

ČESKÁ TECHNICKÁ NORMA

ICS 03.100.01 **Září 2014**

Management rizik v projektech –
Směrnice pro použití

ČSN
EN 62198
01 0694

idt IEC 62198:2013

Managing risk in projects – Application guidelines

Gestion des risques liés a un projet – Lignes directrices pour l,application

Risikomanagement für Projekte – Anwendungsleitfaden

Tato norma je českou verzí evropské normy EN 62198:2014. Překlad byl zajištěn Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the European Standard EN 62198:2014. It was translated by the Czech Office for Standards, Metrology and Testing. It has the same status as the official version.

Nahrazení předchozích norem

Touto normou se nahrazuje ČSN IEC 62198 (01 0694) ze srpna 2002.

Národní předmluva

Změny proti předchozí normě

Norma byla přepracována v souladu s přejímanou evropskou normou. Změny jsou uvedeny v článku Informativní údaje z IEC 62198:2013 v této národní předmluvě.

Informace o citovaných dokumentech

ISO 31000 zavedena v ČSN ISO 31000 (01 0351) Management rizik – Principy a směrnice

Souvisící ČSN a TNI

ČSN ISO 10006 ed. 2:2004 (01 0333) Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů

TNI 01 0350:2010 Management rizik – Slovník (Pokyn 73)

ČSN EN 60812 (01 0675) Techniky analýzy bezporuchovosti systémů – Postup analýzy způsobů a důsledků poruch (FMEA)

ČSN IEC 61882 (01 0693) Studie nebezpečí a provozuschopnosti (studie HAZOP) – Pokyn k použití

ČSN EN 31010 (01 0352) Management rizik – Techniky posuzování rizik

Informativní údaje z IEC 62198:2013

Tuto mezinárodní normu vypracovala technická komise IEC/TC 56 *Spolehlivost*.

Toto druhé vydání zrušuje a nahrazuje první vydání publikované v roce 2001 a je jeho technickou revizí.

Toto vydání obsahuje dále uvedené významné technické změny vzhledem k předchozímu vydání:

- a. byly provedeny závažné změny struktury a text prvního vydání byl do značné míry přepracován;
- b. norma je nyní v souladu s ISO 31000 *Management rizik – Principy a směrnice*.

Text této normy se zakládá na těchto dokumentech:

FDIS	Zpráva o hlasování
56/1529/FDIS	56/1539/RVD

Úplné informace o hlasování při schvalování této normy lze najít ve zprávě o hlasování ve výše uvedené tabulce.

Tato publikace byla vypracována v souladu s částí 2 předpisů ISO/IEC.

Komise rozhodla, že obsah této publikace se nebude měnit až do výsledného data aktualizace uvedeného na webových stránkách IEC (<http://webstore.iec.ch>) v údajích o této publikaci. K tomuto datu bude publikace buď

- znovu potvrzena;
- zrušena;
- nahrazena revidovaným vydáním, nebo
- změněna.

Upozornění

Upozorňuje se, že kvůli správnému porozumění obsahu této normy jsou tam, kde je to považováno za užitečné,

použity barvy. Uživatelé mají tedy tisknout tuto normu na barevné tiskárně.

Vysvětlivky k textu převzaté normy

K podpoře správného chápání textu je dále uvedeno vysvětlení překladu výrazů, pro které nebylo v normě možné nalézt zcela výstižný český ekvivalent a mohly by být chápány ve zkresleném nebo omezeném významu, než je míněn v anglickém textu normy.

a. **risk**

Anglický výraz „*risk*“ lze překládat jednotným i množným číslem. V překladu byly použity obě možnosti. Pokud se jedná o obecnější pohled, překládá se množným číslem, jako např.: „*management rizik*“, „*hodnocení rizik*“, „*ošetřování rizik*“, pokud se jedná o podrobný postup při provádění konkrétního zásahu, překládá se v jednotném čísle, jako např. „*identifikace rizika*“, „*vyhnutí se riziku*“, „*sdílení rizika*“, „*ošetření rizika*“.

