

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

EVIDENČNÉ ČÍSLO: 103004/I/2021/36122167902491908

RIADENIE RIZÍK V PROSTREDÍ VYBRANEJ
ORGANIZÁCIE
DIPLOMOVÁ PRÁCA

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

RIADENIE RIZÍK V PROSTREDÍ VYBRANEJ
ORGANIZÁCIE
DIPLOMOVÁ PRÁCA

Študijný program: Informačný manažment
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Katedra: Katedra aplikovanej informatiky
Školiteľ: Ing. Veronika Horniaková, PhD.



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta hospodárskej informatiky

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Richard Dvorský
Študijný program: informačný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Riadenie rizík v prostredí vybranej organizácie

Anotácia: Autor práce má za úlohu analyzovať metodiku riadenia rizík. Vo vybranej organizácii si zvolí' oblasť rizík, pre ktorú vykoná detailnú analýzu. Autor identifikuje hrozby pôsobiace vo vybranej organizácii na vybranú oblasť rizík a zostaví iniciálnu verziu dokumentu Register rizík aj s navrhnutými odporúčaniami ako pristupovať k systematickému riadeniu rizík.

Vedúci: Ing. Veronika Horniaková, PhD.
Katedra: KAI FHI - Katedra aplikovanej informatiky FHI
Vedúci katedry: Ing. Mgr. Peter Schmidt, PhD.
Dátum zadania: 31.10.2019

Dátum schválenia: 13.11.2019

Ing. Mgr. Peter Schmidt, PhD.
vedúci katedry

Čestne prehlasujem, že túto diplomovú prácu som vypracoval samostatne s použitím uvedených zdrojov.

7. 5. 2021 v Bratislave

.....

Pod'akovanie: Chcem sa poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Veronike Horniakovej, PhD. za cenné rady a pripomienky, rodine a Kláre Horváthovej za pomoc s diplomovkou a gramatikou.

Abstrakt

DVORSKÝ, Richard: *Riadenie rizík v prostredí vybranej organizácie*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta hospodárskej informatiky; Katedra aplikovanej informatiky. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Veronika Horniaková, PhD.– Bratislava: FHI EU, 2021, 50 s.

Cieľom diplomovej práce je analyzovať metodiku riadenia rizík, vykonať detailnú analýzu organizácie *Slovenský skauting* a vytvoriť pre ňu internú smernicu ich riadenia a register rizík. Práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje desať tabuliek a tri prílohy. Prvá kapitola je venovaná štruktúre organizácie a problematike riadenia rizík. Druhá kapitola obsahuje cieľ práce, metodiku a metódy skúmania. V tretej kapitole podrobne analyzujem vybranú organizáciu, postupy riadenia rizík a príklady zahraničných dokumentov riadenia rizík. V prílohe uvádzam vytvorenú internú smernicu na riadenie rizík, register rizík a akčný plán na riadenie rizika. Výsledkom riešenia danej problematiky je vytvorená interná smernica a k nej prislúchajúci register rizík.

Kľúčové slová:

riadenie rizík, posudzovanie rizika, slovenský skauting

Abstract

DVORSKY, Richard: *Risk management in selected organization* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Economic Informatics; Department of Applied Informatics. – Supervisor: Ing. Veronika Horniaková, PhD.– Bratislava: FHI EU, 2021, 50 p.

The aim of the diploma thesis is to analyze the risk management methodology, perform a detailed analysis of the organization *Slovenský skauting* and create an internal directive for their management and a register of risks. The work is divided into three chapters. It contains ten tables and three appendices. The first chapter is devoted to the structure of the organization and the issue of risk management. The second chapter contains the aim of the work, methodology, and research methods. In the third chapter, I analyze in detail the selected organization, risk management procedures, and examples of foreign risk management documents. In the annex, I present the developed internal risk management directive, the risk register, and the risk management action plan. The result of solving the problem is an internal directive and the associated risk register.

Keywords:

risk management, risk assesment, scouting slovakia

Obsah

Úvod	11
I Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	12
1 Riadenie rizík	12
1.1 Riadenie rizík v neziskových organizáciach	12
2 Profil organizácie	15
2.1 O skautingu	15
2.2 História	15
2.2.1 Celosvetové hnutie	15
2.2.2 Skauting na území Československa	16
2.3 Slovenský skauting	16
2.4 Členská základňa	17
2.5 Organizačná štruktúra	19
2.5.1 Národná úroveň	19
2.5.2 Nižšie organizačné jednotky	19
2.5.3 Osobitné organizačné jednotky	20
2.6 Financie	20
II Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	21
1 Cieľ práce	21
2 Metodika práce	21
3 Metódy skúmania	22
3.1 Analýza	22
3.2 Brainstorming	22
3.3 Rozhovor	22
III Výsledky práce a diskusia	23
1 Podrobná analýza fungovania vybranej organizácie	23
1.1 Fungovanie národnej úrovne	23
1.1.1 Skautský snem	23
1.1.2 Mimoriadny snem	24
1.2 Fungovanie nižších organizačných jednotiek	29

1.3	Analýza príjmov a výdavkov	32
1.3.1	Príjmy	32
1.3.2	Výdavky	33
1.4	Analýza riadenia rizík v organizácií	34
1.4.1	Safe from Harm	34
2	Analýza medzinárodných smerníc riadenia rizík	36
2.1	Smernica svetovej skautskej organizácie	36
2.1.1	Hlavné riziká pre národné skautské organizácie	36
2.1.2	Proces riadenia rizík	37
2.1.3	Usmernenia pre riadenie rizík	41
2.2	Príklady iných dokumentov riadenia rizika	43
2.2.1	Poľsko	43
3	Register rizík	44
4	Interná smernica	46
	Záver	47
	Zoznam použitej literatúry	48
	Prílohy	

Zoznam tabuliek

I.1	Členská základňa podľa veku	18
I.2	Vývoj členskej základne od roku 2009	18
I.3	Vývoj počtu <i>rangerov a rangeriek</i> od roku 2017	18
I.4	Vývoj počtu <i>vĺčat a včielok</i> od roku 2017	19
III.1	<i>Skautské oblasti v Slovenskom skautingu</i> v roku 2021	30
III.2	Tabuľka hodnotení pravdepodobnosti	39
III.3	Tabuľka hodnotení následkov	39
III.4	Tabuľka úrovni rizika	40
III.5	Tabuľka hodnotení rizika	40
III.6	Ukážka registra rizík	45

Úvod

Diplomová práca sa zaoberá riadením rizík vo vybranej organizácii. Popisuje podrobne štruktúru vybranej organizácie, celý proces riadenia rizík, zahraničnú literatúru na danú tematiku. Taktiež obsahom diplomovej práce je vypracovaná interná smernica na riadenie rizík pre organizáciu a register rizík.

Pre účely tejto diplomovej práce sme vybrali organizáciu *Slovenský skauting*, ktorá je veľmi dobre etablovaná na Slovensku. Pôsobí už od roku 1989 a má vyše 7500 aktívnych členov. Tento výber je pre nás veľmi vhodný, nakoľko pri jej počte členov a rokoch pôsobenia určite musela prejsť rôznymi neľahkými situáciami, pri ktorých sa museli zaoberať riadením rizík avšak nesystematickým spôsobom.

V prvej kapitole sa venujeme problematike riadenia rizík vo vybranej organizácii. Pri riadení rizík je dôležité poznať základy, v ktorých si ujasníme pojmy na ktorých budeme stavať ďalšie časti diplomovej práce. Následne predstavíme podrobný profil organizácie *Slovenský skauting*.

Druhá kapitola sa zaoberá cieľom, metodikou a metódami skúmania použitých v diplomovej práci.

V tretej kapitole podrobnejšie analyzujeme vybranú organizáciu, rozoberáme mezinárodný skautský štandard riadenia rizík, vypracovávame register rizík spolu s navrhovanými riešeniami a následne to implementujeme do novej internej smernice, ktorú bude *Slovenský skauting* používať pri vyhodnocovaní rizík.

V časti prílohy sa nachádza vypracovaný register rizík a interná smernica na riadenie rizík.

Kapitola I

Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1 Riadenie rizík

Za riziká sa považujú veci, ktorých výsledok je neistý, nevieme ich úplne predvídať a môžu mať na nás negatívny dopad. Riziko je spojené s väčšinou aspektov nášho každodenného života. Všetci ich riadime nepretržite celý život. Niekedy vedome, niekedy bez toho, aby sme si to uvedomovali. Avšak nie každý ich riadi systematicky.

