

1. Význam
2. Cíle řízení rizik
 - Cíle před ztrátou
 - Cíle po ztrátě
3. Kroky v procesu řízení rizik
4. Přínosy řízení rizik
5. Řízení osobních rizik
6. Proces řízení rizik IT

Řízení rizik (RR) je proces, který identifikuje ztráty, kterým organizace čelí, a vybírá nejvhodnější techniky pro zacházení s takovými odhaleními. Manažeři rizik jsou pro finanční úspěch obchodních firem v dnešní ekonomice nesmírně důležití a vyplácejí se jim relativně vysoké platy. Vzhledem k tomu, že pojem riziko je nejednoznačný a má různé významy, manažeři rizik obvykle používají pojem vystavení ke ztrátě k identifikaci potenciálních ztrát.

Cíle před ztrátou

- 1. Ekonomika** - firma by se měla připravit na potenciální ztráty neekonomičtějším způsobem. Tato příprava zahrnuje analýzu nákladů na bezpečnostní programy, zaplacení pojistného a nákladů spojených s různými technikami řešení ztrát.
- 2. Snížení úzkosti** - určité ztráty mohou způsobit větší obavy a strach pro manažera rizik a klíčové manažery. např. : léčba katastrofického soudu kvůli vadnému produktu může způsobit větší úzkost než malá ztráta z malého zakazníka.
- 3. Plnění zákonných povinností**, např. : vládní předpisy mohou vyžadovat, aby firma instalovala bezpečnostní zařízení k ochraně zaměstnanců před újmou, řádně likvidovala nebezpečné odpadní materiály a náležitě označovala spotřební výrobky. Dávky na odškodnění pracovníků musí být vypláceny také zraněným pracovníkům. Firma musí vědět, že jsou tyto zákonné povinnosti splněny.

Cíle po ztrátě

1. **Přežití firmy** - znamená, že poté, co dojde ke ztrátě, může firma v alespoň přiměřené lhůtě obnovit alespoň částečné operace.
2. **Pokračující provoz** - pro některé firmy je schopnost pracovat po ztrátě nesmírně důležitá. např. : společnost poskytující veřejné služby musí i nadále poskytovat služby. Banky, mlékárny, pekárny a další konkurenční firmy musí i po ztrátě fungovat. V opačném případě společnost rozdrtí konkurence.
3. **Stabilita výdělků** - výnosy na akcii lze zachovat, pokud bude firma nadále fungovat. Firmě však můžou vzniknout značné dodatečné výdaje k dosažení tohoto cíle (např. Provoz na jiném místě) a může být obtížné dosáhnout dokonalé stability výdělků.

Cíle po ztrátě

- 4. Pokračující růst** - společnost může růst vývojem nových produktů a trhů nebo získáváním či slučováním s jinými společnostmi. Manažer rizik musí proto zvážit, jaký dopad bude mít ztráta na schopnost firmy růst.
- 5. Sociální odpovědnost** - minimalizujte dopady ztráty na ostatní osoby a na společnost. Těžká ztráta může nepříznivě ovlivnit zaměstnance, dodavatele, zákazníky, investory, věřitele a společnost obecně. např .: těžká ztráta, která na delší dobu odstaví závod v malém městě, může v místní oblasti způsobit značné ekonomické potíže.

A. Identifikujte ztráty.



B. Změřte a analyzujte ztráty.



C. Vyberte vhodnou kombinaci technik pro ošetření ztrátových vystavení:

1. Kontrola rizik

Vyhýbaní se

Prevence ztráty

Redukce ztráty

Duplikace

Separace

Diverzifikace

2. Rizikové financování

Zadržení

Nepojištěné převody

Pojištění



D. Provádět a sledovat program řízení rizik.

A. Identifikujte ztráty

Tento krok zahrnuje vyčerpávající kontrolu všech potenciálních ztrát. Mezi významné ztráty patří následující :

1. Ztráta majetku

- Stavby, rostliny a jiné struktury
- Nábytek, vybavení, spotřební materiál
- Počítače, software, a data
- Inventář
- Pohledávky, cenné papíry a záznamy
- Služební vozidla, letadla, lodě, a mobilní zařízení