b. **risk management framework**

V normě jsou uvedeny dva překlady výrazu „*risk management framework*“, a to „*rámec managementu rizik*“ nebo „*struktura managementu rizik*“, protože různé typy organizací mohou skupinu činností, kterou tento výraz zastřešuje, ve své organizaci řízení nazývat jinak. Oba překlady jsou pro použití v organizacích srovnatelně vhodné.

c. **governance**

Anglický výraz „*governance*“ se zpravidla překládá jako správa nebo správní řízení, v této normě se však výraz vztahuje především ke způsobu řízení určité organizace, a tak je v některých kapitolách použit také překlad „*vedení*“.

d. **managing**

Anglický výraz „*managing*“ je v této normě přeložen jako řízení. Jedná se o řízení strategické, nikoli operativní.

e. **control**

Anglický výraz „*control*“ se v normách pro management rizik opakuje poměrně často. Jako podstatné jméno vyjadřuje soubor aktivit, které se musí realizovat, aby se identifikované riziko snížilo nebo alespoň zůstalo pod kontrolou. Tuto skutečnost dobře vystihuje použitý překlad „*opatření*“, v některých případech je však výstižnější překlad výrazu „*control*“ jako „*řízení*“, jako např. ve spojení „*řízení organizace*“.

f. **risk treatment**

Termín „*risk treatment*“ je v TNI 01 0350 definován jako „**ošetření rizika**“, avšak podle definice 3.10 to je „**proces**“, takže by tento termín měl být v nedokonavém vidu. Vzhledem k tomu, že se v angličtině nerozlišuje vid, bylo v 3.10 použito synonymum „**ošetřování rizik**“ (v tomto případě je vhodné použít plurál) a v textu byl výraz „*risk treatment*“ překládán podle kontextu.

Vypracování normy

Zpracovatel: Mgr. Agata Walek, IČ 64282856, doc. Ing. David Vališ, Ph.D.

Technická normalizační komise: TNK 5 Spolehlivost

Pracovník Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví: Ing. Jindřich Šesták

EVROPSKÁ NORMA EN 62198
EUROPEAN STANDARD
NORME EUROPÉENNE
EUROPÄISCHE NORM Únor 2014

ICS 03.100.01

Management rizik v projektech - Směrnice pro použití
(IEC 62198:2013)

Managing risk in projects - Application guidelines

(IEC 62198:2013)

Gestion des risques liés a un projet – Lignes directrices pour
l'application
(CEI 62198:2013)

Risikomanagement für Projekte –
Anwendungsleitfaden
(IEC 62198:2013)

Tato evropská norma byla schválena CENELEC dne 2014-01-01. Členové CENELEC jsou povinni splnit vnitřní předpisy CEN/CENELEC, v nichž jsou stanoveny podmínky, za kterých se této evropské normě bez jakýchkoliv modifikací uděluje status národní normy.

Aktualizované seznamy a bibliografické citace týkající se těchto národních norem lze obdržet na vyžádání v Řídicím centru CEN-CENELEC nebo u kteréhokoliv člena CENELEC.

Tato evropská norma existuje ve třech oficiálních verzích (anglické, francouzské, německé). Verze v každém jiném jazyce přeložená členem CENELEC do jeho vlastního jazyka, za kterou zodpovídá a kterou notifikuje Řídicímu centru CEN-CENELEC, má stejný status jako oficiální verze.

Členy CENELEC jsou národní elektrotechnické komitety Belgie, Bulharska, Bývalé jugoslávské republiky Makedonie, České republiky, Dánska, Estonska, Finska, Francie, Chorvatska, Irska, Islandu, Itálie, Kypru, Litvy, Lotyšska, Lucemburska, Maďarska, Malty, Německa, Nizozemska, Norska, Polska, Portugalska, Rakouska, Rumunska, Řecka, Slovenska, Slovinska, Spojeného království, Španělska, Švédska, Švýcarska a Turecka.

