ICS 03.100.01 April 2011

	rizika **ávod**	**STN** **ISO** 01 0381

Risk management. Principles and guidelines

Management du risque. Principes et lignes

und

Táto norma je slovenskou verziou medzinárodnej normy ISO : 2009. Preklad zabezpečil Slovenský ústav technickej normalizácie. Táto norma má rovnaké postavenie, ako majú oficiálne verzie.

This standard is the Slovak version of the : 2009. It was translated by the It has the same status as the official versions.

[redacted]

Národný predhovor

Citované normy

[redacted] 73: 2009 dosiaľ nezavedená

Vypracovanie normy

Spracovateľ: [redacted]

Technická normalizačná komisia: TK 22 Kvalita

[redacted]

Manažérstvo rizika
Zásady a návod

ISO [redacted]
1. vydanie
15-11-2009

Obsah

Contents

[redacted]

Predhovor

ISO (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je celosvetová federácia národných normalizačných organizácií (členov ISO). Na medzinárodných normách zvyčajne pracujú technické komisie ISO. Každý člen ISO, ktorý sa zaujíma o predmet, pre ktorý sa vytvorila technická komisia, má právo byť zastúpený v tejto komisii. Na práci sa zúčastňujú i medzinárodné organizácie, vládne aj mimovládne, s ktorými ISO nadviazala pracovný styk. ISO úzko spolupracuje s Medzinárodnou elektrotechnickou komisiou (IEC) vo všetkých záležitostiach normalizácie v elektrotechnike.

Medzinárodné normy sa navrhujú v súlade s pravidlami uvedenými v smerniciach ISO/IEC, v časti 2.

Hlavnou úlohou technických komisií je príprava medzinárodných noriem. Návrhy medzinárodných noriem prijaté technickými komisiami sa rozosielajú členom ISO na hlasovanie. Vydanie medzinárodnej normy si vyžaduje súhlas najmenej 75 % z hlasujúcich členov.

Upozorňujeme na možnosť, že niektoré prvky tohto dokumentu môžu byť predmetom patentových práv. ISO nemôže byť zodpovedná za identifikáciu akýchkoľvek takýchto patentových práv.

[redacted] pripravila pracovná skupina na manažérstvo rizika Technického manažérskeho výboru ISO.

Foreword

ISO (the [redacted] for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing [redacted] is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International [redacted] (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

[redacted] are drafted in accordance with the rules given in the ISO/[redacted] Part 2.

The main task of technical committees is to prepare [redacted] Draft [redacted] adopted by the technical committees are circulated to the member bodies for voting. Publication as an [redacted] requires approval by at least 75 % of the member bodies casting a vote.

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights.

ISO [redacted] was prepared by the [redacted] on risk management

Úvod

Organizácie rozličných typov a veľkostí sa stretávajú s rozličnými vonkajšími faktormi a vplyvmi, ktoré vytvárajú neistotu, či a kedy dosiahnu svoje ciele. Účinok, ktorý táto neistota má na ciele organizácie, predstavuje „riziko".

Všetky činnosti organizácie predstavujú riziko. Organizácie riadia riziko tak, že ho identifikujú, analyzujú a následne posúdia, či ho treba modifikovať tým, že sa ním budú zaoberať, aby vyhovovalo určeným kritériám. Počas tohto procesu organizácie komunikujú a konzultujú s akcionármi, monitorujú a preskúmavajú riziko a jeho kontrolu, ktoré ho modifikujú s cieľom dosiahnuť, že sa nebude vyžadovať ďalšie zaobchádzanie. Táto medzinárodná norma podrobne opisuje tento systematický a logický proces.

Introduction

Organizations of all types and sizes face internal and external factors and influences that make it uncertain whether and when they will achieve their objectives. The effect this uncertainty has on an organization's objectives is "risk".

All activities of an organization involve risk. Organizations manage risk by identifying it, analysing it and then evaluating whether the risk should be modified by risk treatment in order to satisfy their risk criteria. Throughout this process, they communicate and consult with stakeholders and monitor and review the risk and the controls that are modifying the risk in order to ensure that no further risk treatment is required. This [redacted] describes this systematic and logical process in detail.

[redacted]

Hoci všetky organizácie istým spôsobom riadia riziko, táto medzinárodná norma predkladá rad zásad, ktoré sa musia dodržať, aby manažérstvo rizika bolo efektívne. Táto medzinárodná norma odporúča, aby organizácie vypracovali, zaviedli a nepretržite zlepšovali svoju štruktúru, ktorej účelom je integrovať proces manažérstva rizika do celkovej kontroly organizácie, jej stratégie a plánovania, manažérstva, procesov podávania správ, do politiky, hodnôt a kultúry.

Manažérstvo rizika možno kedykoľvek aplikovať na celú organizáciu, na jej rozličné oblasti a úrovne, ako aj na jej osobitné funkcie, projekty a činnosti.

Hoci postupy manažérstva rizika sa vyvíjali po istý čas a pre mnohé oblasti s cieľom splniť rozličné požiadavky, prijatie zhodných procesov v rámci celkového rámca môže pomôcť ubezpečiť, že riziko sa riadi efektívne, účinne a súvisle v celej organizácii. Všeobecný prístup opísaný v tejto medzinárodnej norme ponúka zásady a návod na manažérstvo akejkoľvek formy rizika systematickým, transparentným a dôveryhodným spôsobom a v akomkoľvek rozsahu a kontexte.

Každá špecifická oblasť alebo každá aplikácia manažérstva rizika prináša so sebou individuálne potreby, osobitných záujemcov, špecifické vnemy a kritériá. Preto kľúčovou črtou tejto medzinárodnej normy je „zahrnutie vytvorených súvislostí" ako činnosti na začiatku všeobecného procesu manažérstva rizika. Vytvorenie týchto súvislostí podchytí ciele organizácie, prostredie, v ktorom sa sledujú tieto ciele, jej akcionárov a rozdielnosť kritérií rizika, t. j. všetky vplyvy, ktoré môžu pomôcť odhaliť podstatu a zložitosť jej rizík.

Vzťah medzi zásadami manažérstva rizika, štruktúrou, v ktorej vznikajú, a procesom manažérstva rizika opísanom v tejto medzinárodnej norme, znázorňuje obr. 1.

Keď sa manažérstvo rizika zavedie a udržiava v duchu tejto medzinárodnej normy, organizácii napríklad umožňuje:

- zvýšiť pravdepodobnosť dosiahnutia cieľov;
- podporovať proaktívny manažment;
- uvedomovať si potrebu identifikácie a zaoberania sa rizikom v celej organizácii;
- zlepšiť identifikáciu príležitostí a ohrození;
- byť v súlade s príslušnými právnymi a predpisovými požiadavkami a medzinárodnými normami;

While all organizations manage risk to some degree, this [redacted] establishes a number of principles that need to be satisfied to make risk management effective. This International Standard recommends that organizations develop, implement and continuously improve a framework whose purpose is to integrate the process for managing risk into the organization's overall governance, strategy and planning, management, reporting processes, policies, values and culture.

Risk management can be applied to an entire organization, at its many areas and levels, at any time, as well as to specific functions, projects and activities.

Although the practice of risk management has been developed over time and within many sectors in order to meet diverse needs, the adoption of consistent processes within a comprehensive framework can help to ensure that risk is managed effectively, efficiently and coherently across an organization. The generic approach described in this [redacted] provides the principles and guidelines for managing any form of risk in a systematic, transparent and credible manner and within any scope and context.

Each specific sector or application of risk management brings with it individual needs, audiences, perceptions and criteria. Therefore, a key feature of this [redacted] is the inclusion of "establishing the context" as an activity at the start of this generic risk management process. Establishing the context will capture the objectives of the organization, the environment in which it pursues those objectives, its stakeholders and the diversity of risk criteria – all of which will help reveal and assess the nature and complexity of its risks.

The relationship between the principles for managing risk, the framework in which it occurs and the risk management process described in this [redacted] are shown in Figure 1

When implemented and maintained in accordance with this [redacted] the management of risk enables an organization to, for example:

- increase the likelihood of achieving objectives;
- encourage proactive management
- be aware of the need to identify and treat risk throughout the organization;
- improve the identification of opportunities and threats;
- comply with relevant legal and regulatory requirements and international norms;

- zlepšovať povinné a dobrovoľné podávanie správ;
- zlepšiť dozor;
- zlepšiť dôveru a istotu akcionárov;
- vytvoriť spoľahlivú základňu na prijímanie rozhodnutí a plánovanie;
- zlepšiť kontrolu;
- efektívne umiestňovať a využívať zdroje na zaobchádzanie s rizikom;
- zlepšovať prevádzkovú efektívnosť a účinnosť;
- zlepšovať zdravotnú a bezpečnostnú výkonnosť, ako aj ochranu prostredia;
- zlepšovať prevenciu strát a manažérstvo udalostí;
- minimalizovať straty;
- zlepšovať vedomosti o organizácii;
- zlepšovať organizačnú pružnosť.

- improve mandatory and voluntary reporting
- improve governance;
- improve stakeholder confidence and trust;
- establish a reliable basis for decision making and planning;
- improve controls;
- effectively allocate and use resources for risk treatment;
- improve operational effectiveness and efficiency;
- enhance health and safety performance, as well as environmental protection;
- improve loss prevention and incident management;
- minimize losses;
- improve organizational learning;
- improve organizational resilience.

Táto medzinárodná norma si kladie za cieľ vyhovieť potrebám širokej skupiny účastníkov vrátane:

a) tých, ktorí zodpovedajú za vypracovanie politiky manažérstva rizika v rámci vlastnej organizácie;
b) tých, ktorí zodpovedajú za ubezpečenie, že riziko v rámci celej organizácie alebo v rámci jej konkrétnej časti, konkrétneho projektu alebo konkrétnej činnosti sa efektívne riadi;
c) tých, ktorí potrebujú vyhodnocovať efektívnosť organizácie v manažérstve rizika;
d) pracovníkov vyvíjajúcich normy, návody, postupy a praktické postupy, ktorí v celom rozsahu alebo iba čiastočne určujú, ako sa má riziko v rámci konkrétnej oblasti týchto dokumentov riadiť.

[redacted] is intended to meet the needs of a wide range of stakeholders, including:

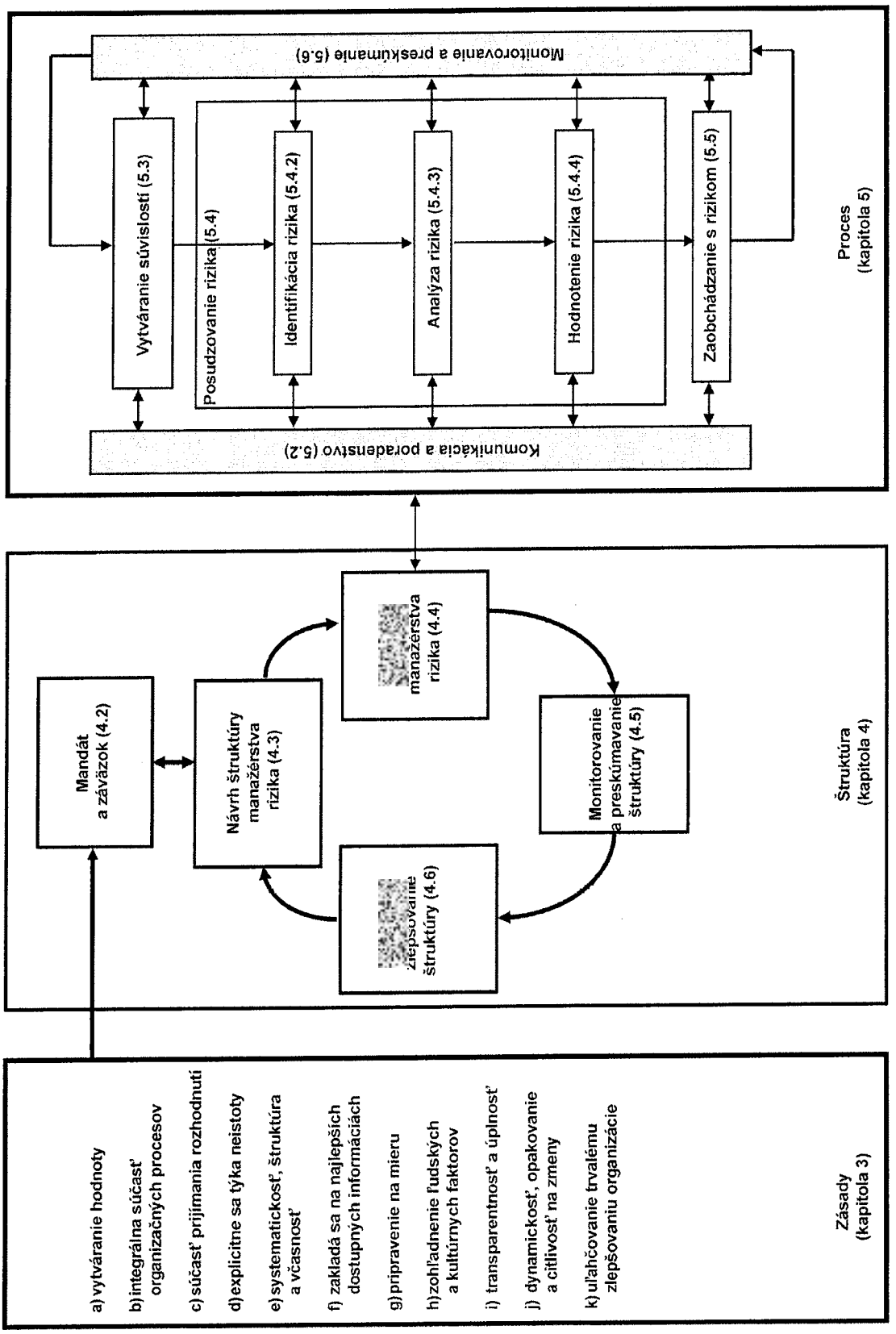
a) those responsible for developing risk management policy within their organization;
b) those accountable for ensuring that risk is effectively managed within the organization as a whole or within a specific area, project or activity;
c) those who need to evaluate an organization's effectiveness in managing risk;
d) developers of standards, guides, procedures and codes of practice that, in whole or in part, set out how risk is to be managed within the specific context of these documents.

Súčasné manažérske návody a procesy mnohých organizácií zahŕňajú zložky manažérstva rizika a mnohé organizácie už pre konkrétne druhy rizika alebo okolností prijali oficiálny proces manažérstva rizika. V takých prípadoch sa organizácia môže rozhodnúť zrealizovať kritické preskúmanie svojej jestvujúcej praxe a svojich procesov z pohľadu tejto medzinárodnej normy.

The current management practices and processes of many organizations include components of risk management, and many organizations have already adopted a formal risk management process for particular types of risk or circumstances. In such cases, an organization can decide to carry out a critical review of its existing practices and processes in the light of this [redacted]

V tejto medzinárodnej norme sa používajú oba výrazy *manažérstvo rizika* a *riadenie rizika*. Vo všeobecnom zmysle sa *manažérstvo rizika* týka architektúry (zásad, štruktúry a procesov) efektívneho manažérstva rizika, zatiaľ čo *riadenie rizika* sa týka využitia tejto architektúry pri konkrétnom riziku.

In this [redacted] the expressions "risk management" and "managing risk" are both used. In general terms, "risk management" refers to the architecture (principles, framework and process) for managing risks effectively, while "managing risk" refers to applying that architecture to particular risks.