Na systematické riadenie rizík je potrebné myslieť dopredu, aby sme minimalizovali mieru neistoty a boli pripravení čeliť nepredvídaným okolnostiam. Efektívne riadenie rizika je zásadné pre správne fungovanie každej organizácie. Pretože organizácie pôsobia v meniacom sa alebo inak neistom prostredí, ktoré nie je možné dokonale predvídať a tým pádom čelia riziku, ktoré budú musieť riešiť, ideálne systematicky.

Efektívne riadenie rizík v sebe zahŕňa riadenie rizík, ktoré môžeme z pohľadu organizácie rozdeliť na externé a interné. Nech sa už vyskytne akékoľvek, musí existovať spôsob, ako ho môžu organizácie systematicky identifikovať, analyzovať, vyhodnotiť a riešiť podľa jeho závažnosti. Riadenie rizík je totiž dlhodobý iteratívny proces pozostávajúci z krokov, ktoré po ich postupnom vykonaní umožnia kontinuálne zlepšovanie sa v rozhodovaní a lepšom manažovaní rizík.

1.1 Riadenie rizík v neziskových organizáciách

V tejto časti sa pozrieme na to, ako sa špecificky dotýka riadenie rizík neziskových organizácií. Vybral som pár zaujímavých bodov z článku [32].

Spravidla platí, že čím sú aktivity organizácie väčšie, zložitejšie alebo rozmanitejšie, tým ťažšie sa budú identifikovať hlavné riziká, ktorým neziskové organizácie čelia. To znamená, že proces riadenia rizík bude vždy potrebný prispôbiť tak, aby zodpovedal okolnostiam každej jednotlivkej organizácie so zreteľom na identifikáciu ich hlavných

rizík.

Neziskové organizácie sa stretávajú s rizikom, keď čelia rozhodnutiam o finančných, personálnych a programových záležitostiach. Pri manažmente rizika treba zobrať do úvahy dva body:

- neziskové organizácie sa chcú chrániť pred udalosťami, ktoré by mohli ohroziť poslanie, pre ktoré vznikli.
- neziskové organizácie môžu zistiť, že niektoré rozhodnutia, ktoré im ponúknu zväčšenie vplyvu či uľahčia ich poslanie, môžu znamenať pre nich väčšie riziko. Neziskové organizácie preto musia hľadať kombinácie rizika a návratnosti, s ktorými sú najkomfortnejšie.

Pozrime sa teraz na kategórie, do ktorých môžeme zatriediť jednotlivé riziká v neziskových organizáciách.

- **Riziká riadenia** - nevhodná organizačná štruktúra; konflikt záujmov; neskúsené predsedníctvo
- **Operačné riziká** - personálne poddimenzovaná organizácia; nesplniteľné ciele; nevýhodné zmluvy
- **Finančné riziká** - nedostatočné finančné informácie; neadekvátne rezervy a hotovosť; závislosť od obmedzených zdrojov príjmu; neadekvátne politiky riadenia investícií; nedostatočné poistné krytie
- **Externé riziká** - zlé vnímanie a reputácia verejnosti; turbulentné ekonomické alebo politické prostredie; zmena vládnej politiky
- **Riziká vychádzajúce s dodržiavaním zákonov a iných právnych predpisov** - konanie v rozpore s dôverou; slabá znalosť právnych povinností zamestnávateľa; slabá znalosť regulačných požiadaviek na konkrétne činnosti (prevádzka vozidiel)

Pre predstavu si niekoľko rizík podrobnejšie rozoberieme:

- *Spojenectvá* môžu pre neziskové organizácie vytvoriť určité riziká. Napríklad odlúčenia sa od hlavného poslania alebo prípad, keď sa partner neziskovej organizácie zapojí do neetických aktivít a verejnosť ho stigmatizuje. Spolupráca, najmä s vládnymi organizáciami, môže prinútiť neziskovú organizáciu ponúkať nadmerné ústupky a nakoniec stratiť nezávislosť. Ďalšou hrozbou je postupne sa rozvíjajúca nadmerná väzba organizácie na jedného silného partnera, ktorý môže v budúcnosti požadovať viac vplyvu v organizácii.

- *Reputačné riziko* je ďalšie z rizík, ktorým čelia neziskové organizácie. To zahŕňa akékoľvek udalosti, ktoré môžu viesť k zlej reklame. Napríklad netransparentné hospodárenie, neuvážené spojenectvá, či čerpanie grantu na iný účel.
- *Finančné riziko* je pre neziskové organizácie odlišné ako vo firmách, ktorým ide prioritne o zisk. Neziskovým organizáciám niekedy viac záleží na nefinančných dopadoch ich finančných rozhodnutí, ktoré sa nedajú jednoducho zmerať. Neziskové organizácie sa zaoberajú rôznymi aspektami života, a preto strategické riadenie rizík si vyžaduje viac parametrov na rozhodovanie. Nielen meranie vplyvu súvisiaceho s poslaním, ale aj zváženie toho, ako sa tento vplyv môže líšiť za rôznych okolností pre organizáciu.

Autor Domanski v článku [5] popisuje riziká, ktorým čelia neziskové organizácie v Poľsku. Na prieskum si vybrali náhodných 235 neziskových organizácií z národného registra. Následne spravili štruktúrovaný rozhovor s vedením jednotlivých organizácií. Z výskumu vyplynulo, že:

- 76.6% považuje kategóriu finančných rizík za veľmi dôležitú. Z nich riziká s najväčšou pravdepodobnosťou sú: závislosť od nízkeho počtu zdrojov príjmu (33,6%), nedostatok finančnej likvidity (24,3%) a neadekvátne investičná politika (22,1%). Na organizáciu majú najväčší vplyv: nedostatok finančnej likvidity (68,5%), nadmerné zadĺženie (62,6%), použitie finančných prostriedkov proti zámeru darcu (53,2%), finančné podvody (52,8%) a nedostatočné udržiavanie dlhodobých zdrojov financovania (51,5%).
- 61% respondentov uviedlo, že grantové riziká sa ich dotýkajú. Pravdepodobnosť výskytu je hodnotená ako „pravdepodobná“ a „takmer určitá“. Výrazné riziko v rámci grantov je neschválenie grantovej žiadosti 72,4% alebo oneskorené vyplácanie grantových prostriedkov 37,4% respondentov. Na organizáciu má najväčší vplyv: oneskorené grantové platby (57,9%) a taktiež zmeny prostredia môžu spôsobiť nemožnosť organizácie využiť grant (54%).
- Operačné riziká považuje za dôležité 54,6% respondentov. Najpravdepodobnejším rizikom je nedostatočne fungujúci systém fundraisingu (31,1%) a konkurencia iných organizácií (26,4%). Nedostatočné získavanie finančných prostriedkov dosiahlo najvyššie skóre z hľadiska možného vplyvu (56,6%).
- Riziká zo spolupráce alebo partnerstva uviedlo 51,1% respondentov. Hodnotia ich ako „pravdepodobné“ alebo „takmer isté“. Sú to riziká: nadmernej závislosti na partnerovi (6,8%), strata reputácie v dôsledku neetického správania partnera (5,5%), vysoké náklady na dodržiavanie požiadaviek darcu (3,4 %) či strata identity (1,3%).

Na organizáciu majú najväčší vplyv riziká: strata identity (57%), strata reputácie v dôsledku neetického správania partnera (53,2%), vysoké náklady na dodržiavanie požiadaviek darcu (43%) a nadmerná závislosť na partnerovi (31,1% respondentov).

2 Profíl organizácie

V nasledujúcej podkapitole sa budeme venovať organizácií *Slovenský skauting*, pre ktorú budeme vytvárať smernicu riadenia rizík. Na to, aby sme ju mohli správne vytvoriť, a bola aj užitočná pre samotnú organizáciu, musíme organizáciu podrobnejšie spoznať. A to hlavne jej štruktúry, členstvo, financie, históriu, riadenie či procesy tak aby sme sa cítili, ako členovia danej organizácie.

