Príloha č.XX pracovného predpisu

# **Prístup k riadeniu rizík**

Prístup k riadeniu rizík popisuje procesy a zodpovednosti používané v rámci riadenia rizík, aby bolo zabezpečené efektívne riadenie rizík počas celého životného cyklu projektu. Cieľom riadenia rizík je zvýšiť pravdepodobnosť úspechu projektu a minimalizovať prípadné hroziace nebezpečenstvá.

Pod pojmom riziko rozumieme neistú udalosť, alebo súbor udalostí, ktoré pokiaľ nastanú, budú mať vplyv na realizáciu a dosiahnutie cieľov projektu.

Hlavné riziká projektu súvisia so splnením:

a) požiadaviek na funkčnosť a kvalitu dodávaného systému,

b) harmonogramu projektu,

c) rozpočtu projektu.

V oblasti riadenia rizík je kľúčové zabezpečiť tieto skutočnosti:

* mať k dispozícii spoľahlivé a aktuálne informácie o rizikách,
* poskytovať podporu projektovému rozhodovaniu pomocou analýzy rizík,
* mať zavedený proces monitorovania rizík.

Projektový manažér NBS a projektový manažér dodávateľa je zodpovedný za aktualizáciu údajov o rizikách.

## **Proces riadenia rizík**

Fázy procesu riadenia rizík a ich následnosť sú schematicky uvedené na nasledovnom obrázku:

Identifikácia rizika

Analýza rizika

Reakcia na riziko

Návrh a výber opatrenia

Implementácia opatrenia

Monitorovanie rizika

### **Identifikácia rizika**

Všetci členovia projektového tímu identifikujú vo svojom rozsahu pôsobnosti možné riziká súvisiace s projektom. Ak je v záveroch z pracovného stretnutia identifikované riziko, táto skutočnosť sa komunikuje na projektového manažéra. Komunikáciu zabezpečí osoba zodpovedná za tvorbu zápisu z pracovného stretnutia. Takisto riziká je možné komunikovať na pravidelných projektových stretnutiach, kde sa informuje o stave projektu.

### **Analýza rizika**

Projektoví manažéri NBS a dodávateľa zodpovedajú za vyhodnotenie komunikovanej skutočnosti ako rizika. Projektový manažér si môže prizvať k analýze rizika zástupcov pracovných skupín, príp. ďalších expertov. Riziká sú takisto prerokovávané na pravidelných pracovných stretnutiach projektového tímu. Výsledok analýzy sa premieta do hodnotenia parametrov pre dopad a pravdepodobnosť. Pri analýze je určený aj vlastník rizika, ktorý zodpovedá za zvládnutie identifikovaného rizika, t. j. má na starosti návrh na jeho zvládnutie a sleduje stav jeho zvládania, ako aj termín riešenia.

### **Reakcia na riziko**

Projektové riadenie zvažuje v rámci svojich kompetencií reakciu na identifikované riziko. Základným cieľom je stanovenie vhodnej stratégie pre znižovanie úrovne rizika. Zvládanie rizika spočíva všeobecne v znižovaní miery dopadu alebo pravdepodobnosti výskytu.

Pre jednotlivé riziká sa stanovujú zatriedenia na ich zvládnutie výberom jednej z ďalej uvedených spôsobov reakcií na riziko:

* prevencia / vylúčenie rizika,
* redukcia / zníženie rizika,
* transfer rizika,
* akceptácia rizika.

Ak nie je možné sa dohodnúť na úrovni Projektového tímu (ďalej ako „PT“) na reakcii, resp. riešení identifikovaného rizika, identifikované riziko je eskalované na Riadiacu radu (ďalej ako „RR“). PT môže navrhnúť RR pri rizikách eskalovaných na RR aj ním odporúčanú reakciu, resp. riešenie identifikovaného rizika.

RR rozhoduje o reakcii na riziko alebo o reakcii na vzniknuté riziko posunuté z úrovne PT. RR môže identifikované riziko, ktoré nevie ovplyvniť eskalovať na vedenie, t. j. Výkonnú príp. Bankovú radu Národnej banky Slovenska.

Štandardne sa na RR komunikuje stav rizík s vysokou závažnosťou.

### **Návrh a výber opatrenia**

Pre zvolený spôsob reakcie na riziko je potrebné následne stanoviť konkrétne opatrenia (činnosti). Uvedenými opatreniami sú procesy a postupy, ktoré sú založené na aktívnom ovplyvňovaní rizika a znižovaní potenciálnych dopadov rizika a pravdepodobnosti jeho výskytu.

Projektový manažér NBS rozhoduje v rámci svojich kompetencií o výbere opatrenia na pokrytie rizika. V ostatných prípadoch projektový manažér eskaluje rozhodnutie o výbere opatrenia na Riadiacu radu (ďalej ako „RR“).

### **Implementácia opatrenia**

Za implementáciu opatrenia je zodpovedný vlastník rizika, jednotliví členovia projektového tímu, príp. ďalší experti vykonávajú úlohy vedúce k implementácii opatrenia. Vykonávatelia reportujú stav podľa štandardných pravidiel komunikácie vlastníkovi rizika.