Obrázok 1 – Vzťahy medzi zásadami manažérstva rizika, štruktúrou a procesom

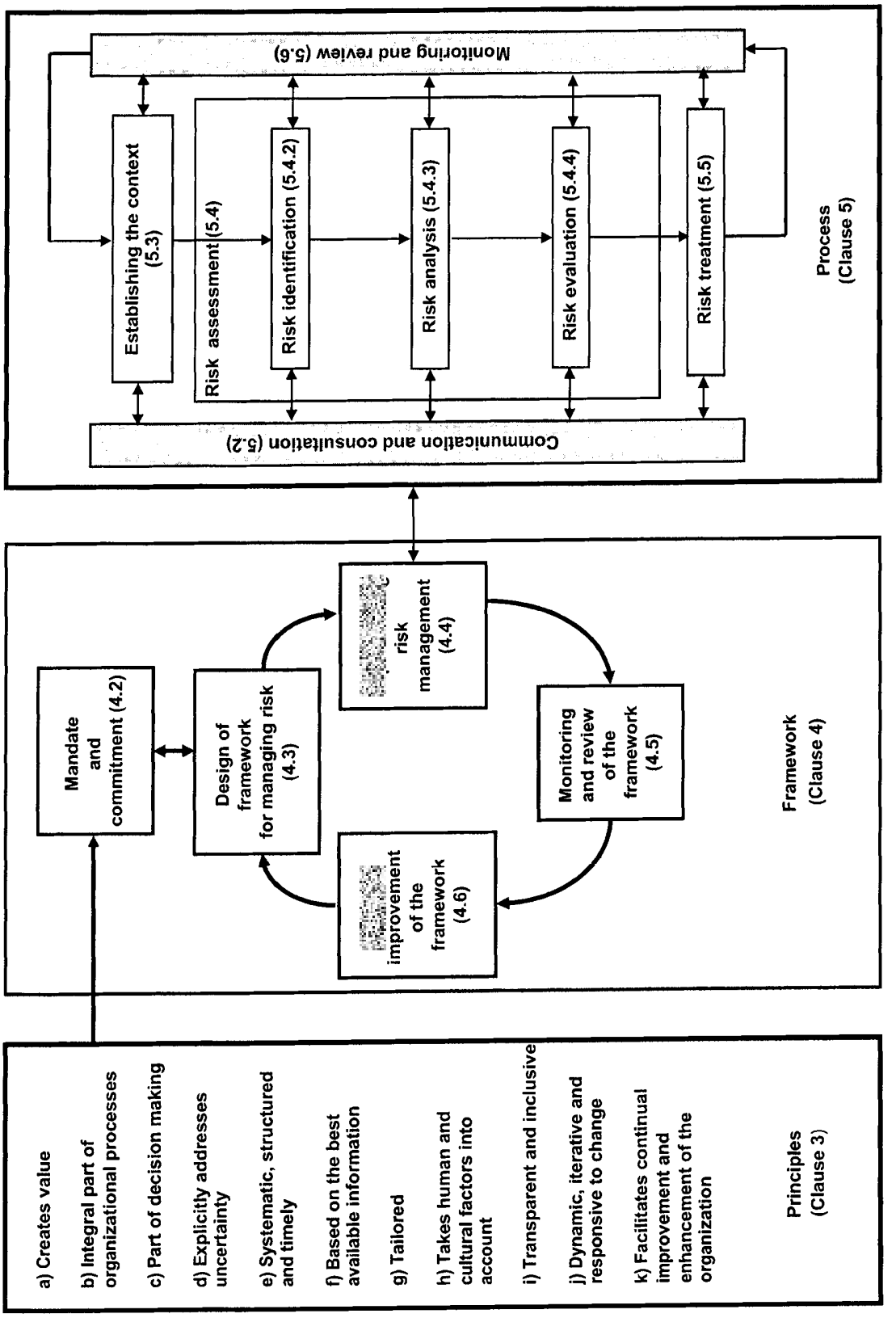


Figure 1 – Relationships between the risk management principles, framework and process

[redacted]

1 Predmet normy

Táto medzinárodná norma poskytuje zásady a všeobecný návod na manažérstvo rizika.

Túto medzinárodnú normu môže využiť akákoľvek verejná, súkromná alebo spoločenská organizácia, asociácia, skupina alebo jednotlivec. Preto táto medzinárodná norma nie je špecifická pre nejaký druh priemyslu alebo pre nejaké odvetvie.

POZNÁMKA. – Z dôvodov uľahčenia používania sa rôzni používatelia tejto medzinárodnej normy označujú všeobecným termínom *organizácia*.

Túto medzinárodnú normu možno použiť počas existencie organizácie na široký rozsah činností vrátane stratégie a rozhodnutí, prevádzky, procesov, funkcií, projektov, produktov, služieb a majetku.

Túto medzinárodnú normu možno aplikovať na akýkoľvek druh rizika a akéhokoľvek charakteru bez ohľadu na to, či má pozitívne, alebo negatívne následky.

Hoci táto medzinárodná norma poskytuje všeobecný návod, jej cieľom nie je propagovať jednotnosť manažérstva rizika v organizáciách. Návrh a zavedenie plánov manažérstva rizika a ich štruktúry musí brať do úvahy rozličné potreby konkrétnej organizácie, jej špecifické ciele, súvislosti, štruktúru, jej prevádzku, procesy, funkcie, projekty, produkty, služby či majetok a osobitne používané postupy.

Zámerom tejto medzinárodnej normy je, aby sa využila pri harmonizácii procesov manažérstva rizika v jestvujúcich a budúcich normách. Poskytuje všeobecný prístup zameraný na podporu noriem zaoberajúcich sa konkrétnymi rizikami alebo oblasťami, ale nenahrádza ich.

Táto medzinárodná norma nie je určená na používanie pri certifikácii.

2 Termíny a definície

V tejto medzinárodnej norme platia tieto termíny a definície.

2.1 riziko: účinok neistoty zámerov

POZNÁMKA 1. – Účinok je odchýlka od očakávania – kladná alebo záporná.

POZNÁMKA 2. – Zámery môžu mať rozličné aspekty (ako sú finančné, zdravotné, bezpečnostné a environmentálne) a môžu sa uplatňovať na rozličných úrovniach (ako je strategická úroveň, v rámci celej organizácie, v rámci projektu, produktu alebo procesu).

POZNÁMKA 3. – Riziko sa často charakterizuje odkazom na potenciálne **udalosti** (2.17) a **následky** (2.18) alebo na ich kombináciu.

1 Scope

[redacted] provides principles and generic guidelines on risk management.

[redacted] can be used by any public, private or community enterprise, association, group or individual. Therefore, this [redacted] is not specific to any industry or sector.

[redacted] convenience, all the different users of this [redacted] are referred to by the general term "organization".

[redacted] can be applied throughout the life of an organization, and to a wide range of activities, including strategies and decisions, operations, processes, functions, projects, products, services and assets.

[redacted] can be applied to any type of risk, whatever its nature, whether having positive or negative consequences.

Although this [redacted] provides generic guidelines, it is not intended to promote uniformity of risk management across organizations. The design and implementation of risk management plans and frameworks will need to take into account the varying needs of a specific organization, its particular objectives, context, structure, operations, processes, functions, projects, products, services, or assets and specific practices employed.

It is intended that this [redacted] be utilized to harmonize risk management processes in existing and future standards. It provides a common approach in support of standards dealing with specific risks and/or sectors, and does not replace those standards.

[redacted] is not intended for the purpose of certification.

2 Terms and definitions

For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.

2.1 risk: effect of uncertainty on objectives

NOTE 1 An effect is a deviation from the expected – positive and/or negative.

NOTE 2 Objectives can have different aspects (such as financial, health and safety, and environmental goals) and can apply at different levels (such as strategic, organization-wide, project, product and process).

NOTE 3 Risk is often characterized by reference to potential **events** (2.17) and **consequences** (2.18), or a combination of these

POZNÁMKA 4. – Riziko sa často vyjadruje kombináciou následkov udalosti (vrátane zmien okolností) a súvisiacej **pravdepodobnosti** (2.19) výskytu.

POZNÁMKA 5. – Neistota je stav, aj keď čiastočný, nedostatku informácií týkajúcich sa chápania alebo vedomostí o udalosti, jej následkoch alebo možnostiach.

[ISO Guide 73: 2009, definícia 1.1]

NOTE 4 Risk is often expressed in terms of a combination of the consequences of an event (including changes in circumstances) and the associated **likelihood** (2.19) of occurrence.

NOTE 5 Uncertainty is the state, even partial, of deficiency of information related to, understanding or knowledge of an event, its consequence, or likelihood.

[ISO Guide 73:2009, definition 1.1]

2.2 manažérstvo rizika: koordinované činnosti riadenia a kontroly organizácie s ohľadom na **riziko** (2.1)

[ISO Guide 73: 2009, definícia 2.1]

2.2 risk management: coordinated activities to direct and control an organization with regard to **risk** (2.1)

[ISO Guide 73: 2009, definition 2.1]

2.3 štruktúra manažérstva rizika: množina zložiek, ktoré vytvárajú základy a organizačné usporiadanie pre navrhovanie, zavedenie, **monitorovanie** (2.28), preskúmavanie a trvalé zlepšovanie **manažérstva rizika** (2.2) v celej organizácii

POZNÁMKA 1. – Základy obsahujú politiku, ciele, poverenie a záväzok riadiť **riziko** (2.1).

POZNÁMKA 2. – Organizačné usporiadanie zahŕňa plány, vzťahy, zodpovednosť, zdroje, procesy a činnosti.

POZNÁMKA 3. – Štruktúra manažérstva rizika je súčasťou celkovej strategickej a prevádzkovej politiky a postupov organizácie.

[ISO Guide 73: 2009, definícia 2.1.1]

2.3 risk management framework: set of components that provide the foundations and organizational arrangements for designing, implementing, **monitoring** (2.28), reviewing and continually improving **risk management** (2.2) throughout the organization

NOTE 1 The foundations include the policy, objectives, mandate and commitment to manage **risk** (2.1).

NOTE 2 The organizational arrangements include plans, relationships, accountabilities, resources, processes and activities.

NOTE 3 The risk management framework is embedded within the organization's overall strategic and operational policies and practices.

[ISO Guide 73: 2009, definition 2.1.1]

2.4 politika manažérstva rizika: vyhlásenie celkových zámerov a celkového smerovania organizácie týkajúce sa **manažérstva rizika** (2.2)

[ISO Guide 73: 2009, definícia 2.1.2]

2.4 risk management policy: statement of the overall intentions and direction of an organization related to **risk management** (2.2)

[ISO Guide 73:2009, definition 2.1.2]

2.5 postoj k riziku: prístup organizácie k hodnoteniu a prípadne k vykonávaniu, zachovávaniu, akceptovaniu či odvráteniu sa od **rizika** (2.1)

[ISO Guide 73: 2009, definícia 3.7.1.1]

2.5 risk attitude: organization's approach to assess and eventually pursue, retain, take or turn away from **risk** (2.1)

[ISO Guide 73:2009, definition 3.7.1.1]

2.6 plán manažérstva rizika: schéma v rámci **štruktúry manažérstva rizika** (2.3) špecifikujúca prístup, zložky manažérstva a zdroje, ktoré sa majú využiť v **manažérstve rizika** (2.2)

POZNÁMKA 1. – Zložky manažérstva zvyčajne obsahujú postupy, skúsenosti, pridelenie zodpovednosti, postupnosť a časovanie činností.

POZNÁMKA 2. – Plán manažérstva rizika možno aplikovať na konkrétny výrobok, proces či projekt alebo na časť celej organizácie.

[ISO Guide 73: 2009, definícia 2.1.3]

2.6 risk management plan: scheme within the **risk management framework** (2.3) specifying the approach, the management components and resources to be applied to the management of **risk** (2.1)

NOTE 1 Management components typically include procedures, practices, assignment of responsibilities, sequence and timing of activities.

NOTE 2 The risk management plan can be applied to a particular product, process and project, and part or whole of the organization.

[ISO Guide 73:2009, definition 2.1.3]

2.7 vlastník rizika: osoba alebo zložka so zodpovednosťou a právomocou riadiť **riziko** (2.1)

[ISO Guide 73: 2009, definícia 3.5.1.5]

2.7 risk owner: person or entity with the accountability and authority to manage a **risk** (2.1)

[ISO Guide 73:2009, definition 3.5.1.5]

[redacted]

2.8 proces manažérstva rizika: systematická aplikácia manažérskej politiky, postupov a skúseností na činnosti komunikácie, konzultácie, na vytváranie súvislostí a na identifikáciu, analyzovanie, hodnotenie, zaobchádzanie, **monitorovanie** (2.26) a preskúmavanie **rizika** (2.1)

[[redacted] 73: 2009, definícia 3.1]

2.9 určenie súvislostí: definovanie interných a externých parametrov, ktoré treba zohľadniť v manažérstve rizika a pri určovaní rozsahu a **kritérií rizika** (2.22) pre **politiku manažérstva rizika** (2.4)

[[redacted] 73: 2009, definícia 3.3.1]

2.10 externé súvislosti: externé prostredie, v ktorom organizácia chce dosiahnuť svoje zámery

POZNÁMKA. – Externé súvislosti môžu obsahovať:

- kultúrne, sociálne, politické, právne, finančné, technické, ekonomické, prírodné a konkurenčné skutočnosti na medzinárodnej, národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni;
- kľúčové pohnútky a trendy, ktoré majú vplyv na zámery organizácie;
- vzťahy s externými zainteresovanými účastníkmi (2.13), ich vnímanie a hodnoty.

[[redacted] 73: 2009, definícia 3.3.1.1]

2.11 interné súvislosti: interné prostredie, v ktorom organizácia chce dosiahnuť svoje zámery

POZNÁMKA. – Interné súvislosti môžu obsahovať:

- riadenie, organizačnú štruktúru, úlohy a zodpovednosť;
- politiku, zámery a stratégiu, ktoré sa využívajú na ich dosiahnutie;
- spôsobilosť v zmysle zdrojov a vedomostí (napr. kapitál, čas, ľudí, procesy, systémy a technológie);
- informačné systémy, tok informácií a rozhodovacie procesy (oficiálne i neoficiálne);
- vzťahy s internými zainteresovanými účastníkmi, ich vnímanie a hodnoty;
- kultúru organizácie;
- normy, návody a modely prijaté organizáciou;
- formu a rozsah zmluvných vzťahov.

[[redacted] 73: 2009, definícia 3.3.1.2]

2.12 komunikácia a konzultácia: nepretržité a iteračné procesy, ktoré organizácia vykonáva s cieľom poskytnúť informácie, podieľať sa na nich alebo ich získať a zapojiť sa do dialógu so **zainteresovanými účastníkmi** (2.13) v problematike **manažérstva rizika** (2.2)

POZNÁMKA 1. – Informácie sa môžu týkať existencie, podstaty, formy, pravdepodobnosti (2.19), významu, hodnotenia, prípustnosti a zaobchádzania s manažérstvom rizika.

2.8 risk management process: systematic application of management policies, procedures and practices to the activities of communicating, consulting, establishing the context, and identifying, analyzing, evaluating, treating, **monitoring** (2.28) and reviewing **risk** (2.1)

[[redacted] 73: 2009, definition 3.1]

2.9 establishing the context: systematic application of management policies, procedures and practices to the activities of communicating, consulting, establishing the context, and identifying, analyzing, evaluating, treating, **monitoring** (2.28) and reviewing **risk** (2.1)

[[redacted] 73: 2009, definition 3.1]

2.10 external context: external environment in which the organization seeks to achieve its objectives

[redacted] context can include:

- the cultural, social, political, legal, regulatory, financial, technological, economic, natural and competitive environment, whether international, national, regional or local;
- key drivers and trends having impact on the objectives of the organization; and
- relationships with, and perceptions and values of external stakeholders (2.13).

