiku, nejde len o odporúčania.

#### Dostupné metodické a praktické nástroje

Vydaný vzor internej smernice k riadeniu rizík. Metodické odporúčania na špecifické riziká (napr. korupčné riziká od 2025).

➡ Prečo silná stránka? Orgány VS dostávajú konkrétne pomôcky, ktoré sa dajú priamo implementovať.

#### Prepojenie na systémy kvality

Model CAF má zabudované hodnotenie rizík pri sebahodnotení. Nadväznosť na ISO normy (31000, 31010, 31022, 31073).

➡ Prečo silná stránka? Riziká sa dajú zaradiť do širšieho rámca zlepšovania kvality a spoločenskej zodpovednosti.

#### Zvyšujúca sa pozornosť kontrolných orgánov

Najvyšší kontrolný úrad SR pri kontrolách upozorňuje na potrebu systematického prístupu k rizikám.

➡ Prečo silná stránka? Téma sa dostáva do povedomia, nie je len „papierová“.

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

25.09.2025

## ISO vs. ÚNMS SR

Prínosy a poslanie

### ISO (International Organization for Standardization)

- Poslanie: vytvárať medzinárodné štandardy, ktoré pomáhajú organizáciám zjednotiť prístup k riadeniu rizík, zvýšiť dôveryhodnosť a porovnateľnosť.
- Kľúčové normy pre riadenie rizík
- Význam pre VS: normy poskytujú jednotný jazyk a postup, ktorý môžu úrady aplikovať nad rámec povinnej slovenskej legislatívy.



### AKO TO RIEŠIŤ ?

Verejná správa na Slovensku **nemusi** všetko „**vymýšľať od nuly**“ – má k dispozícii **medzinárodné normy** (ISO) a **národné inštitúcie** (ÚNMS SR), ktoré riešia štandardy a rámce aj pre oblasť **MANAŽÉRSTVA RIZIKA**.

### ÚNMS SR (Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR)

- Poslanie: národný orgán pre normalizáciu, koordinátor kvality vo VS.
- Hlavné činnosti v tejto oblasti:
- Sprístupňuje a adaptuje medzinárodné normy do prostredia SR.
- Je národným koordinátorom CAF modelu – nástroja na hodnotenie kvality vo verejnej správe.
- Organizuje podujatia, školenia a podporuje aplikáciu noriem v praxi.
- Význam pre VS: dáva most medzi teóriou (normami ISO) a praktickou implementáciou v slovenských úradoch.

„ISO prináša **RÁMEC** – ÚNMS SR prináša **PODPORU**. Verejná správa tak **dostáva NÁSTROJE**, ako riadiť riziká systematicky a dôveryhodne.“



Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

## CAF Centrum

Vzdelávacie činnosti aj v oblasti riadenia rizík



Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

25.09.2025

# Normy radu ISO 31000 pre Manažérstvo rizika

ISO/TC 262 Risk Management – zástupcova 85 štátov z celého sveta od Európy cez Ameriku až po Áziu



Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

## Ako implementovať tieto normy ?

„Začni so SLOVNÍKOM a SYSTÉMOM, pridaj NÁSTROJE, postupne rozšír o špecifiká – a nakoniec sa priprav na budúce riziká.“



Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.



25.09.2025

INTERNATIONAL STANDARD  
**ISO 31000**  
Second edition  
2018-02

**Risk management — Guidelines**  
Management du risque — Lignes directrices

## Proces manažérstva rizika

Norma ISO 31000:2018

**Figure 4 — Process**

The risk management process should be an integral part of management and decision-making and integrated into the resources, operations and processes of the organisation. It can be applied at strategic, operational, programme or project levels.

There can be many applications of the risk management process within an organisation, customised to achieve objectives and to suit the external and internal context in which they are applied.

The dynamic and variable nature of business behaviour and culture should be considered throughout the risk management process.

Although the risk management process is often presented as sequential, in practice it is iterative.