2. Ztráty z odpovědnosti

- Vadné výrobky
- Znečištění životního prostředí (půda, voda, vzduch, hluk)
- Sexuální obtěžování zaměstnanců, diskriminace v zaměstnání, neoprávněné ukončení pracovního poměru a nepovyšování
- Prostory a expozice ke ztrátě obecné odpovědnosti
- Odpovědnost vyplývající z firemních vozidel
- Zneužití internetového a e-mailového přenosu
- Odpovědnosti ředitelů a úředníků
- Kybernetická odpovědnost (např. Hackeři získávající přístup k údajům o zákaznících)

A. Identifikujte ztráty

3. Ztráty z podnikání

- Ztráta příjmu z kryté ztráty
- Pokračující výdaje po ztrátě
- Zvláštní výdaje
- Možné ztráty z podnikání

4. Ztráta lidských zdrojů

- Smrt nebo invalidita klíčových zaměstnanců
- Vystavení odchodů do důchodu a nezaměstnanost
- Pracovní úrazy nebo nemoci, s nimiž se pracovníci setkávají

5. Ztráty z kriminality

- Přepadení, loupeže a vloupání
- Krádež zaměstnanců a nepoctivost
- Podvody a zpronevěra
- Internetová a počítačová kriminalita
- Krádež duševního vlastnictví

A. Identifikujte ztráty

6. Ztráta zaměstnaneckých výhod

- Nedodržení vládních předpisů
- Porušení povinností funkcionáře
- Oblast života, zdraví a důchodového plánu
- Nesplnění slibovaných výhod

7. Zahraniční ztráty

- Teroristické činy
- Rostliny, obchodní majetek, inventář
- Měnová a směnná rizika
- Únos klíčových pracovníků
- Politická rizika, jako je vyvlastnění majetku

8. Ztráty nehmotného majetku

- Poškození dobrého jména společnosti na veřejnosti
- Ztráta dobré vůle a reputace trhu
- Ztráta nebo poškození duševního

9. Nedodržení vládních zákonů a předpisů

A. Identifikujte ztráty

Manažer rizik může k identifikaci předchozích ztrátových expozic použít několik zdrojů informací:

- Dotazníky a kontrolní seznamy k analýze rizik vyžadují, aby manažer rizik odpověděl na řadu otázek, které identifikují vystavení se velkým a menším ztrát.
- Fyzická kontrola závodů a provozů společnosti může identifikovat vystavení velkým ztrátám.
- Vývojové diagramy, které ukazují tok výroby a dodávek, mohou odhalit výrobní a jiná úzká místa i další oblasti, kde ztráta může mít vážné finanční důsledky pro firmu.
- Analýza finančních výkazů může identifikovat hlavní aktiva, která musí být chráněna, vystavení se ztráty příjmů, klíčoví zákazníci a dodavatelé a další.
- Historické údaje o ztrátách mohou být neocenitelné při identifikaci vystavení se významným ztrátám.

A. Identifikujte ztráty

Manažeři rizik musí držet krok s průmyslovými trendy a tržními změnami, které mohou vytvářet nové ztráty a způsobovat obavy. Mezi hlavní problémy řízení rizik patří rostoucí náklady na odškodnění pracovníků, účinky fúzí a konsolidací pojišťoven a makléřů, zvýšení nákladů na soudní spory, riziko financování prostřednictvím kapitálových trhů, narušení dat a hackeři získávající přístup k informacím o zákaznících, zabezpečení dodavatelského řetězce a změna klimatu. Další důležitou otázkou je ochrana majetku a zaměstnanců společnosti před teroristickými činy.

Aby bylo možné řádně je spravovat, je důležité měřit a kvantifikovat ztráty. Tento krok vyžaduje odhad frekvence a závažnosti ztráty.

- Frekvence ztrát označuje pravděpodobný počet ztrát, které mohou nastat během určitého časového období.
- Závažnost ztráty označuje pravděpodobnou velikost ztrát, které mohou nastat.

Jakmile manažer rizik odhadne frekvenci a závažnost ztráty pro každý typ vystavení ke ztrátě, lze různé vystavení ke ztrátám řadit podle jejich relativní důležitosti.