[[redacted] 73: 2009, definition 3.3.1.1]

2.11 internal context: internal environment in which the organization seeks to achieve its objectives

[redacted] context can include:

- governance, organizational structure, roles and accountabilities;
- policies, objectives, and the strategies that are in place to achieve them;
- the capabilities, understood in terms of resources and knowledge (e.g. capital, time, people, processes, systems and technologies);
- information systems, information flows and decision-making processes (both formal and informal);
- relationships with, and perceptions and values of, internal stakeholders;
- the organization's culture;
- standards, guidelines and models adopted by the organization; and
- form and extent of contractual relationships.

[[redacted] 73: 2009, definition 3.3.1.2]

2.12 communication and consultation: continual and iterative processes that an organization conducts to provide, share or obtain information and to engage in dialogue with **stakeholders** (2.13) regarding the management of **risk** (2.1)

NOTE 1 The information can relate to the existence, nature, form, likelihood (2.19), significance, evaluation, acceptability and treatment of the management of risk.

POZNÁMKA 2. – Konzultácia je dvojsmerný proces informačnej komunikácie medzi organizáciou a jej zainteresovanými účastníkmi o predmete pred prijatím rozhodnutia alebo určením smerovania tohto rozhodnutia. Konzultácia je:

- proces, ktorý má vplyv na rozhodnutie viac cestou ovplyvňovania ako prikazovania; a
- vstup do prijímania rozhodnutia, ale nie do spoločného prijímania rozhodnutia.

[73: 2009, definícia 3.2.1]

NOTE 2 Consultation is a two-way process of informed communication between an organization and its stakeholders on an issue prior to making a decision or determining a direction on that issue. Consultation is:

- a process which impacts on a decision through influence rather than power; and
- an input to decision making, not joint decision making.

[73: 2009, definition 3.2.1]

2.13 zainteresovaný účastník: osoba alebo organizácia, ktorá môže ovplyvniť, byť ovplyvnená alebo sa cítiť ovplyvnená rozhodnutím alebo činnosťou

2.13 stakeholder: person or organization that can affect, be affected by, or perceive themselves to be affected by a decision or activity

POZNÁMKA. – Tvorca rozhodnutia môže byť zainteresovaný účastník.

[73: 2009, definícia 3.2.1.1]

NOTE A decision maker can be a stakeholder.

[73: 2009, definition 3.2.1.1]

2.14 posudzovanie rizika: celkový proces **identifikácie rizika** (2.15), **analýzy rizika** (2.21) a **hodnotenia rizika** (2.24)

[73: 2009, definícia 3.4.1]

2.14 risk assessment: overall process of **risk identification** (2.15), **risk analysis** (2.21) and **risk evaluation** (2.24)

[73: 2009, definition 3.4.1]

2.15 identifikácia rizika: proces hľadania, spoznávania a opísania **rizika**(2.1)

POZNÁMKA 1. – Identifikácia rizika zahŕňa identifikáciu zdrojov rizika (2.16), udalostí (2.17), ich príčin a ich potenciálnych následkov (2.18).

POZNÁMKA 2. – Identifikácia rizika môže zahŕňať historické údaje, teoretickú analýzu, názory informovaných osôb a expertov a potreby zainteresovaných účastníkov (2.13).

[73: 2009, definícia 3.5.1]

2.15 risk identification: process of finding, recognizing and describing **risks** (2.1)

NOTE 1 Risk identification involves the identification of risk sources (2.16), events (2.17), their causes and their potential consequences (2.18).

NOTE 2 Risk identification can involve historical data, theoretical analysis, informed and expert opinions, and stakeholder's (2.13) needs.

[73: 2009, definition 3.5.1]

2.16 zdroj rizika: prvok, ktorý sám osebe alebo v kombinácii má vnútorný potenciál vyvolať **riziko** (2.1)

[73: 2009, definícia 3.5.1.2]

POZNÁMKA. – Zdroj rizika môže byť hmotný alebo nehmotný.

2.16 risk source: element which alone or in combination has the intrinsic potential to give rise to **risk** (2.1)

[73: 2009, definition 3.5.1.2]

NOTE A risk source can be tangible or intangible.

2.17 udalosť: výskyt alebo zmena konkrétnej množiny okolností

2.17 event: occurrence or change of a particular set of circumstances

2.18 následok: výsledok **udalosti** (2.17) ovplyvňujúci zámery

2.18 consequence: outcome of an **event** (2.17) affecting objectives

POZNÁMKA 1. – Udalosť sa môže vyskytnúť raz alebo viackrát a môže mať niekoľko príčin.

POZNÁMKA 2. – Udalosť sa môže skladať z niečoho, čo nenastane.

POZNÁMKA 3. – Udalosť môže niekedy znamenať len príhodu alebo nešťastnú udalosť.

POZNÁMKA 4. – O udalosti bez **následkov** (2.18) sa môže hovoriť aj ako o takmer strate, príhode, šťastnej náhode alebo o dôvernom upozornení.

[73: 2009, definícia 3.5.1.3]

NOTE 1 An event can be one or more occurrences, and can have several causes.

NOTE 2 An event can consist of something not happening.

NOTE 3 An event can sometimes be referred to as an "incident" or "accident".

NOTE 4 An event without **consequences** (2.18) can also be referred to as a "near miss", "incident", "near hit" or "close call".

[73: 2009, definition 3.5.1.3]

2.19 pravdepodobnosť: výsledok udalosti (2.17) ovplyvňujúci zámery

2.19 likelihood: chance of something happening

[redacted]

POZNÁMKA 1. – V terminológii manažérstva rizika sa výraz *pravdepodobnosť* používa v zmysle možnosti, že sa niečo stane bez ohľadu na to, či sa to definovalo, meralo alebo objektívne či subjektívne, kvalitatívne či kvantitatívne definovalo, a vyjadruje sa všeobecnými výrazmi alebo matematicky (napr. ako pravdepodobnosť alebo frekvencia výskytu v danom časovom intervale).

POZNÁMKA 2. – Anglický výraz *likelihood* nemá vo všetkých jazykoch svoj ekvivalent, namiesto neho sa často používa ekvivalentný výraz *probability* (pravdepodobnosť). V angličtine sa však výraz *probability* (pravdepodobnosť) často zúžene interpretuje ako matematický výraz. Preto v terminológii manažérstva rizika sa používa výraz *likelihood* (pravdepodobnosť) s cieľom, že bude mať rovnakú širokú interpretáciu, ako má výraz *probability* (pravdepodobnosť) v mnohých iných jazykoch odlišných od angličtiny.
[[redacted] 73: 2009, definícia 3.6.1.1]

2.20 profil rizika: opis akejkoľvek množiny **rizík** (2.1)

POZNÁMKA. – Množina rizík môže obsahovať riziká súvisiace s celou organizáciou, s časťou organizácie alebo s objektom podľa definície.
[[redacted] 73: 2009, definícia 3.8.2.5]

2.21 analýza rizika: proces obsahujúci podstatu **rizika** (2.1) a určujúci **úroveň rizika** (2.23)

POZNÁMKA 1. – Analýza rizika poskytuje základ na **hodnotenie rizika** (2.24) a na rozhodnutia o **zaobchádzaní s rizikom** (2.25).

POZNÁMKA 2. – Analýza rizika zahŕňa aj posúdenie rizika.
[[redacted] 73: 2009, definícia 3.6.1]

2.22 kritériá rizika: vzhľadom na ktoré sa význam **rizika** (2.1) posudzuje

POZNÁMKA 1. – Kritériá rizika sa zakladajú na zámeroch organizácie, na **externých** (2.10) a **interných súvislostiach** (2.11).

POZNÁMKA 2. – Kritériá rizika možno odvodiť z noriem, zákonov, politiky a z ďalších požiadaviek.
[[redacted] 73: 2009, definícia 3.3.1.3]

2.23 úroveň rizika: veľkosť **rizika** (2.1) alebo kombinácie rizík vyjadrená kombináciou **následkov** (2.18) a ich **pravdepodobnosti** (2.19)

[[redacted] 73: 2009, definícia 3.6.1.8]

2.24 hodnotenie rizika: proces porovnávania výsledkov **analýzy rizika** (2.21) s **kritériami rizika** (2.22) s cieľom určiť, či **riziko** (2.1) a jeho veľkosť sú akceptovateľné alebo sa dajú tolerovať

POZNÁMKA. – Hodnotenie rizika pomáha pri rozhodovaní o **zaobchádzaní s rizikom** (2.25).
[[redacted] 73: 2009, definícia 3.7.1]

2.25 zaobchádzanie s rizikom: proces modifikujúci **riziko** (2.1)

NOTE 1 In risk management terminology, the word "likelihood" is used to refer to the chance of something happening, whether defined, measured or determined objectively or subjectively, qualitatively or quantitatively, and described using general terms or mathematically (such as a probability or a frequency over a given time period).

NOTE 2 [redacted] term "likelihood" does not have a direct equivalent in some languages; instead, the equivalent of the term "probability" is often used. However, in English, "probability" is often narrowly interpreted as a mathematical term. Therefore, in risk management terminology, "likelihood" is used with the intent that it should have the same broad interpretation as the term "probability" has in many languages other than English.

[[redacted] 73: 2009, definition 3.6.1.1]

2.20 risk profile: description of any set of **risks** (2.1)

[redacted] set of risks can contain those that relate to the whole organization, part of the organization, or as otherwise defined.
[[redacted] 73:2009, definition 3.8.2.5]

2.21 risk analysis: process to comprehend the nature of **risk** (2.1) and to determine the **level of risk** (2.23)

NOTE 1 Risk analysis provides the basis for **risk evaluation** (2.24) and decisions about **risk treatment** (2.25).

NOTE 2 Risk analysis includes risk estimation.

[[redacted] 73: 2009, definition 3.6.1]

2.22 risk criteria: terms of reference against which the significance of a **risk** (2.1) is evaluated

NOTE 1 Risk criteria are based on organizational objectives, and **external** (2.10) and **internal context** (2.11).

NOTE 2 Risk criteria can be derived from standards, laws, policies and other requirements.
[[redacted] 73: 2009, definition 3.3.1.3]

2.23 level of risk: magnitude of a **risk** (2.1) or combination of risks, expressed in terms of the combination of **consequences** (2.18) and their **likelihood** (2.19)

[[redacted] 73: 2009, definition 3.6.1.8]

2.24 risk evaluation: process of comparing the results of **risk analysis** (2.21) with **risk criteria** (2.22) to determine whether the **risk** (2.1) and/or its magnitude is acceptable or tolerable

[redacted] evaluation assists in the decision about **risk treatment** (2.25).
[[redacted] 73:2009, definition 3.7.1]

2.25 risk treatment: process to modify **risk** (2.1)

POZNÁMKA 1. – Zaobchádzanie s rizikom môže zahŕňať

- vyvarovanie sa riziku rozhodnutím nezačínať činnosť alebo nepokračovať v činnosti, ktorá vytvára riziko;
- akceptovanie alebo zvýšenie rizika s cieľom využiť príležitosť;
- odstránenie **zdroja rizika** (2.16);
- zmenu **pravdepodobnosti** (2.19);
- zmenu **následkov** (2.18);
- podieľanie sa na riziku s ďalšou stranou alebo s ďalšími stranami (vrátane zmlúv a financovania rizika); a
- zachovanie rizika na základe informovaného rozhodnutia.

POZNÁMKA 2. – Zaobchádzanie s rizikom, ktoré sa zaoberá jeho zápornými následkami, sa niekedy označuje ako zmiernenie rizika, eliminácia rizika, prevencia rizika a zníženie rizika.

POZNÁMKA 3. – Zaobchádzanie s rizikom môže vytvoriť nové riziká alebo modifikovať jestvujúce riziká.
[73: 2009, definícia 3.8.1]

NOTE 1 Risk treatment can involve:

- avoiding the risk by deciding not to start or continue with the activity that gives rise to the risk;
- taking or increasing risk in order to pursue an opportunity;
- removing the **risk source** (2.16);
- changing the **likelihood** (2.19);
- changing the **consequences** (2.18);
- sharing the risk with another party or parties (including contracts and risk financing); and
- retaining the risk by informed decision.

NOTE 2 Risk treatments that deal with negative consequences are sometimes referred to as "risk mitigation", "risk elimination", "risk prevention" and "risk reduction".

NOTE 3 Risk treatment can create new risks or modify existing risks.
[73: 2009, definition 3.8.1]

2.26 riadenie: opatrenie, ktoré modifikuje **riziko** (2.1)

2.26 control: measure that is modifying **risk** (2.1)

2.27 zvyškové riziko: (reziduálne riziko) riziko (2.1), ktoré zostáva po **zaobchádzaní s rizikom** (2.25)

POZNÁMKA 1. – Reziduálne riziko môže obsahovať nezistené riziko.

POZNÁMKA 2. – Reziduálne riziko môže byť tiež známe ako zostatkové riziko.
[73: 2009, definícia 3.8.1.6]

2.27 residual risk risk: (2.1) remaining after **risk treatment** (2.25)

NOTE 1 Residual risk can contain unidentified risk

NOTE 2 Residual risk can also be known as "retained risk".
[73: 2009, definition 3.8.1.6]

2.28 monitorovanie: nepretržitá kontrola, dozor, kritické pozorovanie alebo určovanie stavu s cieľom zistiť zmenu požadovanej alebo očakávanej úrovne činnosti

POZNÁMKA. – Monitorovanie možno aplikovať na **štruktúru manažérstva rizika** (2.3), **na proces manažérstva rizika** (2.8), na **riziko** (2.1) alebo na **riadenie** (2.26).
[73: 2009, definícia 3.8.2.1]

2.28 monitoring: continual checking, supervising, critically observing or determining the status in order to identify change from the performance level required or expected

can be applied to a **risk management framework** (2.3), **risk management process** (2.8), **risk** (2.1) or **control** (2.26).

[73: 2009, definition 3.8.2.1]

2.29 preskúmanie: činnosť vykonávaná s cieľom určiť vhodnosť, primeranosť a efektívnosť sledovanej záležitosti a dosiahnuť určené ciele

POZNÁMKA. – Preskúmanie možno aplikovať na **štruktúru manažérstva rizika** (2.3), na **proces manažérstva rizika** (2.8), na **riziko** (2.1) alebo na **riadenie** (2.26).
[73: 2009, definícia 3.8.2.2]

2.29 review: activity undertaken to determine the suitability, adequacy and effectiveness of the subject matter to achieve established objectives

can be applied to a **risk management framework** (2.3), **risk management process** (2.8), **risk** (2.1) or **control** (2.26).

[73: 2009, definition 3.8.2.2]

3 Zásady

Aby manažérstvo rizika bolo efektívne, organizácia má na všetkých úrovniach rešpektovať ďalej uvedené zásady.

a) **Manažérstvo rizika vytvára a ochraňuje hodnotu.**

Manažérstvo rizika prispieva k preukázateľnému dosahovaniu zámerov a k zlepšovaniu výkonnosti napríklad pri ochrane osôb a ich bezpečnosti, pri zárukách, pri dodržiavaní zákonov a predpisov, pri verejnom schvaľovaní, pri ochrane prostredia, v kvalite produktov, v manažérstve projektovania, v prevádzkovej účinnosti a v reputácii.

b) **Manažérstvo rizika je integrálnou súčasťou všetkých organizačných procesov.**

Manažérstvo rizika nie je samostatná činnosť oddelená od hlavných činností a procesov organizácie. Manažérstvo rizika je časťou zodpovednosti manažmentu a integrálnou súčasťou všetkých procesov organizácie vrátane strategického plánovania a všetkých procesov projektovania a manažérstva zmien.

c) **Manažérstvo rizika je súčasťou prijímania rozhodnutí.**

Manažérstvo rizika pomáha [redacted] rozhodnutí urobiť informovaný výber, uprednostniť činnosti a rozlíšiť alternatívny priebeh činnosti.

d) **Manažérstvo rizika sa explicitne týka neistoty.**

Manažérstvo rizika explicitne berie do úvahy neistotu, charakter tejto neistoty a ako s ňou zaobchádzať.

e) **Manažérstvo rizika je systematické, štruktúrované a včasné.**

Systematický, včasný a štruktúrovaný prístup k manažérstvu rizika prispieva k účinnosti a ku konzistentným, porovnateľným a spoľahlivým výsledkom.

f) **Manažérstvo rizika sa zakladá na najlepších dostupných informáciách.**

Vstupy do procesu manažérstva rizika vychádzajú z informačných zdrojov, ako sú historické údaje, skúsenosti, spätné väzby od zainteresovaných účastníkov, pozorovanie, predpovede a expertné posúdenie. Tvorcovia rozhodnutí sa však majú navzájom informovať a majú zohľadňovať akékoľvek obmedzenia údajov, či v rámci použitého modelu alebo možností odlišných názorov rozličných expertov.