**6.2 Communications and consultation**

The purpose of communication and consultation is to assist relevant stakeholders in understanding risk, the basis on which decisions are made and the reasons why particular actions are required. Communication seeks to promote awareness and understanding of risk, whereas consultation involves obtaining feedback and information to support decision-making. Close coordination between the two should facilitate factual, timely, relevant, accurate and understandable exchange of information, taking into account the confidentiality and integrity of information as well as the privacy rights of individuals. Communication and consultation with appropriate external and internal stakeholders should take place within and throughout all steps of the risk management process.

Communication and consultation should:

- bring different areas of expertise together for each step of the risk management process;
- ensure that different views are appropriately considered when defining risk criteria and when evaluating risks;
- provide sufficient information to facilitate risk oversight and decision-making.

© ISO 2018. All rights reserved.

**COMMUNICATION & CONSULTATION**

**SCOPE, CONTEXT, CRITERIA**

**RISK ASSESSMENT**

- Risk Identification
- Risk Analysis
- Risk Evaluation

**RISK TREATMENT**

**MONITORING & REVIEW**

**RECORDING & REPORTING**

Zdroj: ISO - ISO 31000:2018 - Risk management – Guidelines

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

**Nástroje a techniky pre posudzovanie rizík**

Norma STN EN IEC 31010:2021

**STN EN IEC 31010**  
August 2021

**Manažérstvo rizika**  
Techniky posudzovania rizík  
(IEC 31010: 2018)

STN EN IEC 31010  
01 0380

ISO 31010: 2019

**Nástroje a techniky pre posudzovanie rizík**

Táto norma je slovenská verzia európskej normy EN IEC 31010: 2019. Táto norma je prevzatá z európskej normy EN IEC 31010: 2019. Táto norma je prevzatá z európskej normy EN IEC 31010: 2019. Táto norma je prevzatá z európskej normy EN IEC 31010: 2019.

**B.1 Techniky pre získavanie názorov**

- Brainstorming
- Technika Delphi
- Technika nominálnej skupiny
- Rozhovory
- Prieskumy

**IDENTIFIKÁCIA RIZIKA**

**B.2 Techniky pre identifikáciu rizika**

- Kontrolné zoznamy
- FMEA/FMECA
- HAZOP
- Analýza scenárov
- SWIFT

**B.3 Techniky pre určovanie zdrojov, príčin a rizikových faktorov**

- Číselný prístup
- Šikavková analýza
- Analýza korekčných príčin

**HODNOTENIE RIZIKA**

**B.8 Techniky pre hodnotenie významnosti rizika**

- ALARP/SAIRP
- Frekvencné-číselné diagramy
- Paretové grafy
- Údržba zameraná na spoľahlivosť
- Indexy rizika

**B.9 Techniky výberu medzi možnosťami**

- Analýza nákladov a prínosov
- Analýza rozhodovacieho stromu
- Teória hier
- Multikritériálna analýza

**B.10 Techniky pre zaznamenávanie a podávanie správ**

- Registre rizík
- Matica následkov a pravdepodobnosti výskytu
- S-krivky
- Analýza typu motýlik

Zdroj: STN EN IEC 31010 | SUTN (unms.sk)

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.

## Čo je nové ?



Zdroj: STN EN IEC 31010 | SUTN (unms.sk)

**pridať do košíka**

[pridať do košíka](#)

STN EN IEC 31010

Anglický názov: Risk management. Risk assessment techniques

Dátum vydania: 1. 8. 2021

Jazyk:  SK

|                      |            |
|----------------------|------------|
| Triedlaci znak:      | 01 0380    |
| Úroveň zapracovania: | Idt IEC 31 |

