



Řízení organizace prostřednictvím projektů

Řízení rizik v projektu a organizaci





Obsah přednášky

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Proces řízení rizik
4. Zvládání rizik
5. Agregace rizik
6. Rizika a změny
7. Závěr

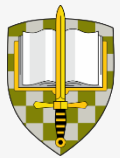




1. Úvod

*„Někdy rizika, jimž
bezprostředně čelíte, převáží
jiná rizika, která musíte
podstoupit. (Temné proudy)
/Charlotta99/“
Michael Connelly*





2. Základní pojmy



Řízení rizik:

- Koordinované aktivity (proces) jejichž prostřednictvím řídíme a ovládáme organizaci (projekt).

Cíl - zvýšení pravděpodobnosti **dosažení cílů** (projektu, programu, portfolia, organizace):

- zvýšením pravděpodobnosti a dopad pozitivních událostí;
- snížením pravděpodobnosti a dopadu negativních událostí.

Jak a čím:

- **dodržením** zákonných a regulačních **požadavků a mezinárodních norem**,
- vytvořením **reálného základu pro rozhodování a plánování**,
- **efektivním** přidělení a **využití zdrojů** pro zvládnutí rizik,
- **minimalizací ztrát řízením rizik**.





Hrozba:

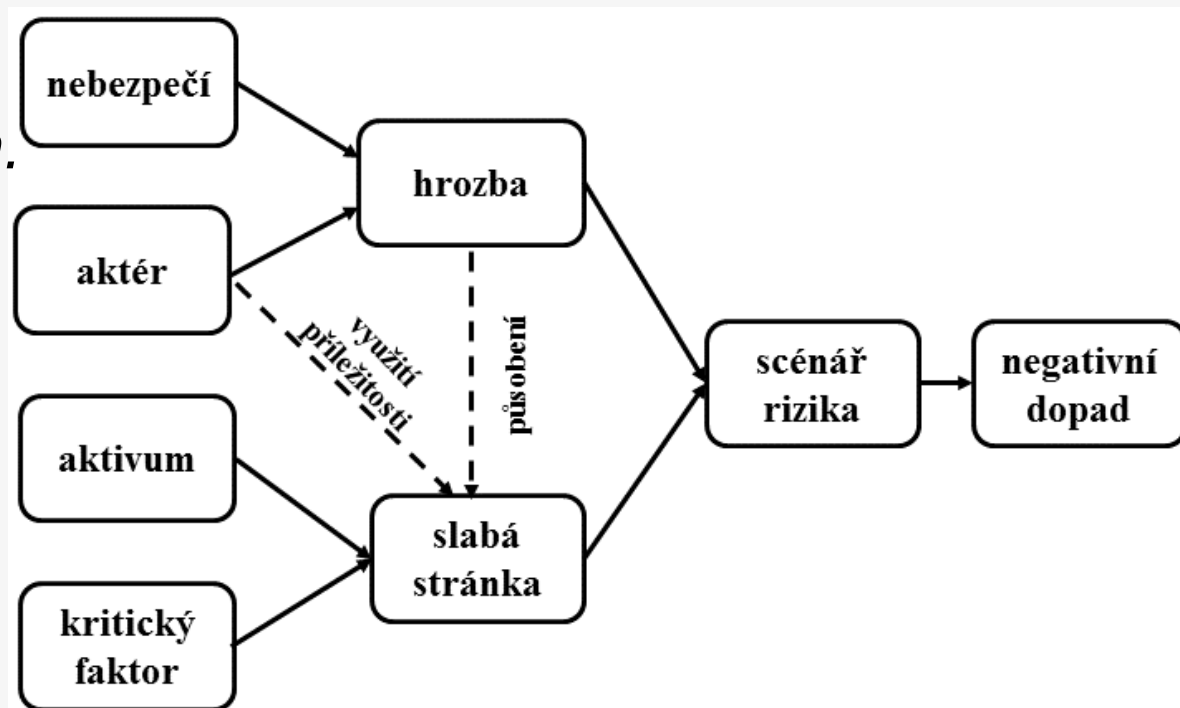
- **Konkrétní událost**, jejíž výskyt ***nastartuje*** děj s negativním dopadem na cíl (příčina nastartování děje, spouštěčem je ten, kdo generuje hrozbu).
- RMO 14/2018 – jev nebo událost, které jsou schopny působit vůči aktivu. Mohou být původu přírodního, a fyzikálního **a dále mohou** vznikat v důsledku **organizačního nebo společensko-ekonomického faktoru** nebo působením lidského faktoru.
- ISO 27005 – hrozba má potenciál poškodit (Harm) aktiva jako informace, procesy a systémy a proto také organizaci jako takovou.