CENELEC

Evropský výbor pro normalizaci v elektrotechnice

European Committee for Electrotechnical Standardization

Comité Européen de Normalisation Electrotechnique

Europäisches Komitee für Elektrotechnische Normung

Řídicí centrum CEN-CENELEC: Avenue Marnix 17, B-1000 Brusel

© 2014 CENELEC Veškerá práva pro využití v jakékoli formě a jakýmikoli prostředky jsou celosvětově vyhrazena členům CENELEC.
Ref. č. EN 62198:2014 E

Předmluva

Text dokumentu 56/1529/FDIS, budoucího druhého vydání normy IEC 62198, vypracovaný technickou komisí IEC/TC 56 *Spolehlivost*, byl předložen k paralelnímu hlasování IEC-CENELEC a byl schválen CENELEC jako EN 62198:2014.

Jsou stanovena tato data:

- nejzazší datum zavedení dokumentu na národní úrovni vydáním identické národní normy nebo vydáním oznámení o schválení k přímému používání jako normy národní (dop) 2014-10-01
- nejzazší datum zrušení národních norem, které jsou s dokumentem v rozporu (dow) 2017-01-01

Upozorňuje se na možnost, že některé prvky tohoto dokumentu mohou být předmětem patentových práv. CENELEC [a/nebo CEN] nelze činit odpovědným za identifikaci jakéhokoliv nebo všech patentových práv.

Oznámení o schválení

Text mezinárodní normy IEC 62198:2013 byl schválen CENELEC jako evropská norma bez jakýchkoliv modifikací.

Obsah

Strana

Úvod 9

1 Předmět normy 10

2 Citované dokumenty 10

3 Termíny a definice 10

4 Řízení rizik v projektech 12

5 Zásady 13

6 Rámec managementu rizik projektu 14

6.1 Obecně 14

6.2 Mandát a závazek 15

6.3 Návrh rámce pro řízení rizik projektu 16

6.3.1 Pochopení projektu a jeho kontextu 16

6.3.2 Stanovení politiky managementu rizik projektu 16

6.3.3 Odpovědnost 17

6.3.4 Integrace do procesů managementu projektu 17

6.3.5 Zdroje 17

6.3.6 Nastavení mechanismů pro vnitřní sdělování a hlášení o projektu 18

6.3.7 Nastavení mechanismů pro vnější sdělování a hlášení o projektu 18

6.4 Implementování managementu rizik projektu 18

6.4.1 Implementování rámce pro management rizik projektu 18

6.4.2 Implementování procesu managementu rizik projektu 18

6.5 Monitorování a přezkoumávání rámce managementu rizik projektu 19

6.6 Neustálé zlepšování rámce managementu rizik projektu 19

7 Proces managementu rizik projektu 19

7.1	Obecně	19
7.2	Komunikace a konzultace	20
7.3	Stanovení kontextu	21
7.3.1	Obecně	21
7.3.2	Stanovení vnějšího kontextu	21
7.3.3	Stanovení vnitřního kontextu	21
7.3.4	Stanovení kontextu v rámci procesu managementu rizik projektu	22
7.3.5	Určování kritérií rizik	22
7.3.6	Klíčové prvky	23
7.4	Posuzování rizik	23
7.4.1	Obecně	23
7.4.2	Identifikace rizik	23
7.4.3	Analýza rizik	24
7.4.4	Hodnocení rizik	24
7.5	Ošetřování rizik	25
7.5.1	Obecně	25
7.5.2	Výběr možností ošetření rizika	25
7.5.3	Plány ošetřování rizik	26
7.6	Monitorování a přezkoumávání	26
7.7	Zaznamenávání a podávání hlášení o procesu managementu rizik projektu	26
7.7.1	Podávání hlášení	26
7.7.2	Plán managementu rizik projektu	27
7.7.3	Dokumentace	27
7.7.4	Registr rizik projektu	28
Příloha A	(informativní) Příklady	29
A.1	Obecně	29
A.2	Proces managementu rizik projektu	29

