

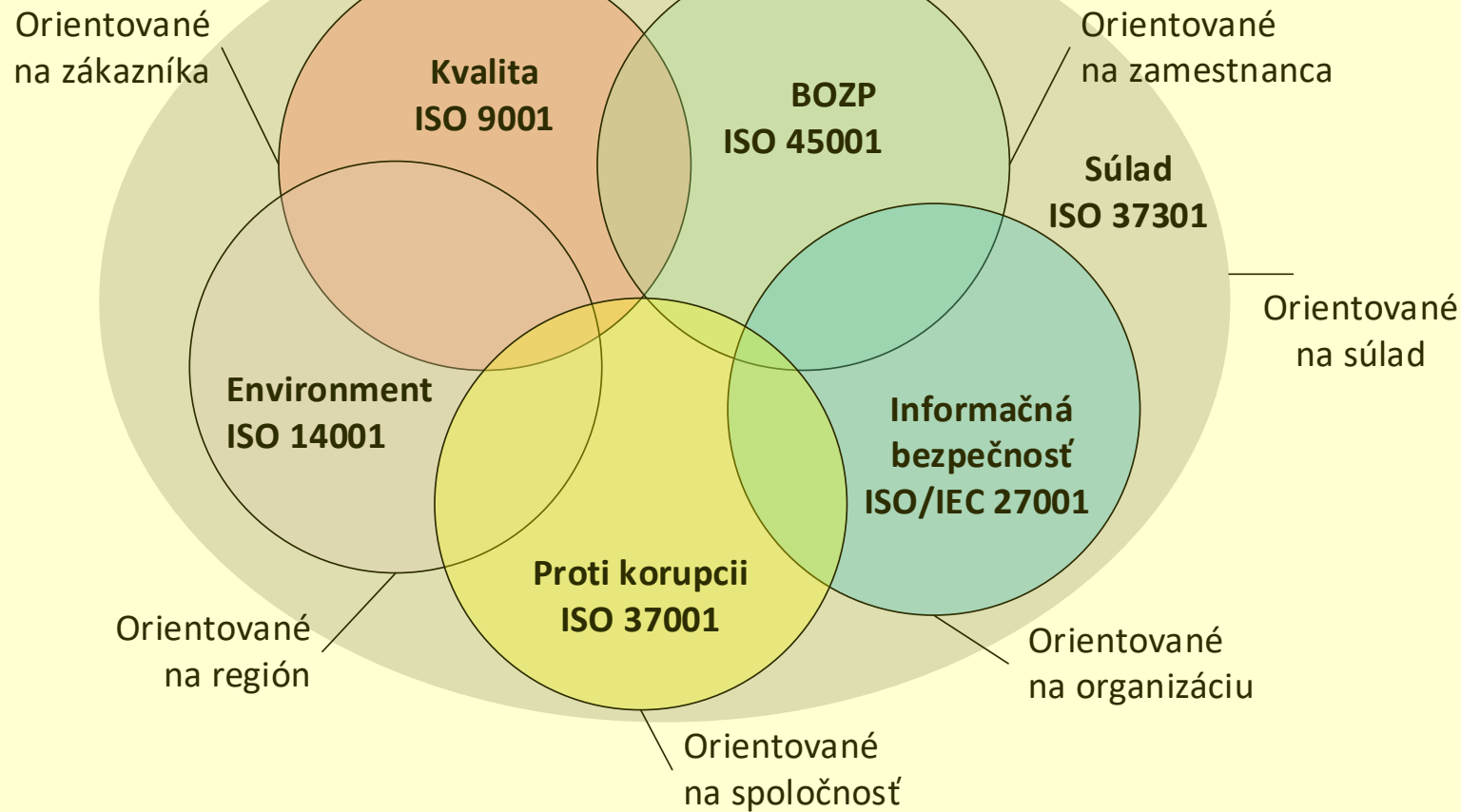


On-line konferencia
**Procesný prístup
pri analýze rizika**

Miroslav Hrnčiar, 08.10.2025
ÚNMS, Bratislava

Najpoužívanejšie normy systémov manažérstva

ISO 31000 – manažérstvo rizika



NORMALIZAČNÁ PODPORA MANAŽÉRSTVA RIZIKA

ISO normy publikované pre oblasť rizika medzinárodnou normalizačnou organizáciou ISO:

- STN ISO 31000: 2019 – Manažérstvo rizika. Zásady a návod.
- STN ISO 31073: 2022 - Manažérstvo rizika. Slovník. ISO Guide 73: 2009 – Manažérstvo rizika. Terminológia.
- STN EN IEC 31010: 2021 – Manažérstvo rizika. Techniky posudzovania rizík.
- ISO/TR 31004: 2013 – Manažérstvo rizika. Návod na implementáciu ISO 31000.
- STN ISO 31022: 2022 - Manažérstvo rizika Návod na manažérstvo právneho rizika

Ďalšie normy explicitne zamerané na riziko/bezpečnosť

- ISO 37301: 2022 – Manažérstvo súladu;
- ISO 22301: 2019 – Manažérstvo kontinuity podnikania;
- ISO/IEC 27001: 2022 – Informačné technológie. Systémy manažérstva informačnej bezpečnosti. Špeciálna podporná normu osobitne pre oblasť rizika – ISO/IEC 27005: 2022;
- ISO 28000: 2022 – Špecifikácia pre systémy manažérstva bezpečnosti;
- ISO 22000: 2018 – Manažérstvo potravinovej bezpečnosti;
- ISO 39001: 2022 – Systémy manažérstva bezpečnosti cestnej dopravy.

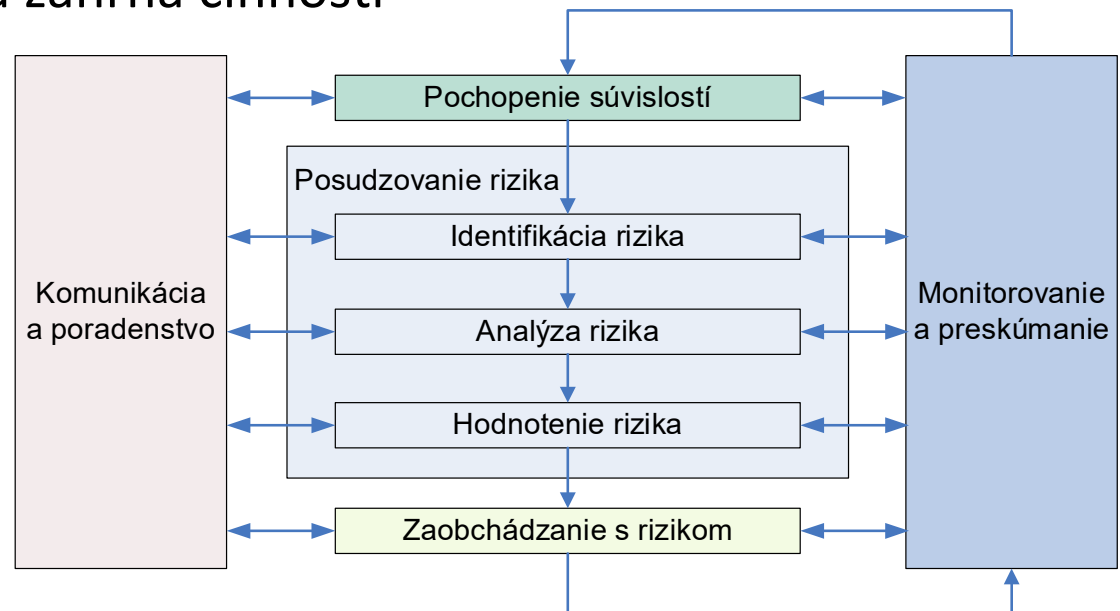
Riziko v normách systému manažérstva

- ISO 9001: 2015 Manažérstvo kvality. Požiadavky
- **Uvažovanie založené na riziku** – zvládanie rizík, ako aj príležitostí vytvára základ na zvyšovanie efektívnosti systému manažérstva kvality, na dosahovanie zlepšených výsledkov a na prevenciu negatívnych dôsledkov.