Hrozba - příklady:

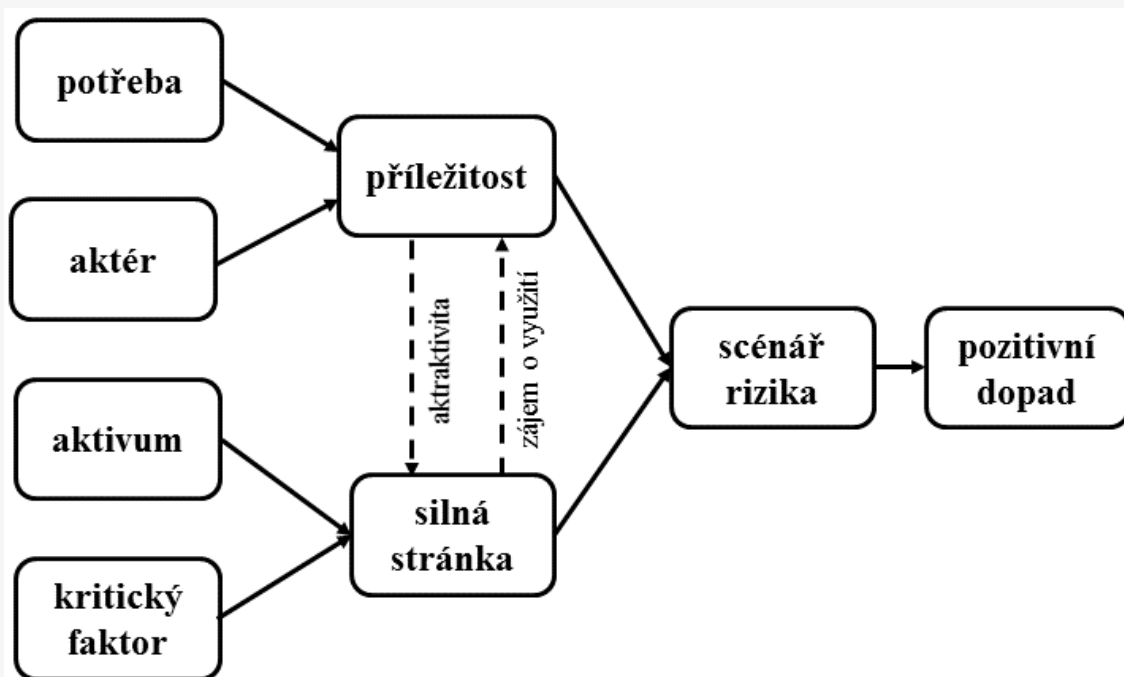
- *Nepřítel zjistí rozmístění jednotek v prostoru soustředění.*
- *Zledovatělá vozovka zhorší sjízdnost silnice.*
- *Byt bude vykraden.*





Příležitost:

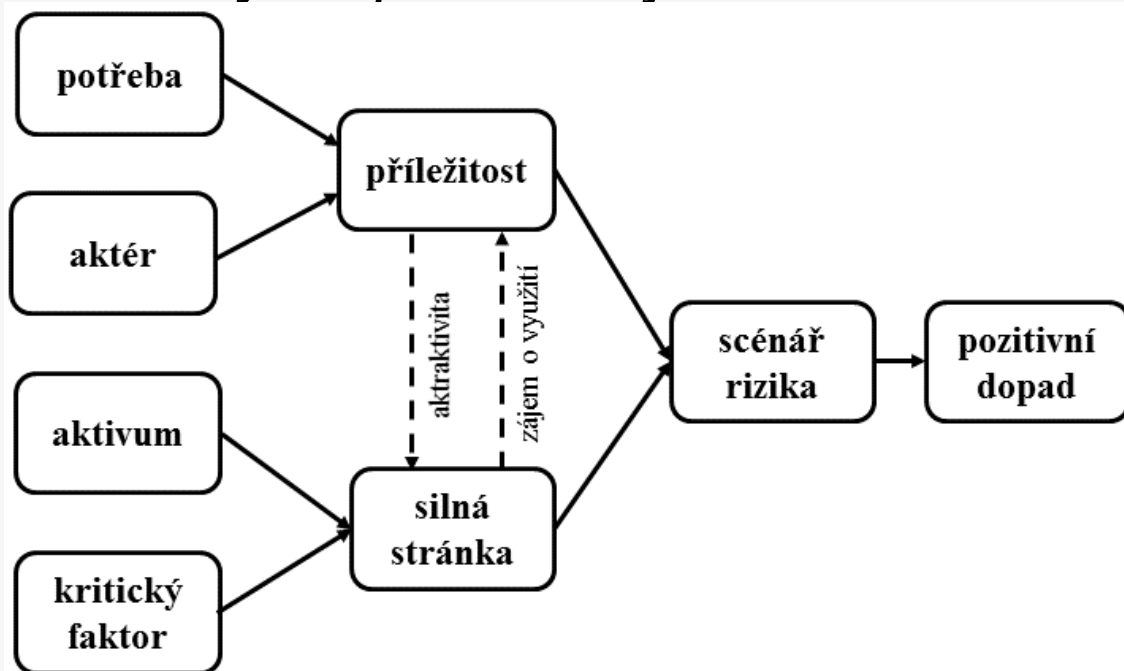
- **konkrétní událost**, jejichž výskyt ***nastartuje*** děj s pozitivním dopadem na cíl projektu (příčina – avšak spouštěčem není ten kdo generuje příležitost, ale ten kdo ji chce využít).