- např: ztráta expozice s potenciálem bankrotu firmy je v programu řízení rizik mnohem důležitější než expozice s potenciálem malé ztráty.

Kromě toho musí být odhadnuta relativní četnost a závažnost každé expozice ke ztrátě, aby manažer rizik mohl vybrat nejvhodnější techniku nebo kombinaci technik pro zvládnutí každé expozice.

- např.: pokud se určité ztráty vyskytují pravidelně a jsou poměrně předvídatelné, lze je zahrnout do rozpočtu z příjmů firmy a považovat je za běžné provozní náklady. Pokud se zkušenost s ročními ztrátami u určitého typu vystavení značně mění, je však zapotřebí zcela odlišný přístup.

Přestože manažer rizik musí vzít v úvahu jak četnost ztrát, tak závažnost ztráty, **závažnost je důležitější**, protože jediná katastrofická ztráta by mohla firmu zničit. Správce rizik proto musí brát v úvahu také všechny ztráty, které mohou vyplynout z jedné události. Je třeba odhadnout maximální možnou ztrátu i pravděpodobnou maximální ztrátu.

B. Měření a analýza ztrát

- Maximální možná ztráta je nejhorší ztráta, která by se společnosti mohla stát během jejího života.
- Pravděpodobná maximální ztráta je nejhorší ztráta, která se pravděpodobně stane.
- např.: pokud je závod zcela zničen povodněmi, odhaduje manažer rizik, že náklady na výměnu, odstranění úlomků, náklady na demolici a další náklady dosáhnou 50 milionů USD. Maximální možná ztráta tedy činí 50 milionů USD. Manažer rizik také odhaduje, že povodeň, která způsobí poškození elektrárny za více než 40 milionů dolarů, je tak nepravděpodobná, že by k takové povodni nedošlo více než jednou za 100 let. Manažer rizik se může rozhodnout ignorovat události, které se vyskytují tak zřídka. Pro tohoto manažera rizik je tedy pravděpodobná maximální ztráta 40 milionů \$.

Katastrofické ztráty je těžké předvídat, protože k nim dochází zřídka. Jejich možnému dopadu na firmu však musí být dána vysoká priorita.

Naproti tomu určité ztráty, například ztráty fyzického poškození vozidel, se vyskytují s větší frekvencí, jsou obvykle relativně malé a lze je předvídat s větší přesností. Více informací o měření rizik v 5. týdnu.

B. Měření a analýza ztrát

1. Kvalitativní analýza rizik je vhodná pro situaci, kdy je obtížné shromáždit dostatek dat k vyčíslení rizik tak, aby se tato technika dodržovala, když má organizace k provedení formální matematické analýzy malý čas, menší rozpočet a nedostatek odborných znalostí. Možná nebudete mít vždy k dispozici potřebná historická data k vypracování odhadů pravděpodobnosti a nákladů na rizika související s IT, protože se mohou velmi rychle změnit. Lze jej vizuálně zobrazit pomocí semaforové mřížky nebo podobným způsobem.

Matice hodnocení rizik :

Rizikový faktor	Dopad	Náklad	Celkové riziko
Starší klienti	Yellow	Yellow	Red
Netrenovaný personál	Green	Green	Yellow
Chybějící antivir sw	Yellow	Red	Yellow

Podle svého úsudku můžete rozhodnout, zda je pravděpodobnost výskytu :

- **nízká** - je nepravděpodobné, že by to mělo dopad na vaše podnikání - ztratilo by to maximálně půl hodiny výroby
 - **střední** - možné aby nastalo a mělo dopad - způsobí úplné vypnutí po dobu nejméně 3 dnů
 - **vysoké** - pravděpodobně nastane a významně ovlivní vaše podnikání - způsobilo by to společnosti neodvolatelnou ztrátu
2. Kvantitativní analýza rizik je formálnější přístup, který následuje po kvalitativní analýze rizik. Přiřazuje peněžní hodnotu riziku. Jeho formálními technikami jsou rozdělení pravděpodobnosti, rozhodovací stromy a simulace.