2.1 O skautingu

Skauting je apolitické celosvetové hnutie, ktoré sa snaží o všestranný rozvoj mladých ľudí. Založil ho v roku 1907 Brit Robert Stephenson Smyth Baden-Powell. Členovia skautských organizácií sa nazývajú *skauti*. Na svetovej úrovni ho zastrešujú dve organizácie *WOSM (World Organization of the Scout Movement)* a *WAGGGS (The World Association of Girl Guides and Girl Scouts)*. Každá krajina môže mať len jednu národnú organizáciu registrovanú na svetovej úrovni [2]. Za Slovensko je to *Slovenský skauting*, ktorý je členom oboch skautských organizácií.

2.2 História

2.2.1 Celosvetové hnutie

Skauting sa zrodil v priebehu rokov 1906 - 1908. Založil ho britský armádny generál *Robert Badden-Powell*, preslávený počas Búrskych vojen¹ v Južnej Afrike [15]. Počas obliehaní mesta Mafeking Búrmi, začal využívať lokálnych chlapcov na doručovanie správ medzi vojakmi, či na výzvednú činnosť. Bol očarený ich šikovnosťou, ako pomohli k obrane mesta [29]. Po návrate z armády napísal knihu *Aids to Scouting (Príručka pre prieskumníkov)* určenú vojakom, v ktorej zhrnul poznatky z výzvednej činnosti. Prekvapivo táto kniha zaujala aj obrovské množstvo chlapcov a dievčat.

Preto v roku 1907 usporiadal na ostrove *Brownsea* pokusný tábor pre chlapcov z rôznych spoločenských vrstiev, ktorí boli inšpirovaní knihou. Na tábore bol položený metodický základ skautingu, ako napríklad práce v družinách², ktoré dnes tvoria podstatu skautskej metódy [23].

¹vojny medzi Britským impériom a Holandskými starousadlíkmi (Búrmi)

²malé skupiny ktoré majú 4-7 členov

Po skúsenostiach z tábora napísal knihu *Scouting for Boys* [1], ktorá už bola šitá na mieru pre chlapcov a nie pre vojakov. Kniha sa okamžite stala bestsellerom a po celej Veľkej Británii začali vznikať skautské oddiely. V roku 1911 sa konalo prvé stretnutie skautov v Londýne, ktorého sa zúčastnilo vyše 11000 skautov a skautiek.

Baden-Powell po odchode z armády založil Svetové skautské hnutie (*World Organisation of Scouting Movement*, v skratke *WOSM*), ktoré momentálne združuje vyše 50 miliónov mladých ľudí v 160-tich krajinách sveta. Okrem *WOSM* u funguje ešte organizácia *World Association of Girl Guides and Girl Scouts* (v skratke *WAGGGS*), ktorá združuje dievčatá a mladé ženy. Má okolo 10 miliónov členov a funguje v 146 krajinách. Zaujímavosťou je, že *WOSM* združuje všetkých skautov bez rozdielu pohlavia, avšak *WAGGGS* umožňuje členstvo iba nežnému pohlaviu³.

2.2.2 Skauting na území Československa

V zemi Českej založil prvý skautský oddiel *Anton Benjamín Svojsík* už v roku 1911. Na území Slovenska vznikol prvý oddiel maďarských skautov v Komárne v roku 1913. Prvé slovenské skautské oddiely začali vznikať až za prvej Československej republiky [30]. Skauting v Československu bol poznamenaný mnohými zákazmi činnosti, ktoré ovplyvnili organizáciu na veľa rokov. Celkovo musel skauting prerušiť svoju činnosť trikrát (1938, 1948, 1970). Novodobý skauting sa obnovil hneď ako to bolo možné, koncom roku 1989. Po rozdelení Československa vznikol samostatný *Slovenský skauting*. Dnes na území Slovenska funguje niekoľko skautských organizácií. Medzi najväčšie patrí *Slovenský skauting* (cez 7500 členov) a *Zväz skautov maďarskej národnosti* (cez 1500 členov), ktorý má svoje pôsobenie hlavne na juhu Slovenska [3].

2.3 Slovenský skauting

Slovenský skauting je nezávislá dobrovoľná apolitická mládežnícka organizácia. V súčasnosti patrí medzi najväčšie výchovné organizácie mladých ľudí na Slovensku. V roku 2019 združovala 7680 členov [13].

Hlási sa k princípom a výchovnej metóde od zakladateľa skautingu *Robertu Badden-Powell* [27]. Je členom medzinárodných skautských organizácií *WOSM* a *WAGGGS*. Na Slovensku je taktiež členom Rady Mládeže Slovenska (RMS), ktorá združuje všetky významné mládežnícke organizácie na Slovensku [28].

Členstvo v *Slovenskom skautingu* je dobrovoľné a otvorené všetkým bez rozdielu. Od členov sa vyžaduje rešpektovať poslanie, metódy a princípy skautského hnutia [27]).

³v skutočnosti existuje niekoľko národných skautských organizácií ktoré majú registrovaných aj mužov vo *WAGGGS*, napríklad VCP v Nemecku (www.vcp.de). Avšak muži nemôžu byť volení a zastávať funkciu vo *WAGGGS*.

Poslanie *Slovenského skautingu* je pomôcť mladým ľuďom dosiahnuť ich všestranný rozvoj od fyzického cez intelektuálny až po sociálny rozmer [27]. Využíva na to výchovnú metódou, ktorej základné princípy sú [27]:

- *Učenie sa činnosťou* je metóda ktorá vychádza z presvedčenia, že človek si najlepšie pamätá veci, ktoré si sám zažil alebo získal.
- *Družinový systém* je pre jednotlivca dôležitý, lebo rozvíja jeho sociálny rozmer, o ktorý sa stará systém fungovania v prirodzených skupinách vrstovníkov.
- *Život v prírode* je jeden z princípov, ktorý je najprirodzenejším výchovným prostredím pre skautov. Taktiež je zdrojom citového a duchovného rozvoja.
- *Osobné napredovanie* je spôsob ponúkať mladým ľuďom priestor na ich rast založený na ich vnútornej motivácii.
- *Podpora od dospelých* je dôležitá, lebo hrá nezastupiteľnú úlohu sprievodcov v rozvoji mladých ľudí. Dospelí im ukazujú správnu cestu a učia ich prevziať za seba zodpovednosť.
- *Symbolický rámec* ponúka spôsob ako sa mladým ľuďom dajú odovzdať skautské hodnoty pomocou hier, príbehov alebo symbolov, ktoré sú im blízke.
- *Sľub a zákon* majú kľúčovú úlohu, ktorá rozvíja sebvýchovu. Sľub je dobrovoľný záväzok snažiť sa žiť podľa skautských princípov a skautský zákon pomáha tento záväzok naplňovať v každodennom živote.
- *Zapojenie komunity* je neoddeliteľnou súčasťou skautskej výchovy. Skauti nežijú v bubline a preto by sa mali snažiť byť aktívnymi členmi svojho okolia a mať zodpovedný prístup k spoločenským otázkam.

2.4 Členská základňa

Podľa výročnej správy *Slovenského skautingu* z roku 2019 má organizácia 7680 členov, z toho 3545 žien a 4135 mužov. Tým sa radí medzi najväčšie mládežnícke organizácie na Slovensku [28]. Podrobný rozpis členskej základne uvádzam v tabuľke I.1 [27]:

Po stagnácii členskej základne (2009 - 2012) dosahuje *Slovenský skauting* už niekoľko rokov stabilný 4% rast [13] [13] [10]. Tabuľka I.2 ukazuje prehľad členstva za posledné desaťročie.

Jeden z faktorov, prečo posledné roky rástla členská základňa bolo zníženie odchodu *rangerov a rangeriek* (15 - 18 ročných) z organizácie. Vnútoranou analýzou sa zistilo, že v organizácii vieme veľmi dobre udržať členov do 15. roku, avšak potom začínajú

Vek	Kategória	Počet členov
0 - 6 rokov	predškolači	211
7 - 10 rokov	vĺčatá a včielky	1632
11 - 14 rokov	skauti a skautky	2094
15 - 18 rokov	rangeri a rangerky	1418
19 - 24 rokov	roveri a roverky	757
25 a viac rokov	dospelí skauti a skautky	1568

Tabuľka I.1: Členská základňa podľa veku

Rok	Počet členov
2009	5981
2010	5707
2011	5976
2012	5964
2013	6134
2014	6395
2015	6565
2016	6856
2017	7041
2018	7374
2019	7680

Tabuľka I.2: Vývoj členskej základne od roku 2009

strácať záujem o skauting a odchádzajú. Preto sa pre nich, v priebehu niekoľkých rokov, vypracoval nový výchovný program, ktorý odráža záujmy danej vekovej kategórie. Porovnaním výročných správ z rokov je 2017, 2018 a 2019 je vidno výrazný nárast *rangerov a rangeriek* [11] [12] [13] (vývoj počtu *rangerov a rangeriek* ukazuje tabuľka I.3).