Příležitost - příklady:

- *Nepřítel nemá vytvořeno bojové zajištění prostoru.*
- *Banka poskytuje výhodnou úrokovou sazbu úvěru.*
- *Krásné počasí a teplota vody na přehradě je 24°C.*





Riziko:

- nejistá událost nebo podmínka, která pokud ***nastane***, má negativní/pozitivní vliv na dosažení cíle projektu. Vzniká buď **působením** hrozby nebo **využíváním** příležitosti.
- RMO – možnost **naplnění hrozby** s následnými nežádoucími provozními, finančními, právními a dalšími dopady na dosažení cíle nebo projektu.

Poznámka:

Riziko je spojeno s potenciálem (možností), kterým hrozba využije zranitelnosti aktiva nebo skupiny aktiv a tím zapříčiní škodu organizaci – zabrání dosažení cíle.





Riziko:

- **Sekundární riziko** – vznikne přijetím určitých opatření ke snížení původního rizika.
- **Zbytkové riziko** – které zůstává po přijatých opatřeních ke zvládnutí rizika. Jedná se o riziko, které lze akceptovat nebo k němu ke zvládnutí přijmout další opatření.

Dopad rizika (Risk Effect) – definuje nepříznivý/ příznivý vliv na cíl, který je nastartován působením hrozby nebo využíváním příležitosti (riziko).





Další pojmy:

- **Rizikový scénář** – popis události, která může vést k dopadu do podnikání, pokud a zda-li může nastat.“
- **Rizikový faktor (kritický faktor)** – podmínka ovlivňující frekvenci a/nebo magnitudo (stupeň rizika) a, v konečném důsledku, business dopad události/scénáře.





Riziko x cíle:

- **Riziko je vztaženo** podle ISO 27005 a ISO 31000 **k cíli** (dosažení cíle).
- **Cíle** jsou podle ISO 27005 **svázány s aktivy** (cokoliv, co má pro organizaci nějakou hodnotu) – jsou dosahovány použitím aktiv.
- **Aktivum** – prvek systému, který **má** pro danou organizaci **hodnotu** a proto **musí být řízen** a tedy i **chráněn** proti působení nežadoucích rizik. **Předpoklad** – *aktivum je nezbytné a podstatné pro dosažení cílů organizace. Splnění či nesplnění cílů má přitom dopad do podnikání resp. poslání dané organizace.*





Aktiva a jejich zranitelnost:

Typy nehmotných aktiv:

- právní aktiva, jako obchodní tajemství (např. seznam zákazníků),
- autorská ochrana, patenty, obchodní značky,
- soutěživá aktiva, jako znalosti, know-how, spolupráce s partnery, vliv na trhu apod.

Zranitelnost (vulnerability) definuje norma ISO 27000 jako:

- „Slabina aktiva nebo kontrolního zajištění, která může být zneužita hrozbou.“





3. Proces řízení rizik



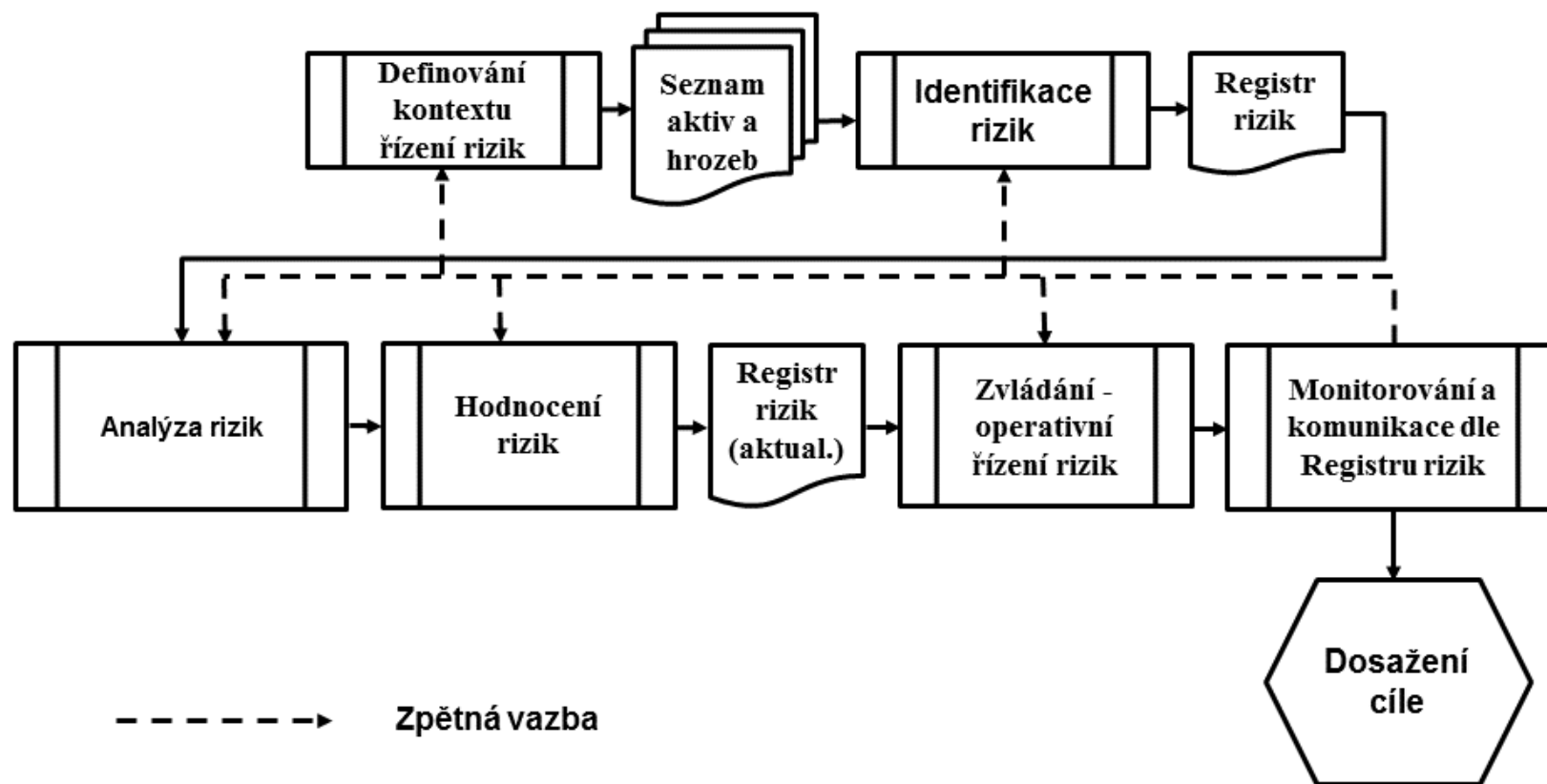
Proces řízení rizik:

- A) Definování kontextu (establishing context)** – definice vnějších a vnitřních parametrů (podmínek), které se musí vzít v úvahu
- B) Posouzení rizika (risk assessment):**
 - ✓ Identifikace rizik (risk identification)
 - ✓ Analýza rizika (risk analysis)
 - ✓ Hodnocení rizika (risk evaluation)
- C) Zvládání (ošetření) rizika (risk treatment)**
- D) Monitorování a přezkoumání – revidování (monitoring and review)**
- E) Komunikace a konzultace (communication and consultation)**