- Norma zahŕňa požiadavky zamerané na
 - zvládanie rizík a príležitostí
 - plánovanie opatrení na zvládanie **rizík** už pri zostavovaní plánov v organizácii;
 - vykonávanie **preventívnych opatrení** na elimináciu potenciálnych **nezhôd**,
 - činnosti na analyzovanie akejkoľvek **nezhody**, ktorá sa vyskytne,
 - činnosti na prijatie opatrenia na **prevenciu** opakovaného výskytu, ktoré závisí od dôsledkov nezhody.
- **Procesný prístup** - systematické definovanie a manažérstvo procesov a ich vzájomných väzieb tak, aby sa dosiahli zamýšľané výsledky v súlade s politikou kvality a strategickým smerovaním organizácie



Manažérstvo rizika podľa odporúčaní normy

- ISO 31000: 2018 Manažérstvo rizika
- Norma obsahuje zásady, rámec a procesy manažérstva rizika
- **Proces zvládania rizika** – postupnosť činností na určenie, čo bude zvládanie rizika zahŕňať, činností na zvažovanie súvislostí, na definovanie kritérií rizika, na posudzovanie rizika a na zaobchádzanie s rizikom
- Proces posudzovania rizika zahŕňa činnosti
 - identifikácia rizík
 - analýza rizík
 - hodnotenie rizika
- Proces zaobchádzania s rizikom
- Proces monitorovania a preskúmavania



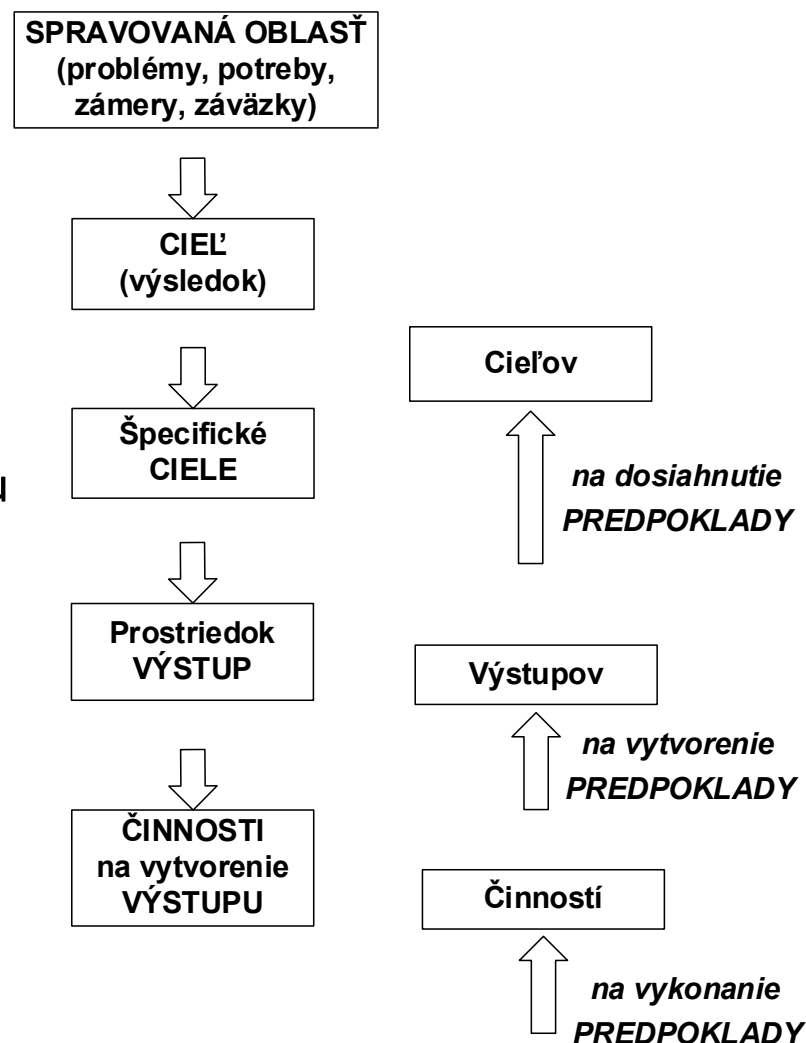
Procesný prístup pri identifikácii rizika