Rok	Počet <i>rangerov a rangeriek</i>
2017	1213
2018	1267
2019	1418

Tabuľka I.3: Vývoj počtu *rangerov a rangeriek* od roku 2017

Ďalšia veková kategória, ktorá výrazne narástla sú *vĺčatá a včielky* (7 - 10 rokov), pod ktorú sa hlavne podpísal zvýšený záujem rodičov o skauting, ale taktiež aktualizácia príručiek.

Rok	Počet vlčat a včielok
2017	1338
2018	1458
2019	1632

Tabuľka I.4: Vývoj počtu vlčat a včielok od roku 2017

2.5 Organizačná štruktúra

Pre organizácie veľkosti ako je *Slovenský skauting* je potrebné mať prepracované stanov⁴ a organizačný poriadok, ktoré popisujú identitu a fungovanie organizácie, funkčnú organizačnú štruktúru, rozdelené kompetencie či správne nastavené interné procesy. Organizačnú štruktúru *Slovenského skautingu* tvoria tri celky:

- *Národná úroveň*
- *Nižšie organizačné jednotky*
- *Osobitné organizačné jednotky*

2.5.1 Národná úroveň

Právna forma *Slovenského skautingu* je *občianske združenie*. Na národnej úrovni má *Slovenský skauting* 5 republikových orgánov [27]:

- *Skautský snem*
- *Mimoriadny snem*
- *Malý snem*
- *Náčelníctvo*
- *Rady*

Bližšie si ich štruktúru a analýzu fungovania rozoberieme v tretej kapitole.

2.5.2 Nižšie organizačné jednotky

Za *nižšie organizačné jednotky* sa v *Slovenskom skautingu* považujú:

- *Skautské zbory*

⁴stanovy občianskeho združenia sú najdôležitejším dokumentom upravujúcim vnútorné vzťahy v združení a oprávnenia orgánov združenia konať voči tretím osobám. Na Slovensku sa vyžaduje od každého občianskeho združenia aby malo stanov, inak ho Ministerstvo vnútra nezaregistruje [8].

- *Skautské oblasti*

Môžu združovať aj ďalšie organizačné jednotky (*skautský zbor* je zložený zo *skautských oddielov* a *skautská oblasť* je zložená zo *skautských zborov*).

2.5.3 Osobitné organizačné jednotky

Tak, ako pre *nižšie organizačné jednotky* môžu aj *osobitné organizačné jednotky* získať právnu subjektivitu. V podstate platia pre ne úplne rovnaké pravidlá aké platia pre *nižšie organizačné jednotky*, len s tým rozdielom, že *osobitné organizačné jednotky* nemôžu združovať ďalšie organizačné jednotky [20]. Napríklad *osobitnou organizačnou jednotkou* v *Slovenskom skautingu* je *Skautský Inštitút*, ktorý má vlastnú právnu subjektivitu [26].

2.6 Financie

Slovenský skauting je občianske združenie, ktorého cieľom nie je vytváranie zisku [27], avšak rozumné a udržateľné hospodárenie je neoddeliteľnou súčasťou každej úspešnej organizácie.

Hospodárenie *Slovenského skautingu* je rozdelené na dve úrovne a to na *národnú* a *regionálnu*.

Do *národnej úrovne* patrí hospodárenie *Ústredia Slovenského skautingu*. To pozostáva z vydávania publikácií, organizovania vzdelávacích podujatí, či národných a medzinárodných aktivít alebo prerozdelenia dotácií. Taktiež nezanedbateľnou zložkou sú administratívne činnosti *ústredia*.

Regionálna úroveň pozostáva zo samostatných nižších organizačných zložiek, ktoré majú vlastnú právnu subjektivitu a tým pádom si vedú aj samostatné účtovníctvo. V nasledujúcom finančnom prehľade budem rozoberať iba hospodárenie *národnej úrovne*.

Kapitola II

Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

1 Cieľ práce

Prvým cieľom tejto diplomovej práce je analyzovať problematiku riadenia rizík v neziskových organizáciách. Je to oblasť, ktorú mnohé neziskové organizácie na Slovensku zanedbávajú. Nesystematické riadenie rizík zvyšuje riziko, že organizácia na niektoré riziko pozabudne a to môže mať negatívne dôsledky. Preto je veľmi dôležité, aby organizácie mali prehľad o rizikách ktoré sa ich týkajú a mohli na ne adekvátne reagovať.

Druhým cieľom je podrobne analyzovať vybranú organizáciu, v našom prípade organizáciu *Slovenský skauting*. Táto analýza pomôže autorovi práce organizáciu podrobne spoznať a bude môcť využiť tieto poznatky na primárny cieľ práce.

Hlavný cieľ tejto záverečnej práce je vytvoriť internú smernicu na riadenie rizík pre *Slovenský skauting* spolu s vypracovaným registrom rizík, ktorý obsahuje konkrétne riziká, ktoré sa týkajú vybranej organizácie spolu s ich navrhnutými riešeniami.

2 Metodika práce

Na začiatku práce sme museli zistiť fungovanie a štruktúry organizácie *Slovenský skauting* aby sme ich neskôr použili pri vytváraní registra rizík a internej smernice organizácie.

Potom sme analyzovali odbornú zahraničnú literatúru ku riadeniu rizík, špeciálne pre neziskové organizácie. Podarilo sa nám obstať medzinárodný skautský štandard na riadenie rizík z ktorého sme vychádzali pri vytváraní internej smernice.

Po oslovení susedných skautských organizácií sme získali register rizík z Poľska, ktorý bol pre nás veľmi inšpiratívny. Videli sme čomu čelí organizácia so 120000 členmi a mohli si to porovnať so Slovenským Skautingom.

Postupnou analýzou a brainstorming s ľudmi na národných pozíciach v organizáciách, sme vytvorili register šestnástich dôležitých rizík pre *Slovenský skauting*. Posledný krok bolo vytvorenie internej smernice na riadenie rizík, podľa vzoru iných interných smerníc v organizáciách.

3 Metódy skúmania

Pri písaní diplomovej práce sme pracovali s rôznymi metódami na zber a vyhodnocovanie dát. Využili sme hlavne analýzu dokumentov, rešerš odbornej literatúry či brainstormingové stretnutie.

3.1 Analýza

Medzi najviac analyzované dokumenty patrili organizačné poriadky, výročné správy organizácie, strategický plán *Slovenského skautingu*. Ohľadom smerníc riadenia rizík sme využili dokumenty Svetovej skautskej organizácie alebo vedecké články na danú tematiku. Taktiež sme analyzovali plán na riadenie rizík z skautskej organizácie v Poľsku. Z podrobnej analýzy sme navrhli vzor internej smernice pre riadenie rizík a vytvorili základný register rizík.

3.2 Brainstorming

V spolupráci s vybranými členmi organizácie *Slovenský skauting* sme zorganizovali brainstormingové sedenie, kde sme rozoberali jednotlivé oblasti organizácie a definovali najpravdepodobnejšie riziká. Tie sme následne utriedili a vybrali najdôležitejšie z nich, ktoré sme následne pridali do registru rizík.

3.3 Rozhovor

Keď sme dokončili internú smernicu a register rizík, tak sme ho predstavili členom Rady pre Rozvoj. Táto rada ho bude mať na starosti implementovať a taktiež pravidelne aktualizovať a vyhodnocovať nové riziká. V spolupráci s radou sme register rizík ohodnotili aby sme mali informácie o reálnom dopade na organizáciu.

Kapitola III

Výsledky práce a diskusia

1 Podrobná analýza fungovania vybranej organizácie

V nasledujúcej podkapitole si rozoberieme podrobnejšie fungovanie organizácie, so všetkými štruktúrami a procesmi, ktoré v organizácií majú. Začneme národnou úrovňou.

1.1 Fungovanie národnej úrovne

Ako sme predtým spomínali v prvej kapitole, národná úroveň má 5 orgánov a to: *skautský snem*, *mimoriadny snem*, *malý snem*, *náčelníctvo*, *rady*. Tie si v nasledujúcej časti rozoberieme tak, aby aj čitateľovi neznalému problematiky boli procesy a štruktúry jasné.