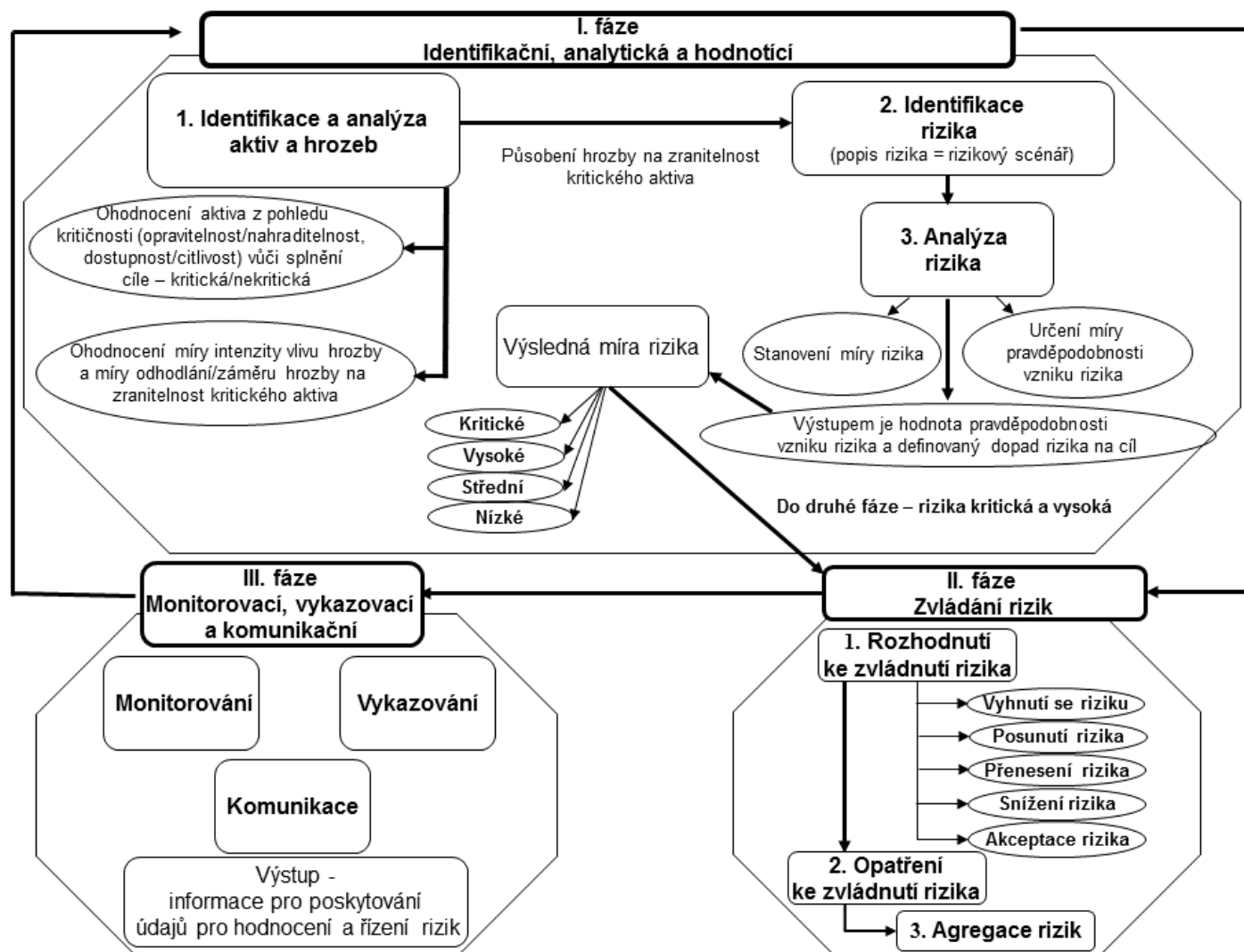


Proces řízení rizik:





Proces řízení
rizik v rezortu
MO je
obsahově
shodný s
procesem dle
ISO 31000
(viz předchozí
snímky)





Fáze identifikační, analytická a hodnotící:

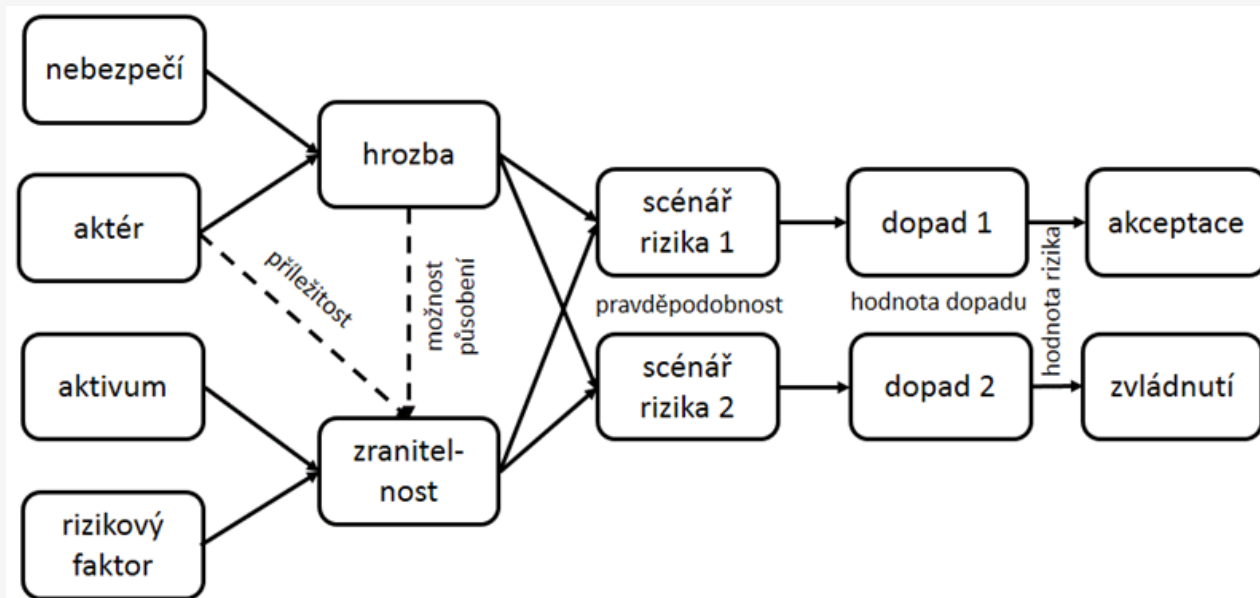
- Identifikace a analýza aktiv z hlediska opravitelnosti/nahraditelnosti a citlivosti/dostupnosti.
- Identifikace hrozby a analýza **jejich** možného působení (pravděpodobnost působení a síla působení) na zranitelnost aktiva. Výstupem = ohodnocení **z pohledu kritičnosti** působící **působení** na zranitelnost aktiva.
- Identifikace rizika na základě **možnosti** působení **hrozeb** na zranitelnost aktiva. Vznik rizika = vyjádřen v rizikovém scénáři.
- Založení karty rizika.





Fáze identifikační, analytická a hodnotící – identifikace rizik:

- Popis, jak hrozba působí na zranitelnost aktiva při realizaci činnosti, úkolu (v časovém harmonogramu) – identifikované riziko.





Fáze identifikační, analytická a hodnotící – identifikace rizik (rizikový scénář):

Příklad:

Banka neodsouhlasí poskytnutí úvěru z důvodu nesplnění stanovených podmínek žadatelem (viz informace o poskytnutí úvěru) do 30. 5. 2020 ve výši

1,5 mil. Kč z důvodu neúplné dokumentace k žádosti. Žadatel odstraní nedostatky v žádosti ke dni 15. 6. 2020, nové posouzení žádosti a uzavření smlouvy o poskytnutí úvěru bude realizováno ke dni 31. 7. 2020.

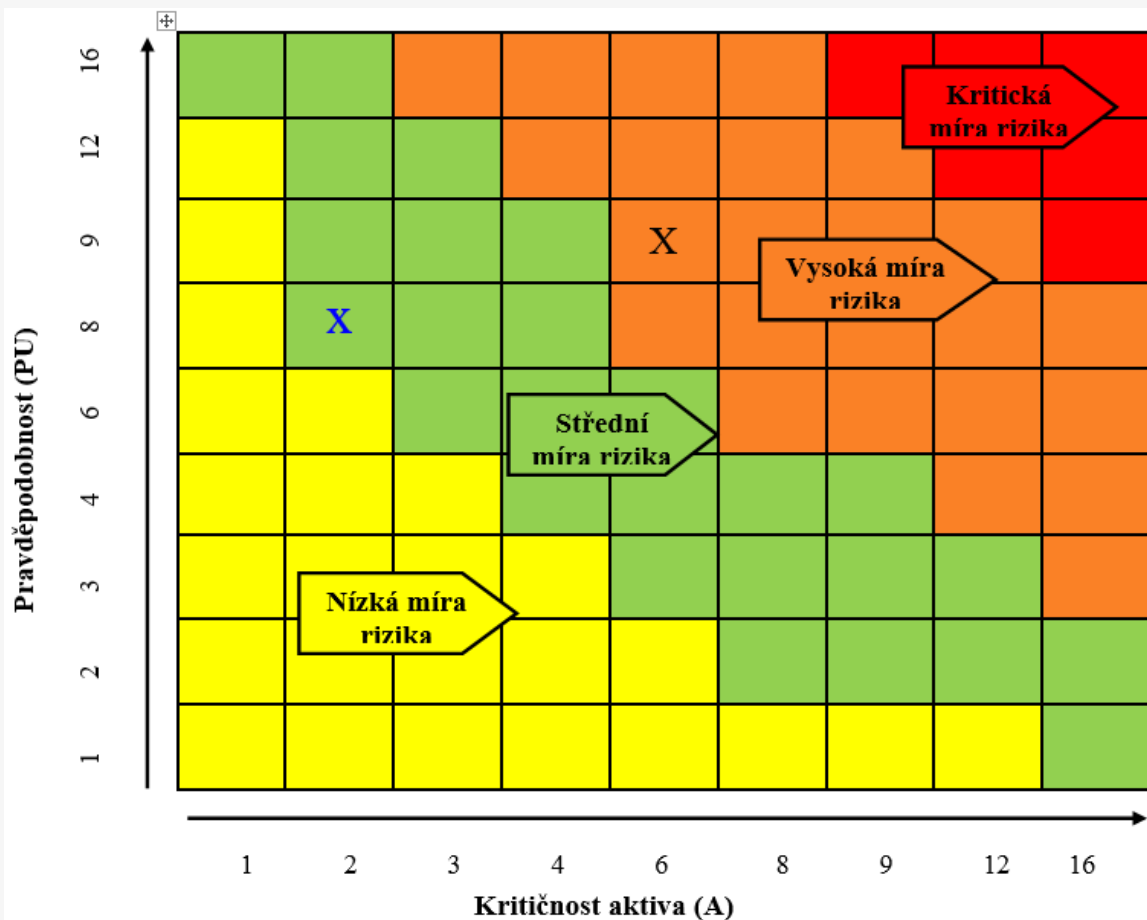
Dopad: *Stavba domu může být zahájena až k 1. 9. 2020 (zpoždění zahájení 3 měsíce) neboť firma nemá k 1. 8. 2020 volné zdroje pro zahájení prací.*