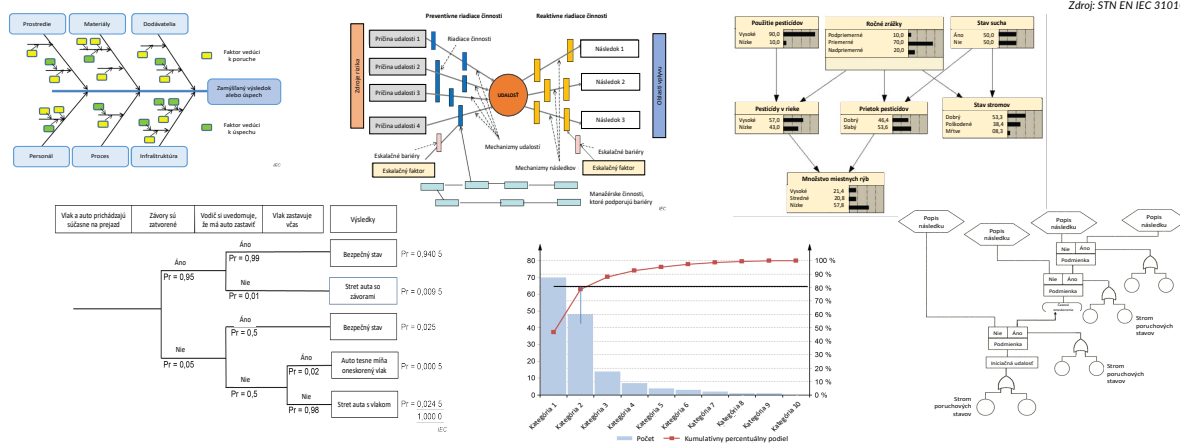
|           |           |
|-----------|-----------|
| Poplatok: | Tlačená v |
|-----------|-----------|

Elekt

a. Bez možnosti tlače, prenosu textu a obrázkov: 31.50 €  
b. Bez možnosti tlače, s prenosom textu a obrázkov: 35.00 €  
c. S možnosťou tlače, prenosu textu a obrázkov: 45.50 €

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

Norma STN EN IEC 31010:2021



Zdroj: STN EN IEC 31010 | SUTN (unms.sk)

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

## Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.

# SWOT analýza

## Použitelnosť techník v procese riadenia rizík podľa normy ISO/IEC 31010



Jednoduchý a rozšírený nástroj,  
ktorý pomáha zhodnotiť situáciu  
organizácie, projektu alebo procesu.



Plánovanie, samohodnotenie, zlepšovanie procesov, vstupy do návrhu cieľov, KPI a pod.



Rýchly a prehľadný spôsob, ako identifikovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby, a využiť ich pri rozhodovaní a riadení rizík.



Silné a slabé stránky (interné)  
Príležitosti a hrozby (externé)

[illegible]

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

# SWIFT analýza

## Použitelnosť techník v procese riadenia rizík podľa normy ISO/IEC 31010



### Štruktúrovaná analýza typu „Čo ak?“



Tím expertov alebo pracovníkov sa pýta sériu otázok začínajúcich slovami „Čo ak...?“ (napr. „Čo ak zlyhá systém? Čo ak kľúčový človek odíde?“).



„SWIFT je technika, ktorá cez štruktúrované otázky ‚Čo ak?‘ pomáha rýchlo odhaliť riziká a pripraviť opatrenia.“



- Čo ak spadne portál elektronických služieb?
- Čo ak dôjde k úniku osobných údajov?
- Čo ak sa zmení legislatíva počas implementácie?