1.1.1 Skautský snem

Organizuje sa každé tri roky a je vrcholným orgánom *Slovenského skautingu*. Medzi najhlavnejšie úlohy *skautského snemu* patrí voľba *náčelníka* a ostatných členov *náčelníctva*. Po poslednom *skautskom sneme*¹ má *náčelníctvo* deväť členov spolu s *náčelníkom* [31]. Ďalšími volenými funkciami sú členovia *Zmierovacej rady* a *Revíznej rady*. Všetky volené funkcie *skautským snemom* majú mandát na tri roky [27]. Ďalšou nemálo dôležitou právomocou je meniť a vysvetľovať stanov, či ratifikovať dohody s inými skautskými organizáciami. Delegátmi *skautského snemu* sú zástupcovia *skautských zborov*, *skautských oblastí*, *náčelníctva* či iných organizačných jednotiek². Navrhované zmeny stanov sa podľa rokovacieho poriadku musia poselať niekoľko mesiacov pred konaním snemu, aby sa s nimi mohli oboznámiť v dostatočnom predstihu všetci delegáti. Taktiež *skautský snem* môže prijať rezolúcie, ktoré zaväzujú *náčelníctvo* ku konkrétnym úlohám na ďalšie funkčné obdobie. Podrobný priebeh *skautského snemu*

¹ XVIII. *Skautský snem* sa konal 10. 10. 2020 v Prievidzi

²presný zoznam funkcií ktoré majú právo hlasovať na sneme určujú stanov

určuje *organizačný poriadok*³.

1.1.2 Mimoriadny snem

Ak to situácia vyžaduje, tak je možné v období medzi dvoma *skautskými snemami* zvolať *mimoriadny snem*. Priebeh a právomoci *mimoriadneho snemu* sú úplne rovnaké ako pri normálnom *skautskom sneme* [21]. Taktiež podmienky pre delegátov s hlasovacím právom sú rovnaké. Čo odlišuje *mimoriadny snem* od *skautského snemu* sú prípady, kedy sa môže zvolať. Medzi ne patrí napríklad aj situácia ak poklesne počet členov *náčelníctva* o 50% alebo ak *náčelníctvo* neprijme žiadne uznesenie tri po sebe idúce zasadania. Ďalšou možnosťou na zvolanie *skautského snemu* je, ak o to požiada aspoň tretina *skautských zborov* [27].

1.1.2.1 Malý snem

Je každoročné stretnutie *náčelníctva*, *skautských oblastí* a členov *rád*, ktoré definujú stanovy. Hlavným bodom programu *malého snemu* je schvaľovanie rozpočtu na ďalší rok, preto sa *malý snem* koná väčšinou vo februári. *Malý snem* určuje aj na čo sa využijú dotácie a ako sa budú prerozdeľovať na *nižšie organizačné jednotky*. Taktiež môže *náčelníctvo* alebo *Ústredie Slovenského skautingu* zaviazat' uzneseniami na nasledujúce obdobie [27].

1.1.2.2 Náčelníctvo

Je riadiaci orgán *Slovenského skautingu*, ktorý zabezpečuje činnosť organizácie medzi *skautskými snemami*, v iných organizáciách či firmách známa pod pojmom *správna rada*. Výkonným orgánom je *Ústredie Slovenského skautingu*, ktoré pomáha *náčelníctvu* v zabezpečovaní činnosti *Slovenského skautingu* a v naplňaní uznesení [27]. Medzi úlohy *náčelníctva* patrí riadiť výchovnú, organizačnú a hospodársku činnosť *Slovenského skautingu*. Tiež koordinuje jednotlivé *rady* aby naplňali jednotnú koncepciu organizácie [27]. *Náčelníctvo* schvaľuje *organizačný poriadok* či iné významné dokumenty organizácie, ako napríklad udeľovanie právnej subjektivity *nižším organizačným jednotkám*.

Vedúci *Náčelníctva Slovenského skautingu* sa vola *náčelník*. Je to hierarchicky najvyššia funkcia v *Slovenskom skautingu*, volená na tri roky a je dobrovoľná. Zaujímavosťou je, že *náčelník* nie je štatutárom *Slovenského skautingu*, ale je ním *riaditeľ ústredia*⁴. *Náčelník* reprezentuje organizáciu navonok, podpisuje oficiálne dokumenty, dohliada na

³kapitola č. 18, Rokovací poriadok skautského a mimoriadneho snemu [21]

⁴kedysi to bolo presne opačne, ale tým že *náčelník* je dobrovoľník, nemá toľko voľného času aby pokrýval aj túto agendu

plnenie uznesení zo snemov či zvoláva a koordinuje zasadnutia *náčelníctva* [18]. Presný zoznam úloh definuje *organizačný poriadok*⁵.

Jednotliví členovia *náčelníctva* zastávajú v *náčelníctve* predsedov jednotlivých rád. Tie pomáhajú *náčelníctvu* naplňať strategické ciele organizácie. Podrobnejšie sa jednotlivým *radám* venujem v ďalšej sekcii.

Zoznam jednotlivých funkcií v *náčelníctve*:

- *náčelník*
- *predseda Rady pre rozvoj*
- *predseda Programovej rady*
- *predseda Rady pre vzdelávanie*
- *predseda Zahraničnej rady*
- *predseda Duchovnej rady*
- *predseda Rady pre komunikáciu*
- *predseda Hospodárskej rady*
- *člen náčelníctva pre transformáciu*

Na poslednom sneme sa pomenili niektoré funkcie v *náčelníctve*. Najzaujímavejšou novou funkciou je *člen náčelníctva pre transformáciu*, ktorý má na starosti transformáciu *náčelníctva* do novej podoby fungovania, ktorá bude fungovať od roku 2026 [18] [31]. Cieľom transformácie je odbremeniť členov *náčelníctva* od rozsiahlej agendy. Na jednej strane musia totiž riešiť strategické smerovanie organizácie, na druhej koordinovať fungovanie *rad*, v ktorých sú ako predsedovia. To sa ťažko stíha a tým trpí hlavne organizácia. Treba poznamenať, že sú rovnako ako *náčelník* dobrovoľníci. Pre členov *náčelníctva* platí, že nesmú byť v konflikte záujmov, teda mať inú funkciu, alebo pracovnú pozíciu v organizácií.

1.1.2.2.1 Ústredie je profesionálny výkonný orgán *Slovenského skautingu* zriadený *Náčelníctvom* na pomoc so zabezpečením všetkých činností národnej úrovne *Slovenského skautingu* [27]. Ústredie zamestnáva pracovníkov a spolupracuje aj s dobrovoľníkmi, ktorí pomáhajú pri rôznych projektoch [19].

Medzi úlohy *ústredia* patrí poskytovať internú a verejnú komunikáciu organizácie, prácu s dobrovoľníkmi, zabezpečovať agendu potrebnú na dotáciu z *Ministerstva*

⁵organizačných poriadok Slovenského Skautingu, Kapitola č. 03, Náčelníctvo, rady, komisie [18]

školy, organizáciu projektov a akcií schválených republikovými orgánmi, zabezpečovať technické a materiálne zázemie pre činovníkov, či poskytovať informačný servis pre republikové orgány a organizačné jednotky. Celú ekonomickú agendu za organizáciu rieši ústredie [19].

Riaditeľ ústredia je štatutárom Slovenského skautingu. Vymenúva a odvoláva ho náčelníctvo. *Riaditeľ* napríklad rozhoduje o počte zamestnancov, ale novú pozíciu musí schváliť náčelníctvo [19].

Organizačné jednotky *Ústredia Slovenského skautingu*:

- administratívne oddelenie
- ekonomické oddelenie
- publikačné centrum
- tajomníci

1.1.2.3 Rady

Na riešenie rôznych problémov, ktoré vyplývajú z vedenia organizácie, náčelníctvo vytvorilo rady⁶, ktoré majú rôznu špecializáciu.

1.1.2.3.1 Programová rada Hlavnou úlohou *Programovej rady* je tvoriť výchovný program Slovenského skautingu pre všetky vekové kategórie a vytvárať podporné publikácie k programu. Tiež zastrešuje aj iné tímy, ktoré organizujú celoslovenské programové akcie⁷[18]. Členmi *Programovej rady* sú: predseda, koordinátori jednotlivých programových kruhov⁸, vedúci programových akcií, členovia kruhov a tímov [18].