Analýza rizika – pravděpodobnost vzniku rizika x dopad rizika:

Aplikace na MO – dopad
rizika nahrazen
kritičností aktiva





4. Zvládání rizik





Přístup k ošetření rizik:

- akceptace rizika „Risk Acceptance“ (pasivní přijetí);
 - přenesení rizika „Risk Transference“;
 - snížení rizika „Risk Mitigation“;
 - vyhnutí se riziku „Risk Avoidance“ (vyloučení rizika) nebo
 - vyloučení rizika „Risk Elimination (Exclusion)“;
-
- vytvoření rezervy;
 - vytvoření záložního plánu „Contingency plan“.





5. Agregace rizik



Agregace

Úkolem agregace rizik je společné posouzení rizik dříve odděleně posuzovaných, např. posouzení rizik získaných z jednotlivých oddělení společnosti na úrovni celé firmy nebo posouzení rizik z dílčích projektů na úrovni programu složeného z těchto projektů.

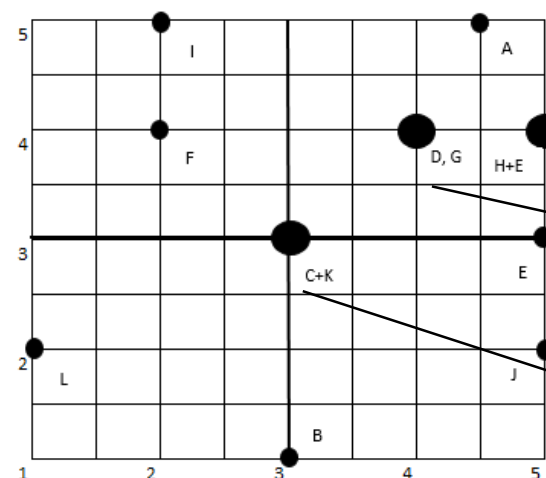
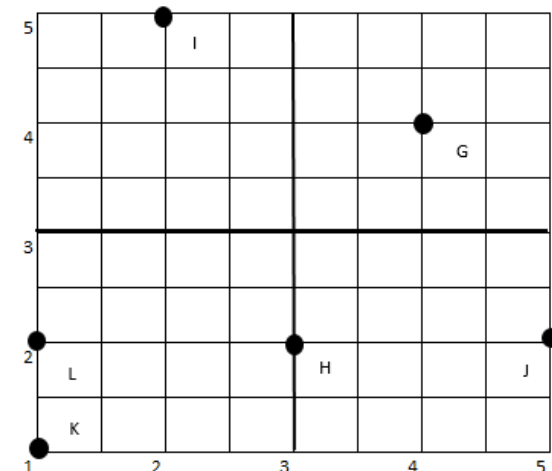
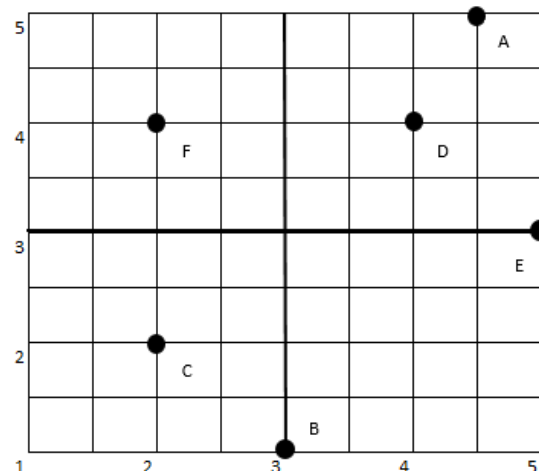
Agregace rizik vyžaduje:

- aplikování stejné metody pro řízení rizik na všech úrovních identifikace rizik, což umožní jejich hodnocení podle stejných zásad a principů,
- kvantitativní analýzu rizik, která umožní rizika převést do společného rizikového profilu, vzájemně je posuzovat resp. spojovat.