**Zdroj / Hrozba / Aspekt**

Isté skutočnosti o procese,  
produkte, projekte a jeho  
okolitom prostredí

## Riziko

Riziková udalosť, ktorá môže ovplyvniť proces, produkt, projekt, pokiaľ nastane

Dopad / Následok / Vplyv

Účinek (dopad) rizika na proces,  
produkt, službu, projekt, ciele, atď.

| 1. ZDROJ<br><i>Čo ak (What-if) ?</i>                                          | 2. UDALOSŤ<br><i>Čo sa môže stať ?</i>                                                               | 3. NÁSLEDOK<br><i>Ak sa to stane, aký to bude mať dopad ?</i>                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rozhodovanie – Slabé prepojenie analýzy rizík na rozhodovanie a rozpočty      | Možné riziká<br>Ignorovanie kľúčových rizík → riziká sú známe, ale nerefektované v rozhodnutiach.    | Neschopnosť reagovať na kritické situácie (napr. kybernetický útok, personálny výpadok).  |
| Čo ak...                                                                      | Podfinancovanie opatrení → chýbajú zdroje na mitigáciu (napr. IT bezpečnosť, školenia).              | Zvýšené finančné náklady pri riešení následkov namiesto prevencie.                        |
| ...vedenie dostane analýzu rizík, ale nezohľadní ju pri schvaľovaní rozpočtu? | Nízka integrácia riadenia rizík do riadiacich procesov → rizikový register je len formálny dokument. | Znížená dôvera kontrolných orgánov a verejnosti (dojem, že riziká sa berú na ľahkú váhu). |
| ...na kľúčové riziká nie sú vyčlenené finančné prostriedky?                   |                                                                                                      | Strategické ciele úradu sa nenaplnia alebo sa oneskorí.                                   |
| ...strategické rozhodnutia sa robia bez väzby na rizikový register?           |                                                                                                      |                                                                                           |

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.



25.09.2025

## Ishikawa diagram

Použitelnosť techník v procese riadenia rizík podľa normy ISO/IEC 31010



### Čo to je

Nástroj na analýzu príčin a následkov, ktorý pomáha systematicky identifikovať koreňové príčiny problému alebo rizika.



### Využitie

Odhaľovanie hlavných príčin problémov, ako sú meškania rozhodovacích procesov, nízka kvalita služieb či zlyhania informačných systémov



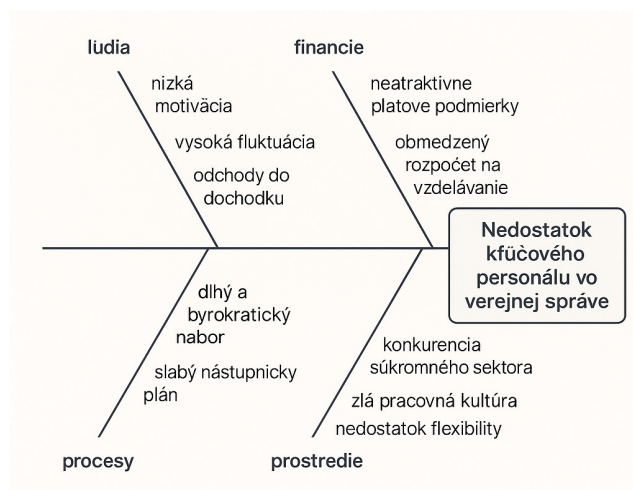
### Prínosy

Umožňuje prehľadne vizualizovať a systematicky analyzovať príčiny problému, čím podporuje hľadanie efektívnych a cielených riešení.



### Príklad

→



Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

## 5 x Why

Použitelnosť techník v procese riadenia rizík podľa normy ISO/IEC 31010



### Čo to je

Jednoduchá analytická technika, ktorá spočíva v postupnom kladení otázky „Prečo?“ (zvyčajne päťkrát) s cieľom odhaliť koreňovú príčinu problému.



### Využitie

Zisťovanie hlavných príčin zlyhání procesov či služieb, napríklad pri oneskorení vydávaní rozhodnutí alebo pri chybách v administratíve.



### Prínosy

Pomáha rýchlo a jednoducho odhaliť koreňovú príčinu problému bez potreby zložitých analytických nástrojov.



### Príklad

5 x PREČO

### The 5 Whys

Define the Problem

Why is it happening?

Why is that?

Why is that?

Why is that?

Why is that?