Predseda *Programovej rady* volí skautský snem. Členovia, tak ako predseda majú funkčné obdobie na tri roky. Predseda zodpovedá za koordináciu činností rady, za návaznosť programu medzi jednotlivými vekovými kategóriami, za výchovné zameranie v programových publikáciách, či schvaľuje celoslovenské programové akcie. Tiež vymenúva alebo odvoláva jednotlivých členov rady [18].

Jednotlivé programové kruhy vytvárajú program pre danú vekovú kategóriu samostatne. Koordinuje ich koordinátor kruhu spolu s predsedom *Programovej rady*.

1.1.2.3.2 Rada pre vzdelávanie Ako názov napovedá, hlavnou úlohou *Rady pre vzdelávanie* je vzdelávanie členov Slovenského skautingu. Má na starosti vzdelávanie vodcov, zborových vodcov, inštruktorov či iných činovníkov Slovenského skautingu.

⁶známe aj pod pojmom pracovné skupiny

⁷napríklad celoslovenská akcia je *Družina roka*, veľká súťaž pre všetky družiny

⁸kruh pre vlčiacky program, kruh pre skautský program, ..

Členmi *Rady pre vzdelávanie* sú: predseda, vodcovia vzdelávacích tímov, oblastní inštruktori a ďalší členovia podľa potrieb rady [18].

Predseda *Rady pre vzdelávanie* volí *skautský snem*. Okrem koordinácie činnosti rady, tak medzi kompetencie predsedu patrí: zabezpečenie vzdelávania na viacerých úrovniach⁹, príprava rozpočtu vzdelávania, či podpisuje inštruktorské alebo vodcovské dekréty. Členmi *Rady pre vzdelávanie* sú automaticky vodcovia jednotlivých akreditovaných vzdelávacích tímov, ktorých predseda nemôže odvolať [18].

Medzi ďalšie úlohy patrí vypracovávanie metodických materiálov pre lesné školy¹⁰, kurzy, či na podporu vzdelávania v zboroch a lesných školách. Spolupracuje s *Programovou radou* na implementácii výchovného programu, či navrhuje *náčelníctvu* vodcov vzdelávacích tímov [18].

Za národný vzdelávací tím sa považuje až vtedy, keď je za daný rok akreditovaný. Následne je oprávnený organizovať vzdelávanie činovníkov *Slovenského skautingu* na národnej úrovni [18].

1.1.2.3.3 Duchovná rada V *organizačnom poriadku* sa píše, že *Duchovná rada* má, ako hlavnú úlohu napomáhať členom *Slovenského skautingu* objavovať duchovný svet, či rozvíjanie skautských hodnôt vyjadrených v sľube a zákone [18].

Duchovná rada nemá silnú organizačnú štruktúru, ako napríklad *Programová rada*. Členovia *Duchovnej rady* sú iba: predseda a iní členovia menovaní predsedom [18].

Predseda volí *skautský snem*. Kompetencie predsedu okrem organizačno-manažérskych sú: zabezpečovať komunikáciu s hlavnými cirkvami, zodpovedať za ekumenickú spoluprácu, komunikovať s inými radami na zabezpečenie duchovna v *Slovenskom skautingu* [18].

Duchovná rada ako celok spolupracuje s *Programovou radou* na tvorbe a rozvoji etickej dimenzie výchovného programu, či organizuje aktivity zamerané na duchovný rozvoj [18].

1.1.2.3.4 Zahraničná rada Keďže *skauting* je medzinárodné hnutie, veľká časť agendy *Slovenského skautingu* sa sústreďí za hranice Slovenska. Túto agendu rieši *Zahraničná rada*. Jej hlavnou úlohou je zastupovanie *Slovenského skautingu* v zahraničí, jeho reprezentácia, či komunikácia z medzinárodnými organizáciami *WOSM* a *WAGGGS* [18].

Členovia *Zahraničnej rady* sú: predseda, komisár pre *WOSM*, komisár pre *WAGGGS*, koordinátori kruhov a zahraničné spojky. Podobne ako *Programová rada*, tak aj v *Zahraničnej rade* fungujú kruhy, ktoré sa venujú jednotlivým agendám [18].

⁹národná, regionálna úroveň

¹⁰pod *lesnou školou* sa v *Slovenskom skautingu* myslí kurz na vzdelávanie vodcov

Predseda *Zahraničnej rady* volí *skautský snem* a medzi jeho kompetencie patrí komunikácia so zahraničnými partnermi a organizáciami, koordinuje oficiálne vyhlásenia, zodpovedá za informovanie ďalších rád o dianí v zahraničí, schvaľuje zahraničné projekty, navrhuje a odvoláva komisárov ale vymenúva ich *náčelníctvo* [18].

Zahraničná rada sa tiež venuje poskytovaniu podpory zahraničným skautom prichádzajúcich na Slovensko, vypracovávaniu metodických materiálov k zahraničiu, či komunikácie s nižšími zložkami ohľadom zahraničia [18].

1.1.2.3.5 Rada pre rozvoj Aby organizácia mohla zdravo rásť, potrebuje mať na to dobrú stratégiu a ľudí ktorí sa tomu venujú. To má na starosti *Rada pre rozvoj*. Medzi jej hlavné úlohy teda patrí: šírenie skautingu do nových lokalít, starostlivosť o dospelých v *Slovenskom skautingu*, a poskytovanie podpory pre už existujúce zbory [18].

Členovia *Rady pre rozvoj* sú: predseda, koordinátori kruhov, či ďalší činovníci menovaní predsedom.

Predseda *Rady pre rozvoj* volí *skautský snem* a jeho úlohy sú napríklad: koordinácia rady, či podpora a koordinácia rozvojových tímov, ktoré rozbiehajú skauting v nových lokalitách [18].

Rada sa tiež venuje: stratégii rozvoja a starostlivosti o dospelých, vytvára a aktualizuje know-how zakladania nových zborov, podporuje rozvojové tímy [18].

1.1.2.3.6 Rada pre komunikáciu Hlavnou úlohou *Rady pre komunikáciu* je príprava a implementácia komunikačnej stratégie, aktívne budovanie vzťahu s verejnosťou a komunikácia dovnútra organizácie [18].

Členovia *Rady pre komunikáciu* sú: predseda a ďalší členovia menovaní predsedom [18].

Predseda volí *skautský snem*. Medzi jeho úlohy patrí: podpora pre vznik komunikačných tímov v oblastiach a zboroch, dohliadať na komunikačnú a vizuálnu konzistentnosť značky *Slovenského skautingu* či koordinovanie efektívnej internej komunikácie [18].

Rada sa taktiež snaží o vytváranie propagačných materiálov o *Slovenskom skautingu*, implementuje vedomosti z oblasti internej a verejnej komunikácie do organizácie, či školí a trénuje nižšie zložky v oblasti efektívnej komunikácie. Ústrediu pomáha zabezpečovať prezentáciu *Slovenského skautingu* v médiach a vytvárať dlhodobé partnerstvá s firmami a organizáciami [18].

1.1.2.3.7 Hospodárska rada Medzi hlavné úlohy *Hospodárskej rady* patrí implementovanie hospodárskej rozvojovej stratégie národnej úrovne, či pomoc hospodárovi *Slovenského skautingu* v otázkach finančného manažmentu a ekonomickej administratívy [18].

Členovia *Hospodárskej rady* sú: predseda, finančný manažér, riaditeľ ústredia, ostatní členovia menovaní predsedom.

Tak ako pri iných radách tak, aj v tejto predsedu volí *skautský snem*. Medzi jeho úlohy patrí: dohliadať nad efektívnym, prehľadným a čestným hospodárením, predkladať aktualizovaný rozpočet spolu s ústredím, či možnosť rozhodovať o použití zvyšných prostriedkov [18].

Hospodárska rada sa tiež venuje pomoci pri zostavovaní rozpočtu *Slovenského skautingu*, vytváraníu finančných a ekonomických analýz, či vytváraníu metodík a smerníc o hospodárení [18].

1.1.2.3.8 Revízna rada Je nezávislý orgán *Slovenského skautingu*, ktorý kontroluje hospodárenie celej organizácie, vrátane *nižších organizačných jednotiek*. *Revízna rada* robí kontrolu poradnou a nie represívnu formou [27].