3 Principles

For risk management to be effective, an organization should at all levels comply with the principles below.

a) **Risk management creates and protects value.**

Risk management contributes to the demonstrable achievement of objectives and improvement of performance in, for example, human health and safety, security, legal and regulatory compliance, public acceptance, environmental protection, product quality, project management, efficiency in operations, governance and reputation.

b) **Risk management is an integral part of all organizational processes.**

Risk management is not a stand-alone activity that is separate from the main activities and processes of the organization. Risk management is part of the responsibilities of management and an integral part of all organizational processes, including strategic planning and all project and change management processes.

c) **Risk management is part of decision making.**

[redacted] management helps decision makers make informed choices, prioritize actions and distinguish among alternative courses of action.

d) **Risk management explicitly addresses uncertainty.**

Risk management explicitly takes account of uncertainty, the nature of that uncertainty, and how it can be addressed.

e) **Risk management is systematic, structured and timely.**

A systematic, timely and structured approach to risk management contributes to efficiency and to consistent, comparable and reliable results.

f) **Risk management is based on the best available information.**

The inputs to the process of managing risk are based on information sources such as historical data, experience, stakeholder feedback, observation, forecasts and expert judgement. However, decision makers should inform themselves of, and should take into account, any limitations of the data or modelling used or the possibility of divergence among experts.

g) **Manažérstvo rizika je pripravené na mieru.**

Manažérstvo rizika je zosúladené s vnútornými a vonkajšími súvislosťami v rámci organizácie a s profilom rizika.

h) **Manažérstvo rizika zohľadňuje ľudské a kultúrne faktory.**

Manažérstvo rizika uznáva spôsobilosť, vnímanie a zámery externých a interných ľudí, ktoré môžu uľahčiť alebo obmedzovať dosiahnutie zámerov organizácie.

i) **Manažérstvo rizika je transparentné a zhŕňajúce.**

Vhodné a včasné zapojenie zainteresovaných účastníkov a najmä tvorcov rozhodnutí na všetkých úrovniach organizácie zabezpečuje, že manažérstvo rizika zostáva relevantné a aktuálne. Zapojenie zainteresovaných účastníkov umožňuje aj ich správne zastúpenie a zvažovanie ich názorov pri určovaní kritérií rizíka.

j) **Manažérstvo rizika je dynamické, opakujúce sa a citlivé na zmeny.**

Manažérstvo rizika nepretržite vníma zmeny a reaguje na ne. Keď nastanú externé a interné udalosti, menia sa súvislosti a vedomosti, nastupuje monitorovanie a preskúmavanie rizík, objavujú sa nové riziká, niektoré sa zmenia a iné sa stratia.

k) **Manažérstvo rizika uľahčuje trvalé zlepšovanie organizácie.**

Organizácie má vypracovať a zaviesť stratégiu zlepšovania zrelosti manažérstva rizika spoločnc so všetkými ďalšími aspektmi organizácie.

Príloha poskytuje ďalšie rady pre organizácie, ktoré si želajú riadiť riziko efektívnejšie.

g) **Risk management is tailored.**

Risk management is aligned with the organization's external and internal context and risk profile.

h) **Risk management takes human and cultural factors into account.**

Risk management recognizes the capabilities, perceptions and intentions of external and internal people that can facilitate or hinder achievement of the organization's objectives.

i) **Risk management is transparent and inclusive.**

Appropriate and timely involvement of stakeholders and, in particular, decision makers at all levels of the organization, ensures that risk management remains relevant and up-to-date. Involvement also allows stakeholders to be properly represented and to have their views taken into account in determining risk criteria.

j) **Risk management is dynamic, iterative and responsive to change.**

Risk management continually senses and responds to change. As external and internal events occur, context and knowledge change, monitoring and review of risks take place, new risks emerge, some change, and others disappear.

k) **Risk management facilitates continual improvement of the organization.**

Organizations should develop and implement strategies to improve their risk management maturity alongside all other aspects of their organization.

Annex A provides further advice for organizations wishing to manage risk more effectively.

4 Štruktúra

4.1 Všeobecne

Úspech manažérstva rizika bude závisieť od efektívnosti štruktúry manažérstva poskytujúcej základy a usporiadanie, ktoré ho zavedú v celej organizácii na všetkých úrovniach. Štruktúra pomáha riadiť riziká efektívne prostredníctvom aplikácie procesu manažérstva (pozri kapitolu 5) na rozličných úrovniach a v rámci konkrétnych súvislostí v organizácii. Štruktúra zabezpečuje, že informácie o riziku získané z procesu manažérstva rizika sa primerane oznamujú a využívajú ako základ prijímania rozhodnutí a zodpovednosti na všetkých príslušných úrovniach organizácie.

4 Framework

4.1 General

The success of risk management will depend on the effectiveness of the management framework providing the foundations and arrangements that will embed it throughout the organization at all levels. The framework assists in managing risks effectively through the application of the risk management process (see Clause 5) at varying levels and within specific contexts of the organization. The framework ensures that information about risk derived from the risk management process is adequately reported and used as a basis for decision making and accountability at all relevant organizational levels.

Táto kapitola opisuje potrebné zložky štruktúry manažérstva rizika a spôsoby ich iteratívnej previazanosti, ako znázorňuje obr. 2.

Táto štruktúra nemá slúžiť ako recept na systém manažérstva, ale skôr má organizácii pomôcť integrovať manažérstvo rizika do celkového systému manažérstva. Z toho dôvodu organizácie má prispôsobiť jednotlivé zložky štruktúry svojim konkrétnym potrebám.

Ak jestvujúce postupy a procesy organizácie obsahujú zložky manažérstva rizika alebo ak organizácia už prijala oficiálny proces manažérstva rizika na konkrétne druhy rizika alebo na konkrétne situácie, potom ich treba kriticky preskúmať a posúdiť s ohľadom na túto medzinárodnú normu vrátane všetkých vlastností obsiahnutých v prílohe A s cieľom určiť ich primeranosť a efektívnosť.

This clause describes the necessary components of the framework for managing risk and the way in which they interrelate in an iterative manner, as shown in Figure 2.

This framework is not intended to prescribe a management system, but rather to assist the organization to integrate risk management into its overall management system. Therefore, organizations should adapt the components of the framework to their specific needs.

If an organization's existing management practices and processes include components of risk management or if the organization has already adopted a formal risk management process for particular types of risk or situations, then these should be critically reviewed and assessed against this [redacted] including the attributes contained in [redacted] in order to determine their adequacy and effectiveness.

4.2 Mandát a záväzok

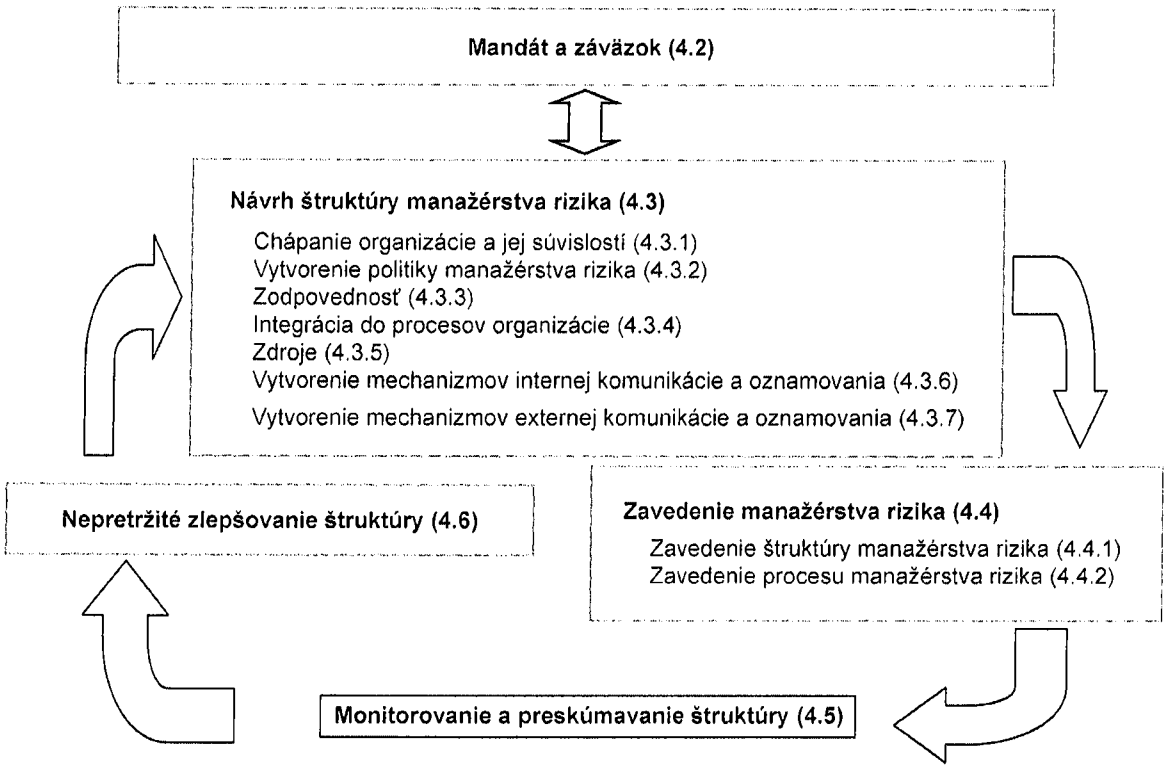
Zavedenie manažérstva rizika a garantovanie jeho pokračujúcej efektívnosti vyžaduje jasný a pokračujúci záväzok manažmentu organizácie, ako aj strategické a jasné plánovanie splniť záväzok na všetkých úrovniach. Manažment má:

- definovať a zaviesť politiku manažérstva rizika;
- zabezpečiť, aby kultúra organizácie a politika manažérstva rizika boli v súlade;
- určiť ukazovatele výkonnosti manažérstva rizika, ktoré sú v súlade s ukazovateľmi výkonnosti organizácie;
- zosúladiť ciele manažérstva rizika s cieľmi a stratégiou organizácie;
- zabezpečiť zhodu zákonov a predpisov;
- priradiť príslušným úrovniam v rámci organizácie zodpovednosť a právomoci;
- zabezpečiť, aby sa manažérstvu rizika pridelili potrebné zdroje;
- oznamovať klady manažérstva rizika všetkým akcionárom; a
- zabezpečiť, aby rámec manažérstva rizika bol naďalej primeraný.

4.2 Mandate and commitment

The introduction of risk management and ensuring its ongoing effectiveness require strong and sustained commitment by management of the organization, as well as strategic and rigorous planning to achieve commitment at all levels. Management should:

- define and endorse the risk management policy;
- ensure that the organization's culture and risk management policy are aligned;
- determine risk management performance indicators that align with performance indicators of the organization;
- align risk management objectives with the objectives and strategies of the organization;
- ensure legal and regulatory compliance;
- assign accountabilities and responsibilities at appropriate levels within the organization;
- ensure that the necessary resources are allocated to risk management;
- communicate the benefits of risk management to all stakeholders; and
- ensure that the framework for managing risk continues to remain appropriate.



Obrázok 2 – Vzťah medzi zložkami štruktúry manažérstva rizika

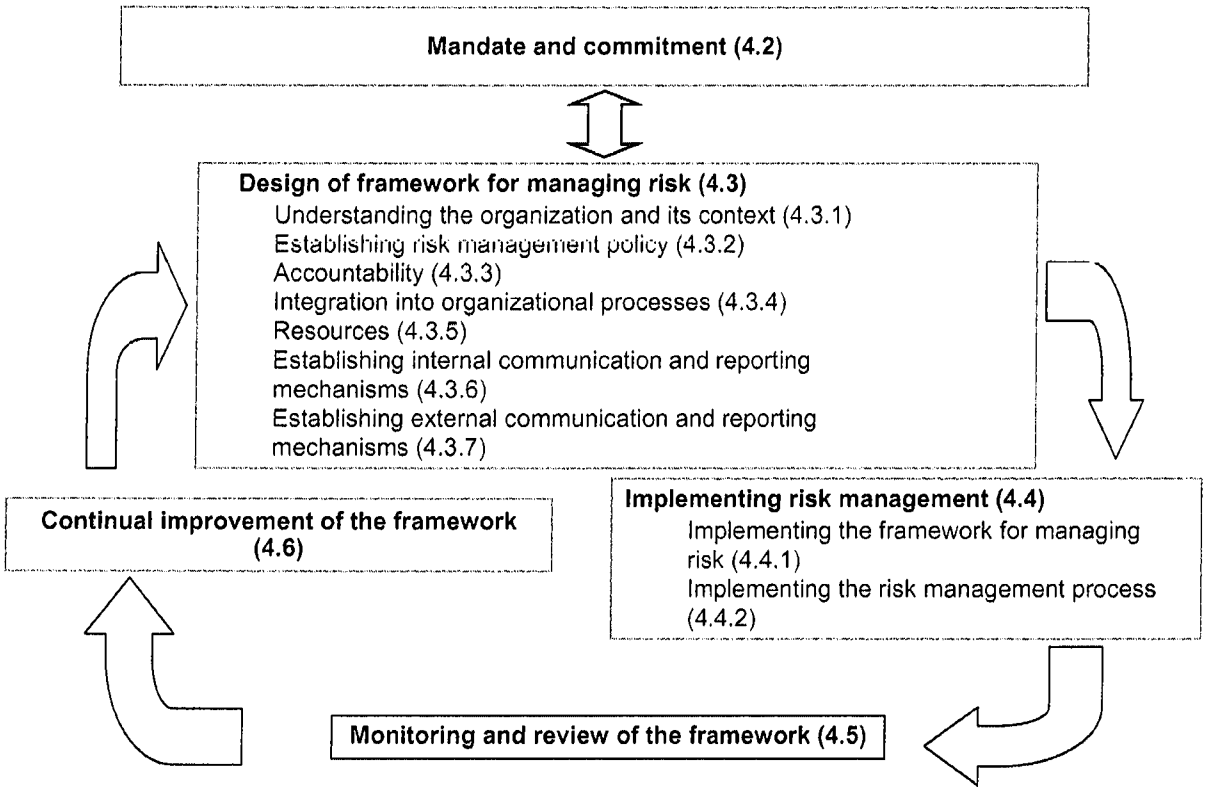


Figure 2 – Relationship between the components of the framework for managing risk

4.3 Návrh štruktúry manažérstva rizika

4.3.1 Chápanie organizácie a jej súvislostí

Pred začatím realizácie návrhu a zavádzaním štruktúry manažérstva rizika je dôležité posúdiť a pochopiť tak externé, ako aj interné súvislosti organizácie, keďže tieto skutočnosti môžu významne ovplyvniť návrh štruktúry.