Root Cause

**PROBLÉM:** Výsledky identifikácie, analýzy a hodnotenia rizík sa nevyužívajú pri rozhodovaní.

- PREČO?** → Pretože vedenie úradu ich nepovažuje za dôležité podklady.
- PREČO ich nepovažuje za dôležité?** → Pretože analýzy sú vnímané ako formálne dokumenty bez väzby na reálne priority.
- PREČO sú vnímané ako formálne?** → Pretože spracovanie rizík sa robí len pre splnenie legislatívnej povinnosti.
- PREČO sa robí len formálne?** → Pretože zamestnanci nemajú dostatočné školenia a podporu, ako analýzy rizík prakticky využívať.
- PREČO nemajú školenia a podporu?** → Pretože nie je vytvorený systematický rámec (ani rozpočet) na rozvoj kompetencií v oblasti risk managementu.

➡ **Koreňová príčina:** chýbajúca kultúra a systémová podpora využívania riadenia rizík ako nástroja pre rozhodovanie.

**Poučenie:** nestačí mať registre rizík – treba, aby sa výsledky stali integrálnou súčasťou plánovania a rozpočtu organizácie.

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

25.09.2025

## Bow-tie analysis

Použitelnosť techník v procese riadenia rizík podľa normy ISO/IEC 31010



### Čo to je

Vizuálna metóda riadenia rizík, ktorá znázorňuje vzťah medzi príčinami rizikovej udalosti, samotnou udalosťou a jej následkami, spolu s preventívnymi a nápravnými opatreniami.



### Využitie

Prehľadné zobrazenie hrozieb, následkov a kontrolných opatrení pri rizikách, ako sú korupcia, kybernetické útoky či zlyhania kritických služieb.

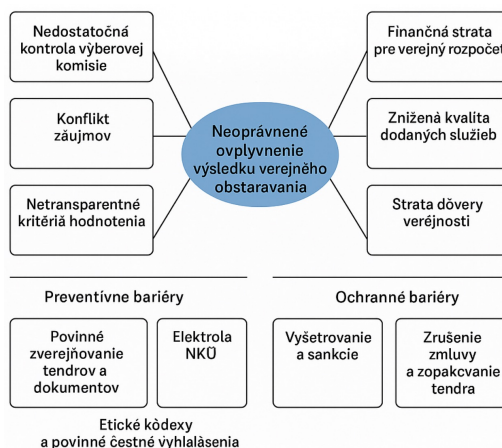


### Prínosy

Umožňuje vizuálne a prehľadne ukázať, aké hrozby vedú k riziku, aké následky môže spôsobiť a aké opatrenia organizácia uplatňuje na jeho prevenciu a zmiernenie.



### Príklad ->



Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

## Risk Matrix

Použitelnosť techník v procese riadenia rizík podľa normy ISO/IEC 31010



### Čo to je

Nástroj na hodnotenie rizík, ktorý vizuálne znázorňuje ich úroveň podľa kombinácie pravdepodobnosti výskytu a závažnosti dopadu.



### Využitie

Využíva sa na rýchlu prioritizáciu rizík, aby vedenie organizácie vedelo, na ktoré hrozby sa má sústrediť ako na najurgentnejšie.



### Prínosy

Poskytuje jednoduchý a prehľadný spôsob vizualizácie rizík, ktorý uľahčuje porovnanie a stanovenie priorit pri rozhodovaní.