Členovia *Revíznej rady* sú volení *skautským snemom*. Má troch členov a jeden z nich je predseda [27].

Medzi úlohy *Revíznej rady* patrí sledovanie plnenia úloh stanovených republikovými orgánmi organizácie, podávanie neustranných správ pre *náčelníctvo* a *skautský snem* a kontrola organizačných jednotiek [18].

Aby *Revízna rada* mohla vykonávať svoju činnosť, tak má právo nazeráť do všetkých dokumentov organizácie, má prístup k všetkým dôležitým informáciám a členovia jej musia poskytovať maximálnu súčinnosť [18].

Revízna rada nemá žiadnu rozhodovaciu právomoc, ona iba podáva správu zistených pochybení kompetentným orgánom a navrhuje riešenie daného problému [18].

1.1.2.3.9 Zmierovacia rada Rovnako ako *Revízna rada* tak aj *Zmierovacia rada* je nezávislým orgánom *Slovenského skautingu*. Jej hlavnou úlohou je rozhodovať v záležitostiach týkajúcich sa vnútorného fungovania organizácie [27]. Snaží sa riešiť spory vo vnútri organizácie, medzi členmi, či jednotkami. Obhajuje ich práva a chráni dobré meno *Slovenského skautingu* [18]. Pokiaľ je to možné, snaží sa o zmierenie jednotlivých strán, tak aby nebola spôsobená krivda ani jednej strane.

Členovia *Zmierovacej rady* sú volení *skautským snemom*. Má troch členov a jeden z nich je predseda [27].

Na rozdiel od *Revíznej rady*, má *Zmierovacia rada* rozhodovaciu právomoc a jej rozhodnutia sú konečné [18].

1.2 Fungovanie nižších organizačných jednotiek

Medzi nižšie organizačné jednotky v *Slovenskom skautingu* patria: *skautské zbory*, *skautské oblasti*.

Majú delegovanú právnu subjektivitu od *Slovenského skautingu*. To znamená, že je podmienená existenciou *Slovenského skautingu* ako právneho subjektu. Ich právna identita v Slovenskej legislatíve je *organizačná jednotka združenia*. Fungujú samostatne a v určitej miere nezávisle od materskej organizácie. Môžu uzatvárať zmluvy, dohody či žiadať a prijímať granty, dary. Taktiež majú právo nadobúdať a spravovať svoj majetok. Štatutárom je vždy zborový alebo oblastný vodca, ktorý je členom *Slovenského skautingu*. Funkcia vodcu je volená vrcholným orgánom *nižšej organizačnej jednotky*, teda *zborovou radou*, alebo v prípade *skautskej oblasti*, *oblastnou radou*[20].

Medzi povinnosti *nižšej organizačnej jednotky* patrí vedenie účtovníctva, dodržiavanie stanov a organizačného poriadku, či predkladanie *Ústrediu Slovenského skautingu* účtovnú uzávierku. Taktiež musí podľa *organizačného poriadku* zvolať v určenej lehote vrcholný orgán *nižšej organizačnej jednotky* na volenie nového štatutára a ďalších členov vedenia *skautského zboru* či *skautskej oblasti* [20]. Štatutár *nižšej organizačnej jednotky* sa taktiež musí riadiť uzneseniami vedenia *nižšej organizačnej jednotky*.

V prípade zrušenia *nižšej organizačnej jednotky* je *Slovenský skauting* univerzálnym právnym nástupcom a môže rozhodovať o naložení s majetkom zaniknutej *nižšej organizačnej jednotky* [20].

1.2.0.1 Skautská oblasť

V hierarchii *Slovenského skautingu* je *skautská oblasť* hneď pod národnou úrovňou. Momentálne má *Slovenský skauting* aktívnych sedem *skautských oblastí*, kde každá má svoje územné pôsobenie, ktoré určí *Ústredie Slovenského skautingu*, avšak nie je totožné so samosprávnym územným celkom [17]. Prehľad oblastí zobrazuje nasledujúca tabuľka [25]:

Názov <i>skautskej oblasti</i>	Počet <i>skautských zborov</i> oblasti
Bratislavská skautská rada	17
Západoslovenská skautská oblasť	14
Skautská oblasť kniežata Pribinu – Nitra	8
Žilinská oblasť	14
Stredoslovenská oblasť	9
Podtatranská oblasť	10
Východoslovenská oblasť	11 + 3 oddiely

Tabuľka III.1: *Skautské oblasti v Slovenskom skautingu* v roku 2021

Podľa *organizačného poriadku* združuje *skautská oblasť* minimálne 5 *skautských zborov*, alebo v špeciálnych prípadoch môže združovať aj *skautské oddiely*¹¹. Jej hlavnou úlohou je rozvoj skautingu vo svojom regióne, napomáhať vzniku novým zborom

¹¹napríklad, keď v danej lokalite nie je funkčný iný zbor pod ktorým by mohol fungovať a zároveň

či oddielom. Taktiež dôležitou činnosťou je robiť podporu už existujúcim *skautským zborom* a to poskytovaním informačnej alebo poradenskej činnosti, či organizovaním vzdelávacích akcií pre *radcov* [17].

Výkonným orgánom *skautskej oblasti* je *oblastná rada*, ktorej zloženie sa volí na *oblastom zhromaždení* raz za tri roky. Minimálny počet členov *oblastnej rady* je päť a maximálny jedenásť. Počas kalendárneho roku sa musí *oblastná rada* stretnúť minimálne 3-krát. Rozhodnutia prijíma ideálne vzájomnou zhodou, ale keď je treba, tak nadpolovičným hlasovaním. Ak *oblastná rada* nie je uznášaniaschopná minimálne tri zasadnutia po sebe, tak *Náčelníctvo Slovenského Skautingu* môže zvolať mimoriadne *oblastné zhromaždenie* na ktorom sa vyberie nová *oblastná rada*.

1.2.0.2 Skautský zbor

Podľa *organizačného poriadku*, *skautský zbor* združuje dva a viac *skautských oddielov*. Je základnou administratívnou jednotkou *Slovenského skautingu* s právnou subjektivitou. Jeho poslaním je vytvárať priaznivé podmienky pre činnosť oddielov. Každý *skautský zbor* je členom *skautskej oblasti*. V súčasnosti má *Slovenský skauting* 83 aktívnych *skautských zborov* po celom Slovensku.

Vedúci *skautského zboru* sa nazýva *zborový vodca*. Volí ho *zborové zhromaždenie*, ktoré je vrcholným orgánom *skautského zboru*. Stretáva sa minimálne raz za tri roky. V medziobdobí koordinuje činnosť *zborová rada*, ktorá je taktiež volená *zborovým zhromaždením* na tri roky. *Zborová rada* sa snaží prijímať rozhodnutia vzájomnou zhodou, ale ak to nejde, tak nadpolovičným hlasovaním [16].

1.2.0.3 Skautský oddiel

Je základnou organizačnou jednotkou. *Skautský oddiel* nemá právnú subjektivitu a je podradený *skautskému zboru*, resp. *skautskej oblasti*. V *skautskom oddiele* sa združuje minimálne 10, optimálne 25 členov, ktorí sú rozčlenení do *skautských družín*. *Skautský oddiel* sa považuje za základnú výchovnú jednotku *Slovenského skautingu*.

Oddielového vodcu vodcu na jeden rok volí a odvoláva *oddielová rada*. Vodcu novozaloženého oddielu volí *zborová rada*, alebo v niektorých prípadoch môže aj *oblastná rada*, ak bude oddiel zaregistrovaný priamo pod *skautskou oblasťou*. *Oddielová rada* sa snaží stretávať aspoň raz za 3 mesiace a prijímať rozhodnutia zhodou, ale ak je treba, tak hlasovaním nadpolovičnou väčšinou [16].

Cez *skautský oddiel* sa každoročne registrujú členovia do *Slovenského skautingu* [16].

oddiel nemá dostatok členov na to, aby mohol sformovať *skautský zbor*. Pozri sekciu *skautský zbor* pre viac informácií.

1.2.0.4 Skautská družina

Za *skautskú družinu* sa považuje skupina detí s počtom 6 - 8 členov, ktorí sú približne rovnakého veku. Je to najmenšia organizačná jednotka *Slovenského skautingu*. Vedúci *skautskej družiny* sa nazýva *radca*, ktorý koordinuje jej činnosť počas roku. Každá družina je začlenená pod *skautský oddiel* a vtedy sa *radca* zodpovedá *oddielovému vodcovi* a *oddielovej rade*. *Oddielový vodca* vymenúva a odvoláva *radcu* družiny [16].