Hodnotenie externých súvislostí organizácie môže zahŕňať:

a) sociálne a kultúrne, politické, legislatívne, predpisové, finančné, technické, ekonomické, prírodné a konkurenčné prostredie, a to tak medzinárodné, ako aj národné, oblastné alebo miestne;

b) kľúčové motívy a trendy, ktoré ovplyvňujú ciele organizácie;

c) vzťahy s externými zainteresovanými účastníkmi, ich chápanie a hodnoty.

Hodnotenie vnútorných súvislostí organizácie môže zahŕňať:

- riadenie, organizačnú štruktúru, úlohy a zodpovednosť;
- politiku, ciele a stratégiu, ktoré sa využívajú na ich dosiahnutie;
- spôsobilosť v zmysle zdrojov a vedomostí (napr. kapitálu, času, ľudí, procesov, systému a technológií);
- informačné systémy, tok informácií a procesy prijímania rozhodnutí (oficiálnych i neoficiálnych);
- vzťahy s internými zainteresovanými účastníkmi, ich vnímanie a hodnoty;
- kultúru organizácie;
- normy, návody a modely prijaté organizáciou;
- formu a rozsah zmluvných vzťahov;

ale neobmedzujú sa len na tieto skutočnosti.

4.3.2 Vytvorenie politiky manažérstva rizika

Politika manažérstva rizika má jasne určiť ciele organizácie a jej záväzok v manažérstve rizika a musí sa zvyčajne zaoberať týmito skutočnosťami:

- rozumným zdôvodnením organizácie riadiť riziko;
- väzbami medzi cieľmi organizácie a jej politikou a politikou manažérstva rizika;
- zodpovednosťou a právomocami v manažérstve rizika;
- spôsobmi, ako riešiť konfliktné záujmy;

4.3 Design of framework for managing risk

4.3.1 Understanding of the organization and its context

Before starting the design and implementation of the framework for managing risk, it is important to evaluate and understand both the external and internal context of the organization, since these can significantly influence the design of the framework.

Evaluating the organization's external context may include, but is not limited to:

a) the social and cultural, political, legal, regulatory, financial, technological, economic, natural and competitive environment, whether international, national, regional or local;

b) key drivers and trends having impact on the objectives of the organization; and

c) relationships with, and perceptions and values of, external stakeholders.

Evaluating the organization's internal context may include, but is not limited to:

- governance, organizational structure, roles and accountabilities;
- policies, objectives, and the strategies that are in place to achieve them;
- capabilities, understood in terms of resources and knowledge (e.g. capital, time, people, processes, systems and technologies);
- information systems, information flows and decision making processes (both formal and informal);
- relationships with, and perceptions and values of, internal stakeholders;
- the organization's culture;
- standards, guidelines and models adopted by the organization; and
- the form and extent of contractual relationships.

4.3.2 Establishing risk management policy

The risk management policy should clearly state the organization's objectives for, and commitment to, risk management and typically addresses the following:

- the organization's rationale for managing risk;
- links between the organization's objectives and policies and the risk management policy;
- accountabilities and responsibilities for managing risk;
- the way in which conflicting interests are dealt with;

- záväzkom sprístupniť potrebné zdroje a tak pomôcť pracovníkom zodpovedným za manažérstvo rizika;
- spôsobom, akým sa výkonnosť manažérstva rizika bude merať a oznamovať; a
- záväzkom pravidelne alebo po vzniku udalosti či po zmene okolností preskúmavať a zlepšovať politiku a rámec manažérstva rizika.

Politika manažérstva rizika sa má vhodne oznamovať.

4.3.3 Zodpovednosť

Organizácia má zabezpečiť zodpovednosť, právomoc a primeranú kompetentnosť v manažérstve rizika vrátane zavedenia a udržiavania procesu manažérstva rizika a zabezpečenia primeranosti, efektívnosti a účinnosti akýchkoľvek kontrol. Tieto postupy možno uľahčiť:

- identifikáciou vlastníkov rizika, ktorí majú zodpovednosť a právomoc riadiť riziká;
- identifikáciou osôb zodpovedných za vývoj, zavedenie a udržiavanie štruktúry manažérstva rizika;
- identifikáciou ďalších ľudí na všetkých úrovniach organizácie zodpovedných za proces manažérstva rizika;
- vytvorením procesov merania výkonnosti, podávania externých alebo interných správ a zdokonaľujúcich procesov; a
- zabezpečením zodpovedajúcich úrovní uznávania.

4.3.4 Integrácia do procesov organizácie

Manažérstvo rizika sa má začleniť do všetkých postupov a procesov organizácie, a to spôsobom, ktorý je vhodný, efektívny a účinný. Proces manažérstva rizika sa má stať súčasťou organizačných procesov a nesmie sa oddeľovať. Manažérstvo rizika sa osobitne má zahrnúť do politiky vývoja, podnikania, strategického plánovania a preskúmavania, ako aj do procesov manažérskych zmien.

Plán manažérstva rizika má byť v rámci celej organizácie, ktorý zabezpečuje, že politika manažérstva rizika sa zavedie a že manažérstvo rizika sa stane súčasťou všetkých praktík a procesov organizácie. Plán manažérstva rizika možno integrovať do iných plánov organizácie, napríklad do strategického plánu.

- commitment to make the necessary resources available to assist those accountable and responsible for managing risk;
- the way in which risk management performance will be measured and reported; and
- commitment to review and improve the risk management policy and framework periodically and in response to an event or change in circumstances.

The risk management policy should be communicated appropriately.

4.3.3 Accountability

The organization should ensure that there is accountability, authority and appropriate competence for managing risk, including implementing and maintaining the risk management process and ensuring the adequacy, effectiveness and efficiency of any controls. This can be facilitated by:

- identifying risk owners that have the accountability and authority to manage risks;
- identifying who is accountable for the development, implementation and maintenance of the framework for managing risk;
- identifying other responsibilities of people at all levels in the organization for the risk management process;
- establishing performance measurement and external and/or internal reporting and escalation processes; and
- ensuring appropriate levels of recognition.

4.3.4 Integration into organizational processes

Risk management should be embedded in all the organization's practices and processes in a way that it is relevant, effective and efficient. The risk management process should become part of, and not separate from, those organizational processes. In particular, risk management should be embedded into the policy development, business and strategic planning and review, and change management processes.

There should be an organization-wide risk management plan to ensure that the risk management policy is implemented and that risk management is embedded in all of the organization's practices and processes. The risk management plan can be integrated into other organizational plans, such as a strategic plan.

4.3.5 Zdroje

Pre manažérstvo rizika organizácia má vydeliť vhodné zdroje.

Do úvahy treba brať tieto skutočnosti:

- ľudí, ich zručnosť, skúsenosť a kompetentnosť;
- zdroje potrebné na každý krok procesu manažérstva rizika;
- procesy, metódy a nástroje organizácie, ktoré sa majú využiť v manažérstve rizika;
- zdokumentované procesy a postupy;
- systémy manažérstva poznatkov a informácií; a
- programy školení.

4.3.6 Vytvorenie mechanizmov internej komunikácie a oznamovania

Organizácia má vytvoriť mechanizmy internej komunikácie a oznamovania s cieľom zabezpečiť a podporiť zodpovednosť a vlastníctvo rizika. Tieto mechanizmy majú zabezpečiť, že:

- kľúčové zložky štruktúry manažérstva rizika a akékoľvek následné modifikácie sa primerane oznamujú;
- jestvuje primerané podávanie vnútorných správ o štruktúre, jej efektívnosti a výsledkoch;
- na príslušných úrovniach a vo vhodnom čase sú dostupné závažné informácie odvodené z aplikácie manažérstva rizika; a
- jestvujú konzultačné procesy s internými zainteresovanými účastníkmi.

Mechanizmy, podľa potreby, majú obsahovať procesy zjednocovania informácií o rizikách z rozličných zdrojov a môžu vyžadovať zvažovanie citlivosti informácií.

4.3.7 Vytvorenie mechanizmov externej komunikácie a oznamovania

Organizácia má vypracovať a zaviesť plán, ako bude komunikovať so zainteresovanými účastníkmi. Tento plán má zahŕňať:

- angažovanie vhodných externých zainteresovaných účastníkov a zabezpečenie efektívnej výmeny informácií;
- externé podávanie správ v súlade s legislatívnymi, predpisovými a vládnymi požiadavkami;
- poskytovanie spätnej väzby a podávanie správ o komunikácii a konzultáciách;
- využívanie komunikácie na vytváranie dôvery v organizácii; a

4.3.5 Resources

The organization should allocate appropriate resources for risk management.

Consideration should be given to the following:

- people, skills, experience and competence;
- resources needed for each step of the risk management process;
- the organization's processes, methods and tools to be used for managing risk;
- documented processes and procedures;
- information and knowledge management systems; and
- training programmes.

4.3.6 Establishing internal communication and reporting mechanisms

The organization should establish internal communication and reporting mechanisms in order to support and encourage accountability and ownership of risk. These mechanisms should ensure that:

- key components of the risk management framework, and any subsequent modifications, are communicated appropriately;
- there is adequate internal reporting on the framework, its effectiveness and the outcomes;
- relevant information derived from the application of risk management is available at appropriate levels and times; and
- there are processes for consultation with internal stakeholders.

These mechanisms should, where appropriate, include processes to consolidate risk information from a variety of sources, and may need to consider the sensitivity of the information

4.3.7 Establishing external communication and reporting mechanisms

The organization should develop and implement a plan as to how it will communicate with external stakeholders. This should involve:

- engaging appropriate external stakeholders and ensuring an effective exchange of information;
- external reporting to comply with legal, regulatory, and governance requirements;
- providing feedback and reporting on communication and consultation;
- using communication to build confidence in the organization; and

- komunikáciu so zainteresovanými účastníkmi v prípade krízovej situácie alebo nepredvídanej udalosti.

Tieto mechanizmy majú podľa potreby obsahovať procesy zjednocovania informácií o rizikách z rozličných zdrojov a môžu vyžadovať zvažovanie citlivosti informácií.

4.4 Zavedenie manažérstva rizika

4.4.1 Zavedenie štruktúry manažérstva rizika

Pri zavádzaní organizačnej štruktúry manažérstva rizika organizácia má:

- definovať vhodný harmonogram a vhodnú stratégiu zavádzania štruktúry;
- aplikovať politiku manažérstva rizika a súvisiaci proces na organizačné procesy;
- byť v súlade s požiadavkami zákonov a predpisov;
- zabezpečiť, aby prijímanie rozhodnutí vrátane vývoja a určovania cieľov bolo v súlade s výstupmi procesov manažérstva rizika;
- poskytovať informácie a školiace príležitosti; a
- komunikovať a konzultovať so zainteresovanými účastníkmi s cieľom ubezpečiť sa, že jej štruktúra manažérstva rizika je naďalej vhodná.

4.4.2 Zavedenie procesu manažérstva rizika

Manažérstvo rizika sa má zaviesť na základe ubezpečenia, že proces manažérstva rizika charakterizovaný v kapitole 5 sa realizuje na základe plánu manažérstva rizika na všetkých príslušných úrovniach a na všetky funkčné miesta v organizácii ako súčasť jej praktík a procesov.

4.5 Monitorovanie a preskúmavanie štruktúry

S cieľom ubezpečiť sa, že manažérstvo rizika je efektívne a naďalej podporuje výkonnosť organizácie, organizácia má:

- merať výkonnosť manažérstva rizika pomocou ukazovateľov, ktorých vhodnosť sa periodicky preskúmava;
- periodicky merať pokrok oproti plánu manažérstva rizika, ako aj prípadné odchýlky;
- periodicky preskúmavať, či štruktúra, politika a plán manažérstva rizika sú stále v daných externých a interných súvislostiach vhodné;
- podávať správy o rizikách, pokroku v pláne manažérstva rizika a ako sa dodržiava politika manažérstva rizika; a

- communicating with stakeholders in the event of a crisis or contingency.

These mechanisms should, where appropriate, include processes to consolidate risk information from a variety of sources, and may need to consider the sensitivity of the information.

4.4 Implementing risk management

4.4.1 Implementing the framework for managing risk

In implementing the organization's framework for managing risk, the organization should:

- define the appropriate timing and strategy for implementing the framework;
- apply the risk management policy and process to the organizational processes;
- comply with legal and regulatory requirements;
- ensure that decision making, including the development and setting of objectives, is aligned with the outcomes of risk management processes;
- hold information and training sessions; and
- communicate and consult with stakeholders to ensure that its risk management framework remains appropriate.

4.4.2 Implementing the risk management process

Risk management should be implemented by ensuring that the risk management process outlined in Clause 5 is applied through a risk management plan at all relevant levels and functions of the organization as part of its practices and processes.

4.5 Monitoring and review of the framework

In order to ensure that risk management is effective and continues to support organizational performance, the organization should:

- measure risk management performance against indicators, which are periodically reviewed for appropriateness;
- periodically measure progress against, and deviation from, the risk management plan;
- periodically review whether the risk management framework, policy and plan are still appropriate, given the organizations' external and internal context;
- report on risk, progress with the risk management plan and how well the risk management policy is being followed; and

- preskúmavať efektívnosť štruktúry manažérstva rizika.

4.6 Nepretržité zlepšovanie štruktúry

Na základe výsledkov z monitorovania a z preskúmavaní sa má prijať rozhodnutia, ako možno zlepšiť štruktúru manažérstva rizika, politiku a príslušný plán. Takéto rozhodnutia by mali vyústiť do zlepšovania manažérstva rizika organizácie a jej kultúry manažérstva rizika.

5 Proces

5.1 Všeobecne

Proces manažérstva rizika má byť:

- integrálnou súčasťou manažérstva;
- zabudovaný do kultúry a praktík; a
- prispôsobený podnikateľským procesom organizácie.

Takýto proces zahŕňa činnosti opísané v čl. 5.2 až 5.6. Proces manažérstva znázorňuje obrázok 3.

5.2 Komunikácia a poradenstvo

Vrcholový manažment musí zaistiť, aby sa:

Komunikácia a poradenstvo s externými a internými zainteresovanými účastníkmi sa majú realizovať počas všetkých etáp procesu manažérstva rizika.

Z toho dôvodu sa plány komunikácie a poradenstva majú vypracovať v rannom štádiu. Majú sa týkať skutočností súvisiacich so samotným rizikom, s jeho príčinami, s jeho následkami (ak sú známe), ako aj opatrení prijímaných na zaobchádzanie s rizikom. Má sa uskutočniť efektívna interná a externá komunikácia a konzultácie s cieľom ubezpečiť sa, že pracovníci zodpovední za zavedenie procesu manažérstva rizika a zainteresovaní účastníci chápu podstatu prijímaných rozhodnutí a príčiny, prečo sa vyžadujú konkrétne činnosti.

Prístup poradenského tímu môže:

- pomôcť určiť primerané súvislosti;
- zabezpečiť, že sa pochopia a zvážia záujmy zainteresovaných účastníkov;
- pomôcť ubezpečiť, že riziká sa primerane identifikovali;
- pospájať rozličné oblasti expertízy na analýzu rizík;
- ubezpečiť, že sa v definícii kritérií rizika a pri vyhodnocovaní rizík vhodne zvážili rozličné názory;

- review the effectiveness of the risk management framework.

4.6 Continual improvement of the framework

Based on results of monitoring and reviews, decisions should be made on how the risk management framework, policy and plan can be improved. These decisions should lead to improvements in the organization's management of risk and its risk management culture.

5 Process

5.1 General

The risk management process should be:

- an integral part of management,
- embedded in the culture and practices, and
- tailored to the business processes of the organization.

It comprises the activities described in 5.2 to 5.6. The risk management process is shown in Figure 3.

5.2 Communication and consultation

Top management shall ensure that

Communication and consultation with external and internal stakeholders should take place during all stages of the risk management process.