- Procesný prístup ako jeden z nástrojov využíva karty procesu
- Karta procesu môže poskytnúť základné fakty pre identifikáciu rizika
 - Účel procesu
 - Vstupy do procesu
 - Výstupy procesu
 - Činnosti procesu a ich postupnosť
 - Zdroje využívané v procese a ich požadovaná špecifikácia/parametre
 - Vlastník procesu
 - Dokumentácia k procesu
 - Merania v procese - ukazovatele s cieľovými hodnotami
 - Riadiace činnosti (opatrenia) využívané v procese
- Zvažuje sa aj zraniteľnosť organizácie a existujúce opatrenia



Prístup k riziku cez logický rámec

- Logický rámec:
 - Zámer niečo dosiahnuť, zmeniť
 - **Cieľ** – budúci stav
 - **Výstup** – to, čoho vytvorenie a implementovanie zabezpečí dosiahnutie cieľa
 - **Aktivita** – činnosti na vytvorenie výstupu
- Použitie logického rámca pri identifikovaní rizika
 - Spätný postup s uvažovaním o predpokladoch, ktoré majú byť naplnené, ale je pri nich istá miera neistoty/neurčitosti



Procesný prístup pri analýze rizika

- zváženie účelu analýzy
- pochopenie povahy a charakteristík rizika
- nastavenie kritérií hodnotenia rizika
- identifikovanie zdroja rizika cez procesy, udalosti vedúcej k prejavu rizika
- procesná analýza súvislostí
- analýza vplyvu faktorov na pravdepodobnosť vzniku udalosti a jej následkov
- preskúmanie možnosti kumulatívnych/kaskádových účinkov
- analýza účinnosti existujúcich opatrení

Procesný prístup pri zvládnutí rizika rizika

- Opatrenia na zvládnutie/modifikáciu rizika sú zväčša procesne orientované a zameriavajú sa na zníženie pravdepodobnosti alebo na zníženie následkov rizika
- Opatrenia na zvládnutie rizika možno zakomponovať do procesu
 - zmenou postupu činnosti
 - zavedením novej riadiacej činnosti alebo pravidla
 - zavedením nového merania na včasnú identifikáciu vzniku zlyhania
 - zmenou zdroja alebo špecifikácie/parametra zdroja
 - zmenou vlastníka rizika alebo úpravou jeho právomocí
 - vytvorením novej verzie činností (scenára procesu)
- Prijatie informovaného rozhodnutia o ponechaní rizika

SW podpora pri riadení rizika

- SW nástroje na podporu procesného riadenia zväčša obsahujú aj moduly na riadenie rizík
- Do procesnej mapy sa ako jeden z atribútov k procesom/činnostiam vkladá aj identifikované riziko (prepojenie procesnej mapy a katalógu rizík) s farebným vyznačením podľa kritérií rizík
- Opatrenie (riadiaca činnosť) ako súčasť procesu môže byť v procese identifikovateľná osobitným vyznačením
- Aktualizovaná procesná mapa obsahuje aktualizované riziká
- Riziko sa ako jeden z atribútov procesov dostáva do procesných reportov a umožňuje priebežné informovanie
- Pokročilejšie SW na modelovanie procesov obsahujú aj prvky AI a simulačné nástroje na experimenty čo-ak?