V příkladu selhání serveru by to zahrnovalo pohled na :

- hodnota aktiva - náklady na server nebo výnosy, které generuje
- frekvence výskytu rizika - jak často dojde k selhání serveru
- pravděpodobnost související ztráty - odhadovaná ztráta vzniklá při každém havárii

Z těchto hodnot můžete vypracovat několik klíčových výpočtů :

- jediná očekávaná ztráta (SLE) - náklady, které by vám vznikly, pokud by k incidentu došlo jednou
- roční míra výskytu (ARO) - kolikrát ročně můžete očekávat, že k tomuto riziku dojde
- roční očekávaná ztráta (ALE) - celková hodnota rizika v průběhu roku, $ALE = ARO \times SLE$

C. Vyberte vhodnou kombinaci technik pro ošetření ztrátových vystavení

Techniky řízení rizik lze obecně klasifikovat jako řízení rizik nebo financování rizik. Manažeři rizik obvykle používají kombinaci technik k léčbě každé ztráty.

1. Řízení rizik se týká technik, které snižují frekvenci nebo závažnost ztrát.
2. Rizikové financování se týká technik, které zajišťují financování ztrát.

Více informací o technikách řízení rizik v 7. týdnu.

D. Provádět a sledovat program řízení rizik

1. Zásady programu řízení rizik

- efektivní program řízení rizik
- nastiňuje řízení rizik na cíle firmy, stejně jako politiku společnosti s ohledem na zacházení se ztrátovými expozicemi
- vzdělává vrcholové vedoucí pracovníky v procesu řízení rizik
- stanoví důležitost, roli a autoritu manažera rizik
- poskytuje standardy pro hodnocení výkonnosti manažera rizik

2. Manuál řízení rizik

- užitečný nástroj pro školení manažerů, supervizorů a nových zaměstnanců, kteří se budou účastnit programu řízení rizik
- sepsání příručky také nutí manažera rizik, aby přesně uvedl své odpovědnosti, cíle, dostupné techniky a odpovědnosti ostatních stran
- obsahuje seznam pojistných smluv, kontaktní údaje agenta a makléře, na koho se obrátit, když dojde ke ztrátě, čísla nouzových kontaktů a další relevantní informace

Spolupráce s dalšími útvary, s dalšími funkční útvary ve společnosti jsou nesmírně důležité při identifikaci ztrátových vystavení, metod zacházení s těmito vystaveními a způsobech správy programu řízení rizik. S oddělením řízení rizik mohou spolupracovat na procesu řízení rizik následujícími způsoby :

1. Účetnictví

- interní účetní kontroly mohou omezit podvody a krádeže hotovosti zaměstnanců
- může poskytnout informace o daňovém zacházení s alternativami rizikového financování a dostupnosti finančních prostředků na úhradu nerozdělených ztrát

D. Provádět a sledovat program řízení rizik

2. Finance

- mohou být poskytnuty informace ukazující vliv, jaký budou mít ztráty na rozvahu a výkaz zisku a ztráty firmy

3. Marketing

- přesné balení a informace o použití produktu mohou zabránit soudním sporům
- bezpečné distribuční postupy mohou zabránit nehodám

4. Výkon

- kontrola kvality může zabránit výrobě vadného zboží a soudním sporům
- efektivní bezpečnostní programy v závodě mohou snížit zranění a nehody

5. Lidské zdroje

- programy zaměstnaneckých výhod, důchodové programy, bezpečnostní programy a zásady přijímání, povyšování a propouštění

D. Provádět a sledovat program řízení rizik

Pravidelné kontroly a hodnocení

- Zjistěte, zda je cílů dosaženo, nebo zda jsou nutná nápravná opatření.
- Je třeba pečlivě sledovat zejména náklady na řízení rizik, bezpečnostní programy a programy prevence ztrát.
- Rovněž je třeba prověřit záznamy o ztrátě, aby se zjistily jakékoli změny frekvence a závažnosti.
- Musí být rovněž přezkoumána rozhodnutí o zadržení a převodu, aby se zjistilo, zda jsou tyto techniky správně používány.
- Manažer rizik musí určit, zda se provádějí celkové zásady společnosti v oblasti RM a zda manažer rizik přijímá spolupráci od jiných oddělení.