### Príklad

->

|       |   | Následok         |                        |                        |                       |                |
|-------|---|------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|----------------|
|       |   | 1                | 2                      | 3                      | 4                     | 5              |
| Dopad | 1 | 1<br>veľmi nízke | 2<br>RIZ-01<br>nízke   | 3<br>nízke             | 4<br>stredné          | 5<br>stredné   |
|       | 2 | 2<br>nízke       | 4<br>stredné           | 6<br>stredné           | 8<br>stredné          | 10<br>vysoké   |
|       | 3 | 3<br>nízke       | 5<br>RIZ-02<br>stredné | 7<br>RIZ-03<br>stredné | 9<br>RIZ-04<br>vysoké | 12<br>vysoké   |
|       | 4 | 4<br>stredné     | 6<br>stredné           | 8<br>vysoké            | 12<br>vysoké          | 16<br>kritické |
|       | 5 | 5<br>stredné     | 7<br>RIZ-05<br>vysoké  | 9<br>vysoké            | 12<br>kritické        | 15<br>kritické |

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

25.09.2025

## Register rizík

Použitelnosť techník v procese riadenia rizík podľa normy ISO/IEC 31010



### Čo to je

Systematický zoznam identifikovaných rizík organizácie, ktorý obsahuje ich popis, hodnotenie a určené opatrenia na ich riadenie.



### Využitie

Centrálny nástroj na evidenciu, sledovanie a riadenie rizík, ktorý poskytuje podklady pre rozhodovanie a kontrolu.



### Prínosy

Prináša prehľadnosť a transparentnosť v správe rizík, uľahčuje ich monitorovanie a zodpovedné pridelovanie opatrení.



### Príklad

->

| OPATRENIA RIZIK |                |                                                   |            | ANALÝZA A HODNOTENIE RIZIK |                                                   |                             |   | ZADANIE OPAKOVANÝCH RIZIK |            |            |                                                                           | HODNOTENIE RIZIK PO OPATRENÍ  |   |   |       |
|-----------------|----------------|---------------------------------------------------|------------|----------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------|---|---------------------------|------------|------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---|---|-------|
| N. Záznam       | Príčina        | Popis rizika                                      | Typ rizika | Národné riziko             | Príčina rizika                                    | Analýza a hodnotenie rizika |   |                           | Zodpovedný | Termín     | Opatrenie                                                                 | Hodnotenie rizika po opatrení |   |   | Stav  |
|                 |                |                                                   |            |                            |                                                   | R                           | P | U                         |            |            |                                                                           | R                             | P | U |       |
| 1001            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1002            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1003            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1004            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1005            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1006            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1007            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1008            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1009            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |
| 1010            | Nezabezpečenie | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | Personálne | Čiastočné riziko           | Nezabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                           | 3 | 15                        | AKCIA      | 30.09.2025 | Implementácia opatrení na zabezpečenie riadenia rizík v rámci organizácie | 4                             | 1 | 4 | AKCIA |

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.

## Vieme vám pomôcť

ACCIA Consulting



### Naše skúsenosti

...nestali sme sa expertmi za jednu noc...

#### Prax - Konzultácie

viac ako 25 rokov skúsenosti

#### Projekty

viac ako 30 zrealizovaných projektov

#### Workshopy

viac ako 250 pracovných workshopov

#### Vzdelávanie

viac ako 300 vzdelávacích a prezentačných aktivít

#### Ľudia

viac ako 3000 vyškolených ľudí

Stratégia > strategické riadenie  
Systémy > systémy manažérstva  
Procesy > procesné riadenie  
Projekty > projektové riadenie  
Dokumenty > spracovanie dokumentácie  
Ľudia > riadenie kompetencií  
Znalosti > riadenie znalostí  
Riziká > riadenie rizík a príležitostí  
Audity > výkon auditov  
...a ďalšie...

Ak Vám vieme pomôcť  
neváhajte nás kontaktovať

Ing. Vladimíra DUNÍKOVÁ  
[dunikova@accia.sk](mailto:dunikova@accia.sk)

Komisie:  
TK22 Kvalita  
ISO/TC 262 Risk Management

ACCIA, s.r.o.  
Armádna 1655/5 | 911 01 Trenčín | Slovensko  
[www.accia.sk](http://www.accia.sk) | [accia@accia.sk](mailto:accia@accia.sk)

Copyright (c) 2025 ACCIA, s.r.o.