A.2.1	Analýza zainteresovaných stran (viz 7.2)	29
A.2.2	Vnější a vnitřní kontext (viz 7.3.4)	30
A.2.3	Kontext managementu rizik (viz 7.3.4)	32
A.2.4	Kontext managementu rizik pro projekt zlepšení dodávky energie	32
A.2.5	Kritéria rizik (viz 7.3.5)	33
A.2.6	Klíčové prvky (viz 7.3.6)	34
A.2.7	Analýza rizik (viz 7.4.3)	35
A.2.8	Hodnocení rizik (viz 7.4.4)	39
A.2.9	Ošetření rizik (viz 7.5)	39
A.2.10	Registr rizik (viz 7.4.2 a 7.7.4)	40
	Bibliografie	41
Příloha ZA	(normativní) Normativní odkazy na mezinárodní publikace a na jim příslušející evropské publikace	42
	Obrázek 1 - Hlavní zainteresované strany v projektu	13
	Obrázek 2 - Vztah mezi prvky rámce pro řízení rizik převzatý z normy ISO 31000	15
	Obrázek 3 - Proces managementu rizik projektu, převzato z ISO 31000	20
	Obrázek A.1 - Rozsah managementu rizik pro projekt povrchového dolu	33
	Obrázek A.2 - Rozdělení nákladů s použitím simulace	38
	Tabulka 1 - Typické etapy v projektu	12
	Tabulka A.1 - Zainteresované strany pro vládní projekt	29
	Tabulka A.2 - Zainteresované strany a cíle pro vylepšení lodě	29
	Tabulka A.3 - Zainteresované strany a potřeby komunikace pro projekt stavebního inženýrství	30
	Tabulka A.4 - Vnější kontext pro energetický projekt	31
	Tabulka A.5 - Vnitřní kontext pro projekt infrastruktury soukromého sektoru	32
	Tabulka A.6 - Kritéria pro projekt s vysokou technologickou kvalitou	33
	Tabulka A.7 - Klíčové prvky pro projekt komunikačního systému	34
	Tabulka A.8 - Klíčové prvky a pokyn k plánování semináře pro obranný projekt	35
	Tabulka A.9 - Klíčové prvky pro zřízení nové organizace zdravotnické služby	35

Tabulka A.10 – Příklad stupnice následků 36

Tabulka A.11 – Příklad stupnice pravděpodobnosti 37

Tabulka A.12 – Příklad matice sloužící k určení úrovně rizik 37

Tabulka A.13 – Příklad přednostního věnování pozornosti riziku 39

Tabulka A.14 – Příklad pracovního listu obsahujícího volitelné možnosti ošetření 39

Tabulka A.15 – Jednoduchá struktura registru rizik 40

Úvod

Každý projekt obsahuje nejistotu a riziko. Rizika projektu se mohou týkat cílů samotného projektu nebo cílů majetku, produktů nebo služeb, které vytvářejí projekt. V této mezinárodní normě se poskytují směrnice používané systematicky a důsledně k řízení rizik v projektu.

Management rizik obsahuje koordinované činnosti, jejichž cílem je směřovat a řídit organizaci s ohledem na riziko. V normě ISO 31000 *Management Rizik – Principy a směrnice* jsou popsány principy pro efektivní management rizik, je v ní uveden rámec, který poskytuje základy a organizační uspořádání pro navrhování, implementování, monitorování, přezkoumávání a neustálé zlepšování managementu rizik v celé organizaci a proces pro řízení rizika, který může být aplikován na všechny typy rizika v kterékoli organizaci. V této normě je ukázáno, jak jsou tyto obecné principy a směrnice používány k řízení nejistoty v projektech.

Tato norma je platná pro jednotlivce i organizace, které se zabývají kteroukoli etapou nebo všemi etapami životního cyklu projektů. Může být použita i pro dílčí projekty a soubory vzájemně souvisejících projektů a programů.

Použití této normy je třeba přizpůsobit každému specifickému projektu. Vnucovat odborným pracovníkům z oboru managementu rizik nějaký certifikační systém se tudíž považuje za nevhodné.

Návod poskytovaný v této normě není určen k tomu, aby potlačoval stávající normy specifické pro určitá průmyslová odvětví, i když může být v takovýchto případech nápomocný.

1 Předmět normy

V této mezinárodní normě se poskytují principy a generické směrnice pro řízení rizika a nejistoty v projektech. Především je popsán systematický přístup k řízení rizika v projektech založený na ISO 31000 *Management rizik – Principy a směrnice*.

Je poskytován návod pro řízení rizika v projektech, rámec a organizační požadavky pro implementaci managementu rizik a pro proces provádění efektivního managementu rizik.

Tato norma není určena pro účely certifikace.

Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.