Agregace závislých a nezávislých rizik – mapa rizik



Agregovaná
rizika H a E

Agregovaná
rizika D a G

Agregovaná
rizika C a K



Agregace:

- **Agregace spolupůsobících rizikových faktorů.**
*Jednotlivé rizikové faktory (samy o sobě nemají velký význam z hlediska zranitelnosti projektu) se spojují do komplexnějších shluků vytvářejících zranitelnosti, které projektu způsobují **vážné slabiny** využitelné **hrozbami**.*
- **Agregace sdílených či propojených rizikových událostí.**
Propojují se rizika přes vyhledání sdílených nebo propojených událostí v rizikových scénářích.





6. Rizika a změny



Riziko a změny:

- Riziko svým rizikovým scénářem vyvolá změnu v plánu.
- Ošetření rizika je změnou v plánu realizace.
- Změna generuje nová rizika (změna znamená použití nových aktiv a objevení nových hrozeb).





Riziko a změny:

K změně je třeba:

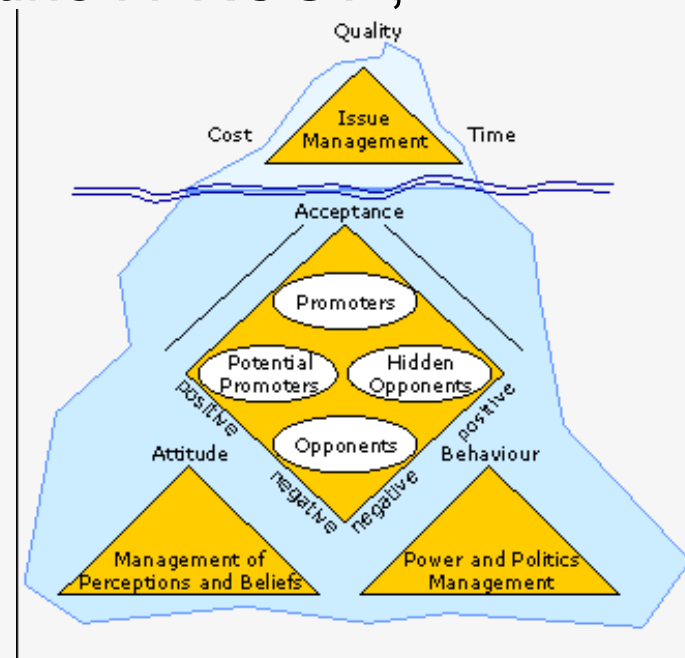
- **nápad**, kterým reagujeme na potřebu nebo požadavek změny;
- **návrh** realizace nápadu, který je rozpracován do variant realizace s vydefinovanými dopady na projekt a plánu realizace změny (včetně úpravy plánu projektu);
- **rozhodnutí** realizovat změnu (schválení varianty realizace);
- **implementaci** varianty realizace změny, která např. vyústí ve změnu v organizační struktuře, technologickém postupu atd.
- **zdroje** informační, finanční, materiálové a lidské, které pomáhají navrhnout a prakticky realizovat změnu (jsou pro řízení změny potřeba nebo se jich změna bezprostředně týká).





Fáze řízení změny – identifikace:

- podnět na změnu nebo potřeba změny – požadavek zákazníka, nabití platnosti normy, zákonu, směrnice atd.;
- zpracování a předložení požadavku na změnu – odpověď na otázky „CO, JAKÁ kritéria a případně i PROČ?“;
- analýza změny – zpracování variant a výběr optimální varianty;
- schválení nebo neschválení změny.





Fáze řízení změny

Implementace:

- zavedení změny;
- sledování změny.

Ukončení:

- vyhodnocení změny;
- uzavření.





7. Závěr



*Zde není nic tak těžkého jak
iniciace změny.*

Michavelli
(parafrázováno)



Literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Učebnice. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- MO. *Řízení rizik v rezortu Ministerstva obrany*. RMO č. 20/2018 Věstníku. Praha: MO, 2018.