Reporty Proces-Riziko- Opatrenie

- Prehľad modifikácie rizika priradeného k procesu/činnostiam

		Riziko 1	Riziko 2	Riziko 3	Riziko 4	Riziko 5	Riziko 6	Riziko 7
PROCES	Činnosť_1				Opatrenie D		Opatrenie F	
	Činnosť_2	Opatrenie A						
	Činnosť_3							Opatrenie F
	Činnosť_4		Opatrenie A					
	Činnosť_5					Opatrenie H		
	Činnosť_6	Opatrenie A						
	Činnosť_7				Opatrenie E			
	Činnosť_8			Opatrenie C				
	Činnosť_9					Opatrenie B		
	Činnosť_10			Opatrenie C				
	Činnosť_11		Opatrenie B					Opatrenie G

Reporty Proces-Riziko- Opatrenie

- Prehľad modifikácie rizika konkrétnymi opatreniami

		Ďnnost'_1	Ďnnost'_2	Ďnnost'_3	Ďnnost'_4	Ďnnost'_5	Ďnnost'_6	Ďnnost'_7	Ďnnost'_8	Ďnnost'_9	Ďnnost'_10	Ďnnost'_11
RIZIKO	Rziko 1		Opatrenie A				Opatrenie A					
	Rziko 2				Opatrenie A							Opatrenie B
	Rziko 3								Opatrenie C		Opatrenie C	
	Rziko 4	Opatrenie D						Opatrenie E				
	Rziko 5					Opatrenie H				Opatrenie B		
	Rziko 6		Opatrenie F									
	Rziko 7			Opatrenie F								Opatrenie G

Reporty Proces-Riziko- Opatrenie

- Prehľad využívania opatrení v činnostiach na modifikáciu rizika

		Činnosť_1	Činnosť_2	Činnosť_3	Činnosť_4	Činnosť_5	Činnosť_6	Činnosť_7	Činnosť_8	Činnosť_9	Činnosť_10	Činnosť_11
OPATRENIE	Opatrenie A		Riziko 1		Riziko 2		Riziko 1					
	Opatrenie B									Riziko 5		Riziko 2
	Opatrenie C								Riziko 3		Riziko 3	
	Opatrenie D	Riziko 4										
	Opatrenie E							Riziko 4				
	Opatrenie F			Riziko 7								
	Opatrenie G											Riziko 7
	Opatrenie H					Riziko 5						

- Návod ako možno riziká efektívne zvládnuť:
 - zosúladienie činnosti organizácie so zvládaním rizík založenom na zásadách manažérstva rizík;
 - aplikovanie procesu zvládania rizík;
 - dosiahnuť plné zodpovedanie sa za manažérstvo rizík v inštitúcii;
 - dosiahnuť kľúčové očakávané výsledky manažérstva rizika:
 - inštitúcia, jej manažment a zamestnanci majú aktuálne, správne a komplexné pochopenie svojich rizík
 - riziká inštitúcie sú na úrovni kritéria „akceptovateľné“.

ISO 31000 – Procesy manažérstva rizika

- Procesy manažérstva rizika môžu byť špecifické:
 - pre daný typ procesov inštitúcie,
 - pre formu a obsah rozhodovania,
 - pre určitú skupinu zamestnancov, ktorí vykonávajú konkrétnu úlohu
- Pre **jednoduché systémy** postačujú na zvládnutie rizika rôzne návody, kontrolné zoznamy, karty s inštrukciami na vykonávanie činnosti pre všetky zúčastnené strany na plnení konkrétnej úlohy
- Pre **zložité systémy (inštitúcie)** je často nevyhnutné vychádzať z procesných modelov, vypracovať komplexný súbor prvkov, činností a zdrojov na zvládnutie rizík
- Procesy manažérstva rizík by mali vziať do úvahy načasovanie aktivít, náklady a trvanie analýzy rizík, ako aj dostupnosť spoľahlivých dát. Pritom sa môžu v tomto procese využiť informácie, ktoré už boli získané pred procesom identifikácie rizík, napríklad informácie získané pri plánovaní a pri plnení hlavných úloh organizácie.

Diskusia