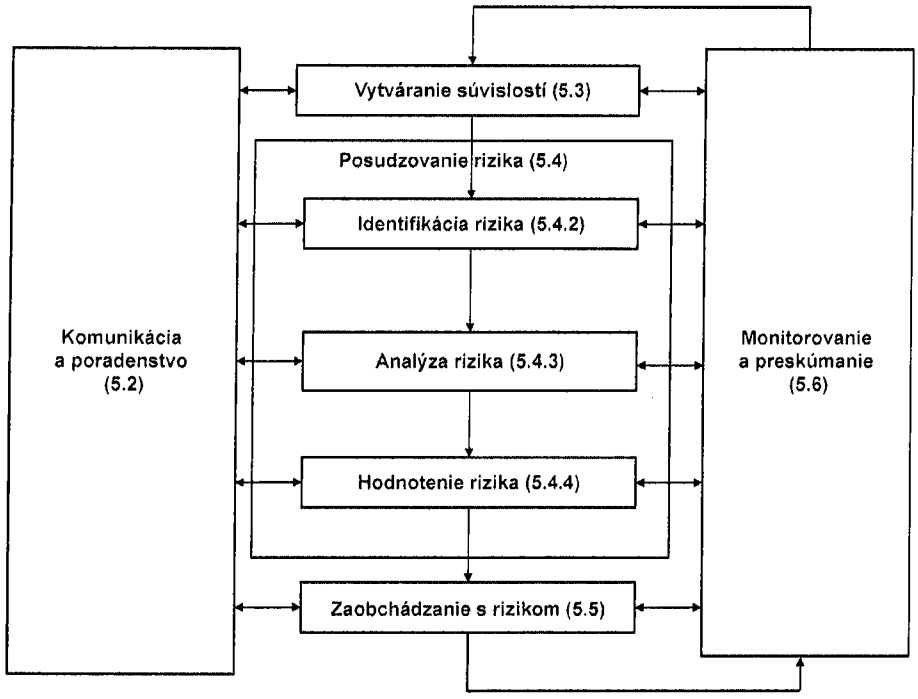
Therefore, plans for communication and consultation should be developed at an early stage. These should address issues relating to the risk itself, its causes, its consequences (if known), and the measures being taken to treat it. Effective external and internal communication and consultation should take place to ensure that those accountable for implementing the risk management process and stakeholders understand the basis on which decisions are made, and the reasons why particular actions are required.

A consultative team approach may:

- help establish the context appropriately;
- ensure that the interests of stakeholders are understood and considered;
- help ensure that risks are adequately identified;
- bring different areas of expertise together for analyzing risks;
- ensure that different views are appropriately considered when defining risk criteria and in evaluating risks;

- zabezpečiť vypracovanie a podporu plánu zaobchádzania s rizikom;
- zvýrazniť vhodné manažérstvo zmeny počas procesu manažérstva rizika; a
- vyvinúť vhodný plán externej a internej komunikácie a konzultácií.

- secure endorsement and support for a treatment plan;
- enhance appropriate change management during the risk management process; and
- develop an appropriate external and internal communication and consultation plan.



Obrázok 3 – Proces manažérstva rizika

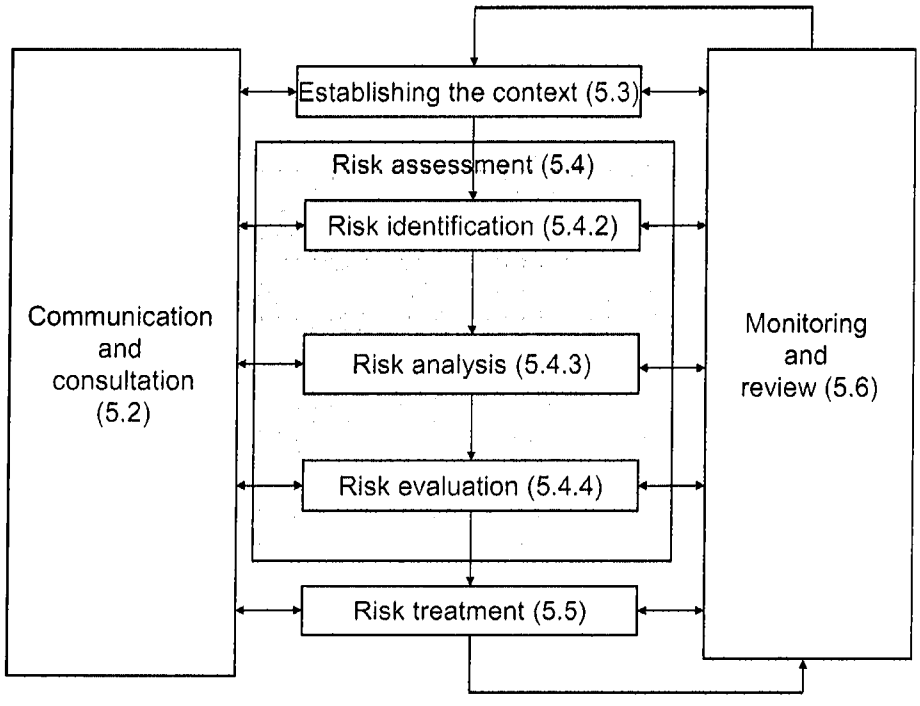


Figure 3 – Risk management process

Komunikácia a konzultácie so zainteresovanými účastníkmi sú dôležité, keďže zainteresovaní účastníci posudzujú riziko založené na jeho vnímaní. Toto vnímanie sa môže meniť vďaka odlišnostiam v hodnotách, potrebách, predpokladoch, koncepciách a v záujmoch zainteresovaných účastníkov. Keďže ich názory môžu mať významný vplyv na prijímané rozhodnutia, majú sa pri prijímaní rozhodnutí identifikovať, zaznamenávať a zohľadňovať názory zainteresovaných účastníkov.

Komunikácia a konzultácie majú uľahčovať vierohodné, závažné, správne a pochopiteľné výmeny informácií s ohľadom na aspekty dôvernosti a ochrany osobnosti.

5.3 Vytváranie súvislostí

5.3.1 Všeobecne

Vytváraním súvislostí organizácia rozčleňuje svoje ciele, definuje interné a externé parametre, ktoré treba zohľadňovať v manažérstve rizika, a určuje rozsah a kritériá rizika pre zostávajúci proces. Hoci veľa z týchto parametrov sa podobá parametrom uvažovaným pri návrhu štruktúry manažérstva rizika (pozri čl. 4.3.1), pri určovaní súvislostí v procese manažérstva rizika sa musia brať do úvahy s väčšími podrobnosťami a najmä zvážiť, ako súvisia so zámerom konkrétneho procesu manažérstva rizika.

5.3.2 Predstaviteľ manažmentu

Externé súvislosti predstavujú externé prostredie, v ktorom organizácia chce dosiahnuť svoje ciele.

Pochopenie externých súvislostí je dôležité pri ubezpečovaní, že ciele a záujmy externých zainteresovaných účastníkov sa pri vypracúvaní kritérií rizika zohľadnili. Zakladá sa na súvislostiach v rámci celej organizácie, ale zohľadňujúcich špecifické podrobnosti požiadaviek zákonov a predpisov, vnímanie zainteresovaných účastníkov a ďalšie okolnosti rizika špecifické pre zámer procesu manažérstva rizika.

Externé súvislosti môžu zahŕňať:

- sociálne a kultúrne, politické, zákonné, predpisové, finančné, technické, ekonomické, prírodné a konkurenčné prostredie, a to medzinárodné, národné, regionálne alebo miestne;
- kľúčové stimulátory a trendy, ktoré ovplyvňujú ciele organizácie; a
- vzťahy, vnímanie a hodnoty externých zainteresovaných účastníkov;

ale neobmedzujú sa iba na tieto skutočnosti.

Communication and consultation with stakeholders is important as they make judgements about risk based on their perceptions of risk. These perceptions can vary due to differences in values, needs, assumptions, concepts and concerns of stakeholders. As their views can have a significant impact on the decisions made, the stakeholders' perceptions should be identified, recorded, and taken into account in the decision making process.

Communication and consultation should facilitate truthful, relevant, accurate and understandable exchanges of information, taking into account confidential and personal integrity aspects.

5.3 Establishing the context

5.3.1 General

By establishing the context, the organization articulates its objectives, defines the external and internal parameters to be taken into account when managing risk, and sets the scope and risk criteria for the remaining process. While many of these parameters are similar to those considered in the design of the risk management framework (see 4.3.1), when establishing the context for the risk management process, they need to be considered in greater detail and particularly how they relate to the scope of the particular risk management process.

5.3.2 Management representative

The external context is the external environment in which the organization seeks to achieve its objectives.

Understanding the external context is important in order to ensure that the objectives and concerns of external stakeholders are considered when developing risk criteria. It is based on the organization-wide context, but with specific details of legal and regulatory requirements, stakeholder perceptions and other aspects of risks specific to the scope of the risk management process.

The external context can include, but is not limited to:

- the social and cultural, political, legal, regulatory, financial, technological, economic, natural and competitive environment, whether international, national, regional or local;
- key drivers and trends having impact on the objectives of the organization; and
- relationships with, perceptions and values of external stakeholders.

5.3.3 Vytváranie interných súvislostí

Interné súvislosti predstavujú interné prostredie, v ktorom organizácia chce dosiahnuť svoje ciele.

Proces manažérstva rizika sa má zosúladiť s kultúrou organizácie, s procesmi, so štruktúrou a so stratégiou. Interné súvislosti je niečo v rámci organizácie, čo môže ovplyvniť spôsob, akým organizácia bude riadiť riziko. Vytvoriť sa majú, pretože:

a) manažérstvo rizika sa realizuje v súvislosti s cieľmi organizácie;

b) ciele a kritériá konkrétneho projektu, procesu alebo konkrétnej činnosti sa majú brať do úvahy z pohľadu celkových cieľov organizácie; a

c) niektoré organizácie zlyhávajú pri uvedomovaní si príležitosti dosiahnuť svoje strategické, projektové alebo podnikateľské ciele, aby tak ovplyvňovali trvalý záväzok organizácie, jej vierohodnosť, dôveru a hodnotu.

Je nevyhnutné chápať interné súvislosti. Môže to zahŕňať:

- správu, organizačnú štruktúru, úlohy a zodpovednosť;
- politiku, ciele a stratégiu, ktoré sa zaviedli, aby sa splnili úlohy;
- spôsobilosť chápanú v zmysle zdrojov a vedomostí (napr. kapitálu, času, ľudí, procesov, systémov a technológií);
- vzťahy so zainteresovanými účastníkmi, ich pochopenie a hodnoty;
- kultúru organizácie;
- informačné systémy, tok informácií a procesy prijímania rozhodnutí (oficiálnych i neoficiálnych);
- normy, návody a modely prijaté organizáciou; a
- spôsob a rozsah zmluvných vzťahov;

ale neobmedzujú sa iba na tieto skutočnosti.

5.3.4 Vytváranie súvislostí procesu manažérstva rizika

Určia sa ciele, stratégia, rozsah a parametre činnosti organizácie alebo častí organizácie, na ktoré sa aplikuje proces manažérstva rizika. Manažérstvo rizika sa má uskutočniť s vyčerpávajúcim zreteľom na potrebu zdôvodniť zdroje použité pri jeho realizácii. Majú sa určiť aj požadované zdroje, zodpovednosť a právomoci, ako aj záznamy, ktoré treba uchovávať.

5.3.3 Establishing the internal context

The internal context is the internal environment in which the organization seeks to achieve its objectives.

The risk management process should be aligned with the organization's culture, processes, structure and strategy. Internal context is anything within the organization that can influence the way in which an organization will manage risk. It should be established because:

a) risk management takes place in the context of the objectives of the organization;

b) objectives and criteria of a particular project, process or activity should be considered in the light of objectives of the organization as a whole; and

c) some organizations fail to recognize opportunities to achieve their strategic, project or business objectives, and this affects ongoing organizational commitment, credibility, trust and value.

It is necessary to understand the internal context. This can include, but is not limited to:

- governance, organizational structure, roles and accountabilities;
- policies, objectives, and the strategies that are in place to achieve them;
- capabilities, understood in terms of resources and knowledge (e.g. capital, time, people, processes, systems and technologies);
- the relationships with and perceptions and values of internal stakeholders;
- the organization's culture;
- information systems, information flows and decision making processes (both formal and informal);
- standards, guidelines and models adopted by the organization; and
- form and extent of contractual relationships.

5.3.4 Establishing the context of the risk management process

The objectives, strategies, scope and parameters of the activities of the organization, or those parts of the organization where the risk management process is being applied, should be established. The management of risk should be undertaken with full consideration of the need to justify the resources used in carrying out risk management. The resources required, responsibilities and authorities, and the records to be kept should also be specified.

Súvislosti procesu manažérstva rizika sa budú meniť v závislosti od potrieb organizácie. Môžu zahŕňať:

- definovanie zámerov a cieľov činnosti manažérstva rizika;
- definovanie zodpovednosti v rámci procesu a za proces manažérstva rizika;
- definovanie rozsahu, ako aj hĺbky a šírky činností manažérstva rizika, ktoré sa majú vykonať, vrátane špecifických implikácií a výnimiek;
- definovanie činnosti, procesu, funkcie, projektu, produktu, služby alebo prínosu v zmysle času a lokalizácie;
- definovanie vzťahov medzi konkrétnym projektom, procesom alebo konkrétnou činnosťou a ďalšími projektmi, procesmi alebo činnosťami v rámci organizácie;
- definovanie metodík posudzovania rizika;
- definovanie spôsobu hodnotenia výkonnosti a efektívnosti v manažérstve rizika;
- identifikáciu a špecifikáciu rozhodnutí, ktoré treba prijať; a
- identifikáciu, skúmanie súvislostí a potrebného rámca, ich rozsahu a cieľov, ako aj zdrojov požadovaných na takéto skúmanie;

ale neobmedzujú sa iba na tieto skutočnosti.

Pozornosť venovaná týmto a ďalším relevantným faktorom má pomôcť ubezpečiť, že prijatý prístup k manažérstvu rizika zodpovedá okolnostiam, organizácii a rizikám ovplyvňujúcim dosiahnutie cieľov organizácie.

5.3.5 Definovanie kritérií rizika

Organizácia má definovať kritériá, ktoré sa majú používať pri hodnotení závažnosti rizika. Tieto kritériá majú odrážať hodnoty organizácie, jej ciele a zdroje. Niektoré kritériá môžu byť vyvolané požiadavkami zákonov a predpisov alebo odvodené z nich, k iným kritériám sa organizácia môže zaviazať. Kritériá rizika majú byť v súlade s politikou manažérstva rizika organizácie (pozri čl. 4.3.2), musia sa definovať na začiatku procesu manažérstva rizika a musia sa nepretržite preskúmavať.

Pri definovaní kritérií rizika uvažované faktory majú zahŕňať:

- podstatu a druhy príčin a následkov, ktoré môžu nastať, a spôsoby ich merania;
- ako sa bude definovať pravdepodobnosť;
- časový rámec (časové rámce) pravdepodobnosti alebo následku (následkov);

The context of the risk management process will vary according to the needs of an organization. It can involve, but is not limited to:

- defining the goals and objectives of the risk management activities;
- defining responsibilities for and within the risk management process;
- defining the scope, as well as the depth and breadth of the risk management activities to be carried out, including specific inclusions and exclusions;
- defining the activity, process, function, project, product, service or asset in terms of time and location;
- defining the relationships between a particular project, process or activity and other projects, processes or activities of the organization;
- defining the risk assessment methodologies;
- defining the way performance and effectiveness is evaluated in the management of risk;
- identifying and specifying the decisions that have to be made; and
- identifying, scoping or framing studies needed, their extent and objectives, and the resources required for such studies.

Attention to these and other relevant factors should help ensure that the risk management approach adopted is appropriate to the circumstances, to the organization and to the risks affecting the achievement of its objectives.