### **Monitorovanie rizika**

Vlastníci rizík informujú o stave implementácie opatrení priebežne ako aj na pravidelnom stretnutí k riadeniu rizík projektového manažéra NBS a dodávateľa.

Projektový manažér sleduje stav plnenia úloh vyplývajúcich zo stanovených opatrení a aktualizuje riziká.

## **Zodpovednosti a oprávnenia dodávateľa a objednávateľa pri riadení rizík**

Riadenie rizík projektu je v zodpovednosti projektového manažéra NBS, pričom dodávateľ je zodpovedný za riadenie rizík v rozsahu jeho dodávky a za súčinnosť pri riadení rizík projektu.

Projektový manažér dodávateľa je zodpovedný za:

* riadenie rizík počas realizácie projektu v rozsahu dodávky,
* identifikovanie a zaznamenanie rizík v registri rizík a príležitostí,
* doplnenie identifikovaných rizík do registra rizík a príležitostí,
* vyhodnotenie pravdepodobnosti výskytu rizík a rozsahu dopadov rizík,
* navrhnutie opatrenia na zvládnutie rizika, v súlade s aplikovanou metódou reakcie,
* stanovenie zodpovednosti a termínov na vykonanie činností zameraných na zvládnutie rizík v rozsahu dodávky,
* priebežnú aktualizáciu záznamov v registri rizík a príležitostí a spracovanie výpisov z registra rizík a príležitostí.

Projektový manažér NBS je zodpovedný za:

* riadenie rizík počas realizácie projektu,
* identifikovanie a zaznamenanie rizík v registri rizík a príležitostí,
* doplnenie identifikovaných rizík do registra rizík a príležitostí,
* vyhodnotenie pravdepodobnosti výskytu rizík a rozsahu dopadov rizík,
* posúdenie závažnosti a rozsahu dopadov rizík na úspešnosť realizácie projektu,
* navrhnutie opatrenia na zvládnutie rizika, v súlade s aplikovanou metódou reakcie,
* stanovenie zodpovednosti a termínov na vykonanie činností zameraných na zvládnutie rizík (mimo rizík v rozsahu dodávky),
* spracovanie stanoviska objednávateľa k návrhu činností zameraných na zvládnutie rizík,
* spoluprácu s dodávateľom pri analýze rizík,
* spoluprácu s dodávateľom pri realizácii opatrení zameraných na zvládnutie rizík,
* kontrolu stavu realizácie a vyhodnotenie úspešnosti činností zameraných na zvládnutie rizík,
* priebežnú aktualizáciu záznamov v registri rizík a spracovanie výpisov z registra rizík a príležitostí,
* reportovanie rizík na RR, Výkonnú radu, resp. Bankovú radu NBS.

## **Stanovenie závažnosti rizík**

Závažnosť rizika sa stanovuje na základe kombinácie úrovne pravdepodobnosti vzniku a miery dopadu rizika.



Pravdepodobnosť výskytu rizika vzťahujeme na časový interval a je hodnota škálovaná do 3 úrovní:

1 Nízka: pravdepodobnosť udalosti je od 0% do 25%, ak

* subjektívne expertné ohodnotenie vzniku udalosti na úrovni "nepravdepodobné" alebo „málo pravdepodobné“, alebo
* v minulosti väčšinou pri podobných okolnostiach udalosť nenastala, alebo nastala s nízkou pravdepodobnosťou maximálne cca. jedna z troch (napr. boli pozastavené platby).

2 Stredná: pravdepodobnosť udalosti je 25-50 %, ak

* subjektívne expertné ohodnotenie vzniku udalosti je ako "pravdepodobné", alebo
* v minulosti už viackrát pri podobných okolnostiach udalosť nastala,

3 Vysoká: pravdepodobnosť udalosti je nad 50 %, ak

* subjektívne expertné ohodnotenie nastania udalosti je ako "veľmi pravdepodobné" alebo ako „eminentné“, alebo
* v minulosti často pri podobných okolnostiach udalosť nastala.

Dopad rizika je hodnota škálovaná do 3 úrovní, pre každé riziko individuálne. Pri vyhodnocovaní dopadu je potrebné brať do úvahy nasledovné atribúty:

* Dopad na projektový plán
* Dopad na rozpočet
* Dopad na rozsah
* Kvalitu výstupov
* Dopady na iné projekty
* Iné dopady (reputačné riziko, zmeny legislatívy, interné zmeny, atď.)

1 Nízky

Napr. Posun míľnika, ktorý nie je na kritickej ceste, bez dopadu na rozpočet a rozsah

2 Stredný

Napr. Posun čiastkového míľnika, s dopadom na rozpočet alebo na rozsah

3 Vysoký

Napr. Posun míľnika na kritickej ceste, t.j. posun finálneho termínu dodania projektu

Napr. Posun míľnika projektu, ktorý má dopad na termín realizácie iného projektu

Register rizík a príležitostí je súčasťou projektovej dokumentácie.

**Evidenčný list rizika:** 

pokiaľ sa nedohodne inak.