Efektivní program řízení rizik přináší společnosti nebo organizaci značné výhody. Mezi hlavní výhody patří následující:

- Formální program řízení rizik umožňuje firmě snáze dosáhnout cílů před ztrátou a po ztrátě.
- Náklady na riziko se sníží, což může zvýšit zisky společnosti. Cena rizika je nástroj řízení rizik, který měří náklady spojené s léčbou ztrátových expozic organizace. Mezi tyto náklady patří zaplacené pojistné, zadržené ztráty, výdaje na kontrolu ztrát, externí služby řízení rizik, finanční záruky, interní administrativní náklady a daně, poplatky a další související výdaje.

- Protože se sníží nepříznivý finanční dopad čistých ztrátových vystavení, může být firma schopna implementovat podnikové řízení rizik program (Více informací v 8. týdnu), který zachází s čistými i spekulativními ztrátovými vystaveními.
- Společnost také těží, protože se snižují přímé i nepřímé (následné) ztráty. Výsledkem je snížení bolesti a utrpení.

- odkazuje na identifikaci a analýzu čistých rizik, jimž čelí jednotlivec nebo rodina, a k výběru a implementaci nejvhodnější techniky pro předcházení těchto rizik
- kromě pojištění zvažuje i jiné způsoby řešení rizik

Stupně v řízení osobních rizik:

1. Určení ztrát

Tok může vést k vážným finančním ztrátám:

a) Vystavení osobním ztrátám

- Ztráta výdělku pro rodinu z důvodu předčasné smrti hlavy rodiny
- Nedostatečný příjem a finanční aktiva během odchodu do důchodu
- Katastrofické účty za lékařskou péči a ztráta výdělku během delšího období invalidity
- Ztráta výdělku z nezaměstnanosti
- Krádež identity

b) Ztráta majetku

- Přímé fyzické poškození domu a osobního majetku v důsledku požáru, blesku, vichřice, povodně, zemětřesení nebo jiných příčin
- Nepřímé ztráty vyplývající ze ztráty přímého fyzického poškození, včetně zvláštních výdajů, stěhování do jiného bytu nebo domu během období rekonstrukce, ztráty nájemného a ztráty užívání budovy nebo majetku
- Krádež hodnotného osobního majetku, včetně peněz a cenných papírů, šperků a kožešin, obrazů a výtvarného umění, fotoaparátů, výpočetní techniky, sbírek mincí a známek a starožitností
- Přímé ztráty fyzického poškození automobilů, motocyklů a jiných vozidel při srážce a při jiných než kolizních ztrátách
- Krádež automobilů, motocyklů nebo jiných vozidel
- Krádež nebo poškození plavidla

c) Ztráty z odpovědnosti

- Právní odpovědnost vyplývající z osobních činů, které způsobují zranění nebo poškození majetku jiných osob
- Právní odpovědnost vyplývající z pomluvy, pomluvy, pomluvy a podobných projevů
- Právní odpovědnost vyplývající z nedbalosti provozu automobilu, motocyklu, lodi nebo rekreačního vozidla
- Právní odpovědnost vyplývající z obchodních nebo profesionálních činností
- Platba poplatků za právní zastoupení a dalších nákladů na právní obranu

2. Analýza ztrát

- Četnost a závažnost potenciálních ztrát by měla být odhadnuta, aby bylo možné při vystavení použít vhodné techniky.
- např.: šance, že váš dům bude zničen požárem, tornádem nebo hurikánem, je relativně malá, ale závažnost ztráty může být katastrofická. Tyto ztráty by měly být pojištěny kvůli jejich katastrofickému potenciálu. Na druhou stranu, pokud je frekvence ztrát vysoká, ale závažnost ztráty je nízká, tyto ztráty by neměly být pojištěny (například drobné škrábance a promáčknutí vašeho vozu). Jiné techniky, jako je retence, jsou vhodnější pro řešení těchto typů malých ztrát.
- např.: malé ztráty fyzického poškození vašeho vozu lze zadržet zakoupením kolizního pojištění se spoluúčastí..