5.3.5 Defining risk ciriteria

The organization should define criteria to be used to evaluate the significance of risk. The [redacted] should reflect the organization's values, objectives and resources. Some criteria can be imposed by, or derived from, legal and regulatory requirements and other requirements to which the organization subscribes. Risk criteria should be consistent with the organization's risk management policy (see 4.3.2), be defined at the beginning of any risk management process and be continually reviewed.

When defining risk criteria, factors to be considered should include the following:

- the nature and types of causes and consequences that can occur and how they will be measured;
- how likelihood will be defined;
- the timeframe(s) of the likelihood and/or consequence(s);

- ako sa určí úroveň rizika;
- názory zainteresovaných účastníkov;
- úroveň, na ktorej bude riziko prijateľné alebo tolerovateľné; a
- úvahu, či treba zohľadňovať kombinácie viacnásobných rizík, a ak áno, ako a ktoré kombinácie treba zvažovať.

- how the level of risk is to be determined;
- the views of stakeholders;
- the level at which risk becomes acceptable or tolerable; and
- whether combinations of multiple risks should be taken into account and, if so, how and which combinations should be considered.

5.4 Posdzovanie rizika

5.4.1 Všeobecne

Posudzovanie rizika je súhrnný proces identifikácie, analýzy a vyhodnotenia rizika.

POZNÁMKA. – Norma ISO/IEC [redacted] poskytuje návod na spôsoby posudzovania rizika.

5.4.2 Identifikácia rizika

Organizácia má identifikovať zdroje rizík, oblasti ich následkov, udalosti (vrátane zmien okolností) a ich príčiny a potenciálne následky. Cieľom tohto kroku je vytvoriť obsažný zoznam rizík založený na udalostiach, ktoré by mohli vytvoriť, podporiť, zabrániť, znehodnotiť, urýchliť alebo pozdržať dosiahnutie zámerov. Dôležité je identifikovať riziká súvisiace s nevyužitím príležitostí. Vyčerpávajúca identifikácia je kritická, pretože riziko neidentifikované v tejto etape sa nezahrnie do ďalšej analýzy.

Identifikácia má zahŕňať riziká bez ohľadu na to, či ich zdroj je pod kontrolou organizácie, a to dokonca aj vtedy, ak zdroj rizika alebo jeho príčina nie sú zrejmé. Identifikácia rizika má obsahovať preskúmanie vyvolaných účinkov s osobitnými následkami vrátane kaskádovitých a kumulatívnych účinkov. Má sa brať do úvahy aj široký rozsah následkov, aj keď zdroj rizika alebo jeho príčina nie sú zrejmé. Takisto treba posúdiť, čo by sa mohlo stať, a zvážiť možné príčiny a okolnosti, ktoré naznačujú, aké následky by mohli nastať. Do úvahy sa majú vziať všetky významné príčiny a následky.

Organizácia má využiť nástroje a techniky na identifikáciu rizika, ktoré zodpovedajú jej cieľom a spôsobilosti, ako aj vyskytujúcim sa rizikám. Závažné a aktuálne informácie sú dôležité pri identifikácii rizík. Ak je to možné, majú obsahovať vhodné informácie zo spätnej väzby. Do identifikácie rizík sa majú zapájať ľudia s vhodnými vedomosťami.

5.4 Risk assessment

5.4.1 General

Risk assessment is the overall process of risk identification, risk analysis and risk evaluation.

NOTE ISO/IEC [redacted] provides guidance on risk assessment techniques.

5.4.2 Risk identification

The organization should identify sources of risk, areas of impacts, events (including changes in circumstances) and their causes and their potential consequences. The aim of this step is to generate a comprehensive list of risks based on those events that might create, enhance, prevent, degrade, accelerate or delay the achievement of objectives. It is important to identify the risks associated with not pursuing an opportunity. Comprehensive identification is critical, because a risk that is not identified at this stage will not be included in further analysis.

Identification should include risks whether or not their source is under the control of the organization, even though the risk source or cause may not be evident. Risk identification should include examination of the knock-on effects of particular consequences, including cascade and cumulative effects. It should also consider a wide range of consequences even if the risk source or cause may not be evident. As well as identifying what might happen, it is necessary to consider possible causes and scenarios that show what consequences can occur. All significant causes and consequences should be considered.

The organization should apply risk identification tools and techniques that are suited to its objectives and capabilities, and to the risks faced. Relevant and up-to-date information is important in identifying risks. This should include appropriate background information where possible. People with appropriate knowledge should be involved in identifying risks.

5.4.3 Analýza rizika

Analýza rizika obsahuje vývoj chápania rizika. Analýza rizika poskytuje vstup do hodnotenia rizika a do rozhodnutí, či sa rizikami treba zaoberať a akú najvhodnejšiu stratégiu a metódy treba použiť. Analýza rizika môže poskytnúť aj vstup do prijímania rozhodnutí tam, kde treba urobiť výber a možnosti obsahujú rozličné druhy a úrovne rizika.

Analýza rizika obsahuje úvahy o príčinách a zdrojoch rizika, o ich kladných a záporných následkoch, ako aj pravdepodobnosti, že tieto následky môžu nastať. Majú sa identifikovať faktory ovplyvňujúce následky a ich pravdepodobnosť. Riziko sa analyzuje určením následkov a ich pravdepodobnosti a ďalších vlastností rizika. Udalosť môže mať viacnásobné následky a môže ovplyvniť viacero cieľov. Do úvahy treba brať jestvujúce kontroly a ich efektívnosť a účinnosť.

Spôsob, akým sa vyjadria následky a ich pravdepodobnosť výskytu, a spôsob, akým sa skombinujú pri určovaní úrovne rizika, má odrážať druh rizika, dostupné informácie a účel, pre ktorý sa má výstup z posudzovania rizika využiť. Všetky tieto skutočnosti majú zodpovedať kritériám rizika. Takisto je dôležité zvážiť vzájomné súvislosti rozličných rizík a ich zdrojov.

Dôveryhodnosť určenia úrovne rizika a jeho citlivosť na predbežné podmienky a predpoklady sa má v analýze brať do úvahy a má sa efektívne oznamovať prijímateľom rozhodnutí a podľa potreby aj ďalším zainteresovaným účastníkom. Majú sa uviesť a vyjasniť také faktory ako je rozdielnosť názorov expertov, neistota, dostupnosť, kvalita, množstvo a pokračujúca závažnosť informácií alebo obmedzenia pri modelovaní.

Analýza rizika sa môže realizovať s rozličnou úrovňou podrobností v závislosti od samotného rizika, účelu analýzy, informácií, údajov a dostupných zdrojov. Analýza môže byť kvalitatívna, semikvantitatívna alebo kvantitatívna, prípadne podľa okolností ich kombinácia.

Následky a ich pravdepodobnosť sa môžu určiť modelovaním výstupov udalosti alebo množiny udalostí, alebo sa môžu extrapolovať z experimentálnych skúmaní alebo z dostupných údajov. Následky sa môžu vyjadriť v termínoch hmotných alebo nehmotných následkov. V niektorých prípadoch sa pre vyjadrenie následkov a ich pravdepodobnosti v rozličnom čase, v rozličných miestach a situáciách a pre rozličné skupiny vyžaduje viac ako jedna numerická hodnota.

5.4.3 Risk analysis

Risk analysis involves developing an understanding of the risk. Risk analysis provides an input to risk evaluation and to decisions on whether risks need to be treated, and on the most appropriate risk treatment strategies and methods. Risk analysis can also provide an input into making decisions where choices must be made and the options involve different types and levels of risk.

Risk analysis involves consideration of the causes and sources of risk, their positive and negative consequences, and the likelihood that those consequences can occur. Factors that affect consequences and likelihood should be identified. Risk is analyzed by determining consequences and their likelihood, and other attributes of the risk. An event can have multiple consequences and can affect multiple objectives. Existing controls and their effectiveness and efficiency should also be taken into account.

The way in which consequences and likelihood are expressed and the way in which they are combined to determine a level of risk should reflect the type of risk, the information available and the purpose for which the risk assessment output is to be used. These should all be consistent with the risk criteria. It is also important to consider the interdependence of different risks and their sources.

The confidence in determination of the level of risk and its sensitivity to preconditions and assumptions should be considered in the analysis, and communicated effectively to decision makers and, as appropriate, other stakeholders. Factors such as divergence of opinion among experts, uncertainty, availability, quality, quantity and ongoing relevance of information, or limitations on modelling should be stated and can be highlighted.

Risk analysis can be undertaken with varying degrees of detail, depending on the risk, the purpose of the analysis, and the information, data and resources available. Analysis can be qualitative, semi-quantitative or quantitative, or a combination of these, depending on the circumstances.

Consequences and their likelihood can be determined by modelling the outcomes of an event or set of events, or by extrapolation from experimental studies or from available data. Consequences can be expressed in terms of tangible and intangible impacts. In some cases, more than one numerical value or descriptor is required to specify consequences and their likelihood for different times, places, groups or situations.

5.4.4 Hodnotenie rizika

Účelom hodnotenia rizika je pomôcť pri prijímaní rozhodnutí založených na analýze rizika vyžadujúcich zaobchádzanie a na priorite jeho zavedenia.

Hodnotenie rizika zahŕňa porovnanie úrovne rizika zisteného procesom analýzy s kritériami rizika určenými pri hľadaní súvislostí. Na základe tohto porovnávania možno zvážiť potrebu zaobchádzania.

Rozhodnutia majú brať do úvahy širší rámec rizika a musia zahŕňať úvahy o tolerancii rizika pre iných účastníkov, ako je organizácia, ktorá má z rizika osoh. Rozhodnutia sa majú prijať v súlade s požiadavkami zákonov, predpisov a s ďalšími požiadavkami.

V niektorých prípadoch vyhodnotenie rizika môže priviesť k rozhodnutiu vykonať ďalšiu analýzu. Vyhodnotenie rizika môže priviesť aj k rozhodnutiu zachovať jestvujúce kontroly a nezaoberať sa rizikom nijakým iným spôsobom. Takéto rozhodnutie ovplyvňuje prístup organizácie k riziku a k určeným kritériám rizika.

5.4.4 Risk evaluation

The purpose of risk evaluation is to assist in making decisions, based on the outcomes of risk analysis, about which risks need treatment and the priority for treatment implementation.

Risk evaluation involves comparing the level of risk found during the analysis process with risk criteria established when the context was considered. Based on this comparison, the need for treatment can be considered.

Decisions should take account of the wider context of the risk and include consideration of the tolerance of the risks borne by parties other than the organization that benefits from the risk. Decisions should be made in accordance with legal, regulatory and other requirements.

In some circumstances, the risk evaluation can lead to a decision to undertake further analysis. The risk evaluation can also lead to a decision not to treat the risk in any way other than maintaining existing controls. This decision will be influenced by the organization's risk attitude and the risk criteria that have been established

5.5 Zaobchádzanie s rizikom

5.5.1 Všeobecne

Zaobchádzanie s rizikom zahŕňa výber jednej alebo viacerých možností modifikácie rizík a ich zavedenie. Po ich zavedení zaobchádzanie poskytuje alebo modifikuje riadenie.

Zaobchádzanie s rizikom zahŕňa opakujúci sa proces:

- posudzovania zaobchádzania s rizikom;
- rozhodovania, či zvyšková úroveň rizika je prípustná;
- vytvárania nového zaobchádzania s rizikom, ak jestvujúci proces nie je prípustný; a
- posudzovania efektívnosti realizovaného zaobchádzania.

Spôsoby zaobchádzania s rizikom sa nemusia nevyhnutne vzájomne vylučovať alebo nemusia byť vhodné za všetkých okolností. Spôsoby zaobchádzania môžu zahŕňať tieto možnosti:

a) vyvarovanie sa riziku na základe rozhodnutia nezačínať činnosť alebo nepokračovať v činnosti, ktorá vytvára riziko;
b) akceptovanie alebo zvýšenie rizika s cieľom využiť príležitosť;
c) odstránenie zdroja rizika;
d) zmenu pravdepodobnosti rizika;
e) zmenu následkov rizika;

5.5 Risk treateament

5.5.1 General

Risk treatment involves selecting one or more options for modifying risks, and implementing those options. Once implemented, treatments provide or modify the controls.

Risk treatment involves a cyclical process of:

- assessing a risk treatment;
- deciding whether residual risk levels are tolerable;
- if not tolerable, generating a new risk treatment; and
- assessing the effectiveness of that treatment.

Risk treatment options are not necessarily mutually exclusive or appropriate in all circumstances. The options can include the following:

a) avoiding the risk by deciding not to start or continue with the activity that gives rise to the risk;
b) taking or increasing the risk in order to pursue an opportunity;
c) removing the risk source;
d) changing the likelihood;
e) changing the consequences;

f) podieľanie sa na riziku s ďalšou stranou (na základe zmlúv a financovania rizika); a

g) zachovanie rizika na základe kvalifikovaného rozhodnutia.

5.5.2 Výber možností zaobchádzania s rizikom

Výber najvhodnejšej možnosti zaobchádzania s rizikom zahŕňa porovnanie nákladov a úsilia na zavedenie opatrení a dosiahnutého úžitku s ohľadom na požiadavky zákonov, predpisov a ďalšie požiadavky, ako je sociálna zodpovednosť a ochrana životného prostredia. Rozhodnutia majú takisto brať do úvahy riziká, ktorým môže zabrániť zaobchádzanie neospravedlniteľné z ekonomických dôvodov, napr. závažné (so závažnými zápornými následkami), ale zriedkavé riziká (s nízkou pravdepodobnosťou výskytu).

Počet možností zaobchádzania s rizikom možno zvážiť jednotlivo alebo v kombinácii. Organizácia má zvyčajne prospech z realizácie kombinácií možností zaobchádzania.

Pri výbere možností zaobchádzania s rizikom organizácia má zvážiť význam a chápanie zainteresovaných účastníkov a najvhodnejšie spôsoby, ako s nimi komunikovať. Ak keď niektoré možnosti zaobchádzania s rizikom môžu ovplyvniť riziko na inom mieste v organizácii alebo u zainteresovaných účastníkov, má sa to zohľadniť v rozhodnutí. Aj keď niektoré zaobchádzanie s rizikom môže byť rovnako efektívne, pre niektorých zainteresovaných účastníkov môže byť prijateľnejšie ako pre iných účastníkov.

Plán zaobchádzania má jasne identifikovať poradie priorít, v akom sa jednotlivé zaobchádzania budú zavádzať.

Samotné zaobchádzanie s rizikom môže vyvolať ďalšie riziká. Významným rizikom môže byť zlyhanie alebo neefektívnosť opatrení pri zaobchádzaní s rizikom. Preto integrálnou súčasťou plánu zaobchádzania s rizikom musí byť monitorovanie, ktoré poskytuje garanciu, že opatrenia boli efektívne.

Zaobchádzanie s rizikom môže vyvolať aj sekundárne riziko, ktoré treba posúdiť, venovať mu pozornosť, monitorovať a preskúmať. Toto sekundárne riziko sa má zahrnúť do rovnakého plánu zaobchádzania s rizikom, ako je originálny plán, a nezaoberať sa ním ako s novým rizikom. Väzba medzi týmito dvoma druhmi rizík sa má zistiť a udržiavať.

f) sharing the risk with another party or parties (including contracts and risk financing); and

g) retaining the risk by informed decision.

5.5.2 Selection of risk treatment options

Selecting the most appropriate risk treatment option involves balancing the costs and efforts of implementation against the benefits derived, with regard to legal, regulatory, and other requirements such as social responsibility and the protection of the natural environment. Decisions should also take into account risks which can warrant risk treatment that is not justifiable on economic grounds, e.g. severe (high negative consequence) but rare (low likelihood) risks.