3. Vybrat vhodné techniky pro zacházení se ztrátami

a) Vyhýbaní se

- např.: můžete se vyhnout odpovědnosti za kousnutí psa tím, že psa nevlastníte. Ztrátě z prodeje domu na depresivním realitním trhu se můžete vyhnout tím, že si místo nákupu pronajmete.

b) Kontrola rizik

- snížit frekvenci nebo závažnost ztráty
- např.: můžete snížit pravděpodobnost automobilové nehody tím, že budete řídit dle rychlostního limitu, absolvovat kurz bezpečného řízení a řídit opatrně. Krádeži auta lze zabránit zamknutím vozu, vyjmutím klíčů ze zapalování a instalací zařízení proti krádeži.
- snížit závažnost ztráty.
- např.: nošení helmy snižuje závažnost poranění hlavy při nehodě motocyklu. Používání bezpečnostního pásu snižuje závažnost poranění při automobilové nehodě. Mít hasicí přístroj v areálu může snížit závažnost požáru.

c) Udržení

- znamená, že si ponecháte část nebo celou ztrátu
- aktivní udržení rizika znamená, že jste si vědomi rizika a plánujete si jeho část nebo celé ponechat
- např.: můžete zachovat malé kolizní ztráty na svém vozidle zakoupením pojistky na auto s odečitatelnou částkou za kolizní ztráty. Podobně si můžete část ztráty ponechat ve svém domě nebo v osobním majetku zakoupením pojistky pro majitele domů se odečitatelnou částkou.
- Riziko lze také udržet pasivně kvůli nevědomosti, lhostejnosti nebo lenivosti. Tento postup může být nebezpečný, pokud by udržované riziko mohlo vést ke katastrofické ztrátě.
- např.: mnoho lidí není pojištěno proti riziku dlouhodobého postižení, přestože nepříznivé finanční důsledky dlouhodobého trvalého postižení jsou obecně závažnější než finanční důsledky předčasného úmrtí. Lidé, kteří nejsou pojištěni proti tomuto riziku, tedy používají zadržování rizika potenciálně nebezpečným způsobem.

d) Nepojištěné převody

- metody jiné než pojištění, kterými se čisté riziko přenáší na jinou stranu než pojišťovnu
- např.: riziko škody na pronajatém majetku lze přenést na nájemce vyžadováním kauce na poškození a vložení ustanovení do nájmu, které nese nájemce odpovědného za škody. Stejně tak lze riziko vadného televizoru přenést na maloobchodníka zakoupením smlouvy o prodloužené záruce, díky níž je maloobchodník odpovědný za práci a opravy po vypršení záruky.

e) Pojištění

- Mezi běžné nákupy patří životní pojištění, zdravotní pojištění, pojištění majitelů domů, pojištění automobilu a politika odpovědnosti za osobní deštník.

4. Pravidelně implementovat a sledovat program

- Alespoň každé 2 až 3 roky byste měli zjistit, zda jsou přiměřeně kryty všechny vystavení s významnými ztrátami. Svůj program byste měli také zkontrolovat na významných událostech ve vašem životě, jako je rozvod, narození dítěte, koupě domu, změna zaměstnání nebo smrt manžela / manželky nebo člena rodiny.

Správa různých typů IT rizik začíná identifikací :

- typ hrozeb ovlivňujících vaše podnikání
- aktiva, která mohou být ohrožena
- způsoby zabezpečení vašich IT systémů

V podnikání zahrnuje řízení rizik IT proces identifikace, sledování a správy potenciálních informačních bezpečnostních nebo technologických rizik s cílem zmírnit nebo minimalizovat jejich negativní dopad.

Příklady možných rizik IT zahrnují narušení zabezpečení, ztrátu nebo krádež dat, kybernetické útoky, selhání systému a přírodní katastrofy.

1. Identifikujte rizika - určete povahu rizik a jejich vztah k vašemu podnikání.
2. Vyhodnoťte rizika - určete, jak závažná je jednotlivá rizika pro vaše podnikání, a stanovte jim priority.
3. Zmírnit rizika - zavést preventivní opatření ke snížení pravděpodobnosti vzniku rizika a omezení jeho dopadu.
4. Vypracujte reakci na incidenty - stanovte plány pro řešení problému a obnovení vašich operací.
5. Vypracujte pohotovostní plány - zajistěte, aby vaše firma mohla pokračovat v provozu po nehodě nebo krizi.
6. Přezkoumejte procesy a postupy - pokračujte v hodnocení hrozeb a řízení nových rizik.

Děkuji za pozornost!