A number of treatment options can be considered and applied either individually or in combination. The organization can normally benefit from the adoption of a combination of treatment options.

When selecting risk treatment options, the organization should consider the values and perceptions of stakeholders and the most appropriate ways to communicate with them. Where risk treatment options can impact on risk elsewhere in the organization or with stakeholders, these should be involved in the decision. Though equally effective, some risk treatments can be more acceptable to some stakeholders than to others.

The treatment plan should clearly identify the priority order in which individual risk treatments should be implemented.

Risk treatment itself can introduce risks. A significant risk can be the failure or ineffectiveness of the risk treatment measures. Monitoring needs to be an integral part of the risk treatment plan to give assurance that the measures remain effective.

Risk treatment can also introduce secondary risks that need to be assessed, treated, monitored and reviewed. These secondary risks should be incorporated into the same treatment plan as the original risk and not treated as a new risk. The link between the two risks should be identified and maintained.

5.5.3 Príprava a zavedenie plánov zaobchádzania s rizikom

Účelom plánov zaobchádzania s rizikom je zdokumentovať, ako sa vybraté možnosti zaobchádzania budú zavádzať. Informácia poskytovaná plánmi zaobchádzania s rizikom má obsahovať:

- príčiny výberu možností zaobchádzania vrátane očakávaných úžitkov, ktoré možno získať;
- určenie pracovníkov zodpovedných za schválenie plánu, ako aj pracovníkov zodpovedných za jeho zavedenie;
- navrhované činnosti;
- požiadavky na zdroje vrátane neočakávaných nákladov;
- mieru výkonnosti a obmedzenia;
- požiadavky na monitorovanie a podávanie správ; a
- harmonogram a rozvrh.

Plány zaobchádzania sa má stať súčasťou manažérskych procesov organizácie a musia sa prediskutovať s príslušnými zainteresovanými účastníkmi.

Pracovníci prijímajúci rozhodnutia a ďalší zainteresovaní účastníci si majú uvedomovať podstatu a rozsah zvyškového rizika po jeho ošetrení. Zvyškové riziko sa musí zdokumentovať, monitorovať, preskúmavať, a ak treba, organizácia sa ním musí naďalej zaoberať.

5.6 Monitorovanie a preskúmanie

Monitorovanie aj preskúmavanie má tvoriť plánovanú súčasť procesu manažérstva rizika a musia obsahovať pravidelné kontroly alebo pravidelný dozor. Tie môžu periodické alebo *ad hoc*.

Má sa jasne definovať zodpovednosť za monitorovanie a preskúmavanie.

Procesy monitorovania a preskúmavania organizácie majú obsahovať všetky aspekty procesu manažérstva rizika s cieľom:

- ubezpečiť, že kontroly počas navrhovania a prevádzky sú efektívne a účinné;
- získať ďalšie informácie na zlepšenie hodnotenia rizika;
- analyzovať udalosti a získať z nich poučenia (vrátane „takmer prípadov"), zmeny, trendy, úspechy a neúspechy;
- zistiť zmeny v externých a interných súvislostiach vrátane zmien v kritériách rizika a v samotnom riziku, ktoré môžu vyžadovať revíziu zaobchádzania s rizikom a revíziu priorít; a
- identifikovať vznikajúce riziká.

5.5.3 Preparing and implementing risk treatment plans

The purpose of risk treatment plans is to document how the chosen treatment options will be implemented. The information provided in treatment plans should include:

- the reasons for selection of treatment options, including expected benefits to be gained;
- those who are accountable for approving the plan and those responsible for implementing the plan;
- proposed actions;
- resource requirements including contingencies;
- performance measures and constraints;
- reporting and monitoring requirements; and
- timing and schedule.

Treatment plans should be integrated with the management processes of the organization and discussed with appropriate stakeholders.

Decision makers and other stakeholders should be aware of the nature and extent of the residual risk after risk treatment. The residual risk should be documented and subjected to monitoring, review and, where appropriate, further treatment.

5.6 Moitoring and review

Both monitoring and review should be a planned part of the risk management process and involve regular checking or surveillance. It can be periodic or *ad hoc*.

Responsibilities for monitoring and review should be clearly defined.

The organization's monitoring and review processes should encompass all aspects of the risk management process for the purposes of:

- ensuring that controls are effective and efficient in both design and operation;
- obtaining further information to improve risk assessment;
- analyzing and learning lessons from events (including near-misses), changes, trends, successes and failures;
- detecting changes in the external and internal context, including changes to risk criteria and the risk itself which can require revision of risk treatments and priorities; and
- identifying emerging risks.

Pokrok v zavádzaní plánov zaobchádzania s rizikami poskytuje meradlo výkonnosti. Výsledky možno začleniť do celkového manažérstva výkonnosti organizácie, do merania a podávania externých a interných správ.

Výsledky monitorovania a preskúmavania sa majú zaznamenať, podľa potreby interne a externe oznamovať a aj využívať ako vstupy do preskúmania štruktúry manažérstva rizika (pozri čl. 4.5).

5.7 Záznam procesu manažérstva rizika prostredie

Činnosti manažérstva rizika majú byť sledovateľné. Záznamy o procese manažérstva rizika poskytujú podklad na zlepšovanie metód a nástrojov, ako aj na zlepšovanie celkového procesu.

Rozhodnutia týkajúce sa tvorby záznamov majú brať do úvahy:

- potreby organizácie nepretržite sa učiť;
- úžitok z opakovaného využívania informácií na manažérske účely;
- náklady a úsilie obsiahnuté v tvorbe a udržiavaní záznamov;
- zákonné, predpisové a prevádzkové požiadavky záznamov;
- metódy prístupu, ľahkosti vstupu a uloženia informácií;
- periódu uchovávania; a
- citlivosť informácií.

Progress in implementing risk treatment plans provides a performance measure. The results can be incorporated into the organization's overall performance management, measurement and external and internal reporting activities.

The results of monitoring and review should be recorded and externally and internally reported as appropriate, and should also be used as an input to the review of the risk management framework (see 4.5).

5.7 Recording the risk management process

Risk management activities should be traceable. In the risk management process, records provide the foundation for improvement in methods and tools, as well as in the overall process.

Decisions concerning the creation of records should take into account:

- the organization's needs for continuous learning;
- benefits of re-using information for management purposes;
- costs and efforts involved in creating and maintaining records;
- legal, regulatory and operational needs for records;
- method of access, ease of retrievability and storage media;
- retention period; and
- sensitivity of information.

Príloha A (informatívna)

Vlastnosti zdokonaleného manažérstva rizika

A.1 Všeobecne

Všetky organizácie sa majú snažiť o vhodnú úroveň výkonnosti svojej štruktúry manažérstva rizika v súlade s kritickosťou rozhodnutí, ktoré treba urobiť. Zoznam vlastností uvedený ďalej predstavuje vysokú úroveň výkonnosti v manažérstve rizika. S cieľom pomôcť organizáciám merať ich vlastnú výkonnosť v porovnaní s týmito kritériami sa pri každej vlastnosti uvádzajú konkrétne ukazovatele.

A.2 Kľúčové výsledky

A.2.1 Organizácia má súčasné, správne a obsažné chápanie svojich rizík.

A.2.2 Kritériá rizika obsahujú riziká organizácie.

A.3 Vlastnosti

A.3.1 Nepretržité zlepšovanie

Dôraz sa kladie na nepretržité zlepšovanie manažérstva rizika prostredníctvom určenia cieľov výkonnosti organizácie, merania, preskúmavania a následnej modifikácie procesov, systémov, zdrojov, spôsobilosti a zručností.

Možno to vyjadriť vytvorením explicitných cieľov výkonnosti, vzhľadom na ktoré sa meria výkonnosť organizácie a jednotlivých manažérov. Výkonnosť organizácie sa môže publikovať a oznamovať. Zvyčajne sa realizuje aspoň ročné preskúmanie výkonnosti nasledované revíziou procesov a určením revidovaných cieľov výkonnosti pre nasledujúce obdobie.

Posúdenie výkonnosti manažérstva rizika predstavuje integrálnu časť celkového posúdenia výkonnosti organizácie a meracieho systému pre oddelenia a jednotlivcov.

A.3.2 Plná zodpovednosť za riziko

Zdokonalené manažérstvo rizika zahŕňa podrobnú, plne definovanú a plne akceptovanú zodpovednosť za riziko, jeho kontrolu a za vybavovanie požiadaviek na riziko. Určení jednotlivci plne akceptujú zodpovednosť, majú vhodné skúsenosti a primerané zdroje na overovanie kontroly, monitorujú riziká, zlepšujú

Annex A (informative)

Attributes of enhanced risk management

A.1 General

All organizations should aim at the appropriate level of performance of their risk management framework in line with the criticality of the decisions that are to be made. The list of attributes below represents a high level of performance in managing risk. To assist organizations in measuring their own performance against these criteria, some tangible indicators are given for each attribute.

A.2 Key outcomes

A.2.1 The organization has a current, correct and comprehensive understanding of its risks.

A.2.2 The organization's risks are within its risk criteria.

A.3 Attributes

A.3.1 Continual improvement

An emphasis is placed on continual improvement in risk management through the setting of organizational performance goals, measurement, review and the subsequent modification of processes, systems, resources, capability and skills.

This can be indicated by the existence of explicit performance goals against which the organization's and individual manager's performance is measured. The organization's performance can be published and communicated. Normally, there will be at least an annual review of performance and then a revision of processes, and the setting of revised performance objectives for the following period.

This risk management performance assessment is an integral part of the overall organization's performance assessment and measurement system for departments and individuals.

A.3.2 Full accountability for risks

Enhanced risk management includes comprehensive, fully defined and fully accepted accountability for risks, controls and risk treatment tasks. Designated individuals fully accept accountability, are appropriately skilled and have adequate resources to check controls, monitor risks, improve controls and communicate

kontrolu a efektívne komunikujú o rizikách a ich manažérstve s externými a internými zainteresovanými účastníkmi.

To môžu potvrdiť všetci členovia organizácie, ktorí sú si plne vedomí rizík, kontrol a požiadaviek, za ktoré zodpovedajú. Zvyčajne sa to zaznamenáva v opisoch práce či funkčného postavenia, databázach alebo v informačných systémoch. Definície úloh v manažérstve rizika, definície zodpovednosti a právomoci má byť súčasťou školiacich programov organizácie.

Organizácia musí ubezpečiť, že zodpovední pracovníci sú dostatočne vybavení na plnenie svojich úloh a musí im zabezpečiť právomoc, čas, prípravu, zdroje a skúsenosti dostatočné na predpokladanú zodpovednosť.

A.3.3 Aplikácia manažérstva rizika vo všetkých prijímaných rozhodnutiach

Všetky rozhodnutia prijímané v rámci organizácie bez ohľadu na úroveň ich závažnosti a významu obsahujú do určitého stupňa explicitné úvahy o rizikách a o aplikácii manažérstva rizika.

Možno to dokumentovať záznamami zo stretnutí a rozhodnutiami, ktoré dokazujú, že prebehli otvorené diskusie o rizikách. Okrem toho má byť možné preukázať, že všetky zložky manažérstva rizika sú zabudované do kľúčových procesov prijímania rozhodnutí v organizácii, napr. do rozhodnutí o umiestnení kapitálu, do hlavných projektov a do rekonštrukcií a organizačných zmien. Z týchto dôvodov sa rozumne vytvorené manažérstvo rizika v organizácii pokladá za nástroj poskytujúci základ efektívneho riadenia.

A.3.4 Nepretržitá komunikácia

Zdokonalené manažérstvo rizika obsahuje plynulú komunikáciu s externými a internými zainteresovanými účastníkmi vrátane obsažného a častého podávania správ o výkonnosti manažérstva rizika ako súčasti dobrého riadenia.

Možno to doložiť komunikáciou so zainteresovanými účastníkmi ako integrálnou a podstatnou zložkou manažérstva rizika. Komunikácia sa musí pokladať za dvojstranný proces, a to taký, že možno urobiť vhodne zdôvodnené rozhodnutia o úrovni rizík a potrebe sa nimi zaoberať vzhľadom na správne určené a výstižné kritériá rizika.

Obsažné a časté externé a interné správy o významných rizikách a výsledkoch manažérstva rizika výrazne prispievajú k efektívnemu riadeniu organizácie.

effectively about risks and their management to external and internal stakeholders.

This can be indicated by all members of an organization being fully aware of the risks, controls and tasks for which they are accountable. Normally, this will be recorded in job/position descriptions, databases or information systems. The definition of risk management roles, accountabilities and responsibilities should be part of all the organization's induction programmes.

The organization ensures that those who are accountable are equipped to fulfil that role by providing them with the authority, time, training, resources and skills sufficient to assume their accountabilities.

A.3.3 Application of risk management in all decision making

All decision making within the organization, whatever the level of importance and significance, involves the explicit consideration of risks and the application of risk management to some appropriate degree.

This can be indicated by records of meetings and decisions to show that explicit discussions on risks took place. In addition, it should be possible to see that all components of risk management are represented within key processes for decision making in the organization, e.g. for decisions on the allocation of capital, on major projects and on re-structuring and organizational changes. For these reasons, soundly based risk management is seen within the organization as providing the basis for effective governance.

A.3.4 Continual communications

Enhanced risk management includes continual communications with external and internal stakeholders, including comprehensive and frequent reporting of risk management performance, as part of good governance.

This can be indicated by communication with stakeholders as an integral and essential component of risk management. Communication is rightly seen as a two-way process, such that properly informed decisions can be made about the level of risks and the need for risk treatment against properly established and comprehensive risk criteria.

Comprehensive and frequent external and internal reporting on both significant risks and on risk management performance contributes substantially to effective governance within an organization.

A.3.5 Úplné začlenenie do riadiacej štruktúry organizácie

Manažérstvo rizika sa pokladá za ohnisko manažérskych procesov organizácie, a to tak, že rizika sa berú do úvahy v zmysle účinku neistoty na ciele. Riadiaca štruktúra a proces vychádzajú z manažérstva rizika. Efektívne manažérstvo rizika manažéri pokladajú za podstatné pri dosahovaní cieľov organizácie.

Prejavuje sa to v jazyku manažérov a v dôležitých písomných materiáloch organizácie, kde sa riziká spájajú s termínom *neistota*. Táto vlastnosť sa zvyčajne premieta do vyhlásení politiky organizácie, najmä tej jej časti, ktorá súvisí s manažérstvom rizika. Zvyčajne sa táto vlastnosť overuje pohovormi s manažérmi a preukázaním ich činnosti a vyhlásení.

A.3.5 Full integration in the organization's governance structure

Risk management is viewed as central to the organization's management processes, such that risks are considered in terms of effect of uncertainty on objectives. The governance structure and process are based on the management of risk. Effective risk management is regarded by managers as essential for the achievement of the organization's objectives.

This is indicated by managers' language and important written materials in the organization using the term "uncertainty" in connection with risks. This attribute is also normally reflected in the organization's statements of policy, particularly those relating to risk management. Normally, this attribute would be verified through interviews with managers and through the evidence of their actions and statements.

[redacted]

Literatúra

[1] [redacted] 73: 2009, *Risk management – Vocabulary.* [Manažérstvo rizika – Slovník.]

[2] ISO/IEC [redacted], *Risk management – Risk assessment techniques.* [Manažérstvo rizika – Metódy posudzovania rizika.]

[redacted]

Upozornenie: *Zmeny a opravy ako aj správy o nových vydaných slovenských technických normách sú uverejňované vo* [redacted] *pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky.*

[redacted]
Vydal a vytlačil: Slovenský ústav technickej normalizácie, Bratislava
Rok vydania 2011, strán 40, č. publ. 112124
Distribúcia: Slovenský ústav technickej normalizácie,
Karloveská 63, [redacted] Bratislava 4
Cena je určená počtom strán

8 581671 121246