1.3 Analýza príjmov a výdavkov

Na základe verejne dostupných záverečných správ¹² sme podrobne zanalyzovali finančnú stránku organizácie. V nasledujúcej podkapitole uvádzame ako *Slovenský skauting* nakladá so svojimi financiami.

1.3.1 Príjmy

Priemerný ročný príjem *Slovenského skautingu* je skoro 400 000 €.

Najväčší príjem tvorí každoročná dotácia na činnosť z Ministerstva školstva, ktorá sa pohybuje na úrovni 180 000 €, čo je približne 45% všetkých príjmov. Niekedy sa podarí získať mimoriadnu dotáciu ako v roku 2018, keď *Slovenský skauting* dostal navyše 46 700 € z Ministerstva školstva [12]. Nevýhodou dotácie je, že má presne vymedzené oblasti na ktoré je možné ju využiť.

Druhý významný zdroj príjmov tvoria každoročné členské poplatky, ktoré sa pohybujú na priemernej úrovni 80 000 € [13]. Výhodou členských príspevkov je, že ich využitie nie je obmedzené ako pri dotáciách. Členský príspevok na rok 2019 bol na úrovni 15 €¹³, čo je menej ako 1.25 €, za mesiac [24]. Čitateľovi sa môže zdať príspevok veľmi nízky, preto je dôležité spomenúť, ako presne členské poplatky fungujú. Pre väčšinu členov totiž pozostávajú z dvoch zložiek: jednej, ktorá ide na *národnú úroveň* (15 €) a druhej, ktorá zostáva v skautskom zbore, teda na *regionálnej úrovni*. Sumu si určuje skautský zbor individuálne, ale v priemere sa pohybuje v rozpätí 10 - 35 € [22].

Príjmy z grantov a príspevkov od organizácií, či nadácií tvoria priemerne 30 000 €. Výber z grantov z roku 2019 [13]:

Erich Frank Trust – líderské lesné školy, vzdelávanie

European scout Foundation – Rómsky skauting

Granty WOSM donate – skautské klubovne

Grant Zurich Foundation – Rómsky skauting

¹²prístupné na www.skauting.sk

¹³znevýhodnení členovia a rodiny ktoré majú tri a viac detí do 18 roku v organizácií platia zvyhodnený registračný poplatok vo výške 1 € [34]

Ďalší zdroj príjmov sú výnosy z predaja tovaru a služieb. *Slovenský skauting* je známy vydavateľ hradologických publikácií či skautských príručiek. Taktiež poskytuje služby svojho publikačného centra (zalamovanie tlačovín).

Následné príjmy sa pohybujú pod úrovňou 5000 € ako napríklad príjmy z podielu zaplatenej dane (dve percentá) 4000 € alebo dary od fyzických osôb vo výške 1500 €. Podrobný prehľad príjmov je k dispozícii vo výročných správach *Slovenského skautingu*.

Pre úplnosť je dôležité spomenúť príjmy z účastníckych poplatkov na vzdelávacie a zahraničné akcie. Účastníci ich posielajú na účet *Slovenského skautingu* a ten ich následne posielá organizátorom akcií. Preto reálne organizácia s týmito peniazmi ne-disponuje. V roku 2019 tvorili obnos 73 000 €.

1.3.2 Výdavky

Výdavky má *Slovenský skauting* skoro rovnako veľké, ako príjmy. Napríklad v roku 2019 bol príjem 459 000 € a náklady boli dokonca jemne väčšie na 459 600 € [13].

Medzi najväčšie výdavky *Slovenského skautingu* patria personálne náklady na zamestnancov *Ústredia Slovenského skautingu*. V roku 2019 tvorili približne 140 000 €. *Ústredie Slovenského skautingu* zamestnáva osem ľudí na plný pracovný úväzok a niekoľko ďalších na polovičný pracovný pomer [13] či na živnosť. Na úhradu miezd sa z veľkej miery používa dotácia Ministerstva školstva, alebo financie z iných projektov.

Ďalšie náklady *Slovenského skautingu* tvoria transfery na nižšie organizačné zložky¹⁴ na úrovni 85 000 €. *Ústredie Slovenského skautingu* vybavuje dotáciu z Ministerstva školstva, ktorej časť (okolo 61 000 €) sa na základe každoročných vnútorných auditov prerozdeľuje *skautským zborom*. Vnútorný audit, interne nazvaný *regranting*, je súbor kritérií podľa ktorých sa hodnotí kvalita *skautských zborov*. Na jeho základe môžu zbory získať financie od 0 € do 3000 €. Podobný mechanizmus funguje aj pre *skautské oblasti*, s jedným rozdielom a to, že financie ktoré dostávajú nie sú z dotácie Ministerstva školstva, ale z časti príjmov (10%) z registračných poplatkov. Výhoda týchto peňazí pre *skautské oblasti* je že nemajú obmedzenie na typ využitia.

Významná položka vo výdavkoch sú náklady spojené so vzdelávacími, voľnočasovými či zahraničnými akciami. Na tie sa použilo 158 000 €. Ako som vyššie spomínal, peniaze ktoré sa vyzbierajú na akciu, *Ústredie Slovenského skautingu* rovno preposiela organizátorom, ako napríklad účastnícke poplatky za Svetové stretnutie skautov v Amerike (52 000 €), či za iné zahraničné akcie (41 000 €). Avšak vzdelávanie *skautských činovníkov* tvorí výnimku, nakoľko ho *Slovenský skauting* dotuje. Účastníci platia zväčša tretinu nákladov za vzdelávacie akcie. V roku 2019 na vzdelávacie akcie išlo 54 000 € z toho približne 18 000 € platili účastníci. Zvyšné peniaze sa použili na aktivity pre *Rómsky skauting*, Malý snem či Betlehemske svetlo.

¹⁴pod nižšími organizačnými zložkami sa myslia *skautské zbory* a *skautské oblasti*

Náklady na *Publikačné centrum Slovenského Skautingu* tvorili 56 000 €. Ide zväčša o tlač a distribúciu skautských časopisov, kníh a propagačných materiálov [13].

Nájomné pre *Ústredie Slovenského skautingu* vychádza ročne na 14 000 € vrátane energií. Zvyšné položky sú už pod 10 000 €. Ako napríklad členské príspevky do medzinárodných skautských organizácií *WOSM* a *WAGGGS* tvorili 6400 €. Komunikácia, internet a poštovné tvorili spolu sumu 1800 €.

1.4 Analýza riadenia rizík v organizácií

Plánované riadenie rizík v *Slovenskom skautingu* je zatiaľ iba v začiatkoch. Riziká sú riadené ľuďmi, ktorí sú zodpovední za svoje oblasti, vedia manažovať riziká, ale nie sú štruktúrovo popísané. To je aj cieľom tejto diplomovej práce. Zdokumentovať a vyhodnotiť najpravdepodobnejšie riziká a vytvoriť k nim smernicu implementácie pre *Slovenský skauting*.

V organizácii sa prednedávnom implementoval *WOSM* framework *Safe from Harm* - smernica o ochrane pred utrpením ujmy, ktorú v nasledujúcej podkapitole podrobnejšie opíšem.

1.4.1 Safe from Harm

Posudzovanie rizika za účelom jeho zníženia je základom bezpečného skautingu a je prítomné vo všetkých činnostiach, ktoré skauti robia.

WOSM sa zaviazal zachovávať bezpečné prostredie pre vývin detí a mládeže na celom svete a preto vypracoval framework *Safe from Harm* [4]. Smernica sa usiluje o zavedenie vhodných podporných mechanizmov v rámci národných skautských organizácií s cieľom uľahčiť presadzovanie a rozvoj politík a stratégií v oblasti ochrany detí a mládeže pred utrpením ujmy. Skautským organizáciám stanovuje minimálnu úroveň implementácie.

Zodpovednosť za implementáciu tejto smernice je na ľuďoch pôsobiacich na národnej úrovni, ktorí sú zodpovední za vedenie a riadenie organizácie. Taktiež sa smernica dotýka všetkých, ktorí pracujú s mládežou a deťmi v skautingu.

Smernica sa dotýka viacerých oblastí v skautingu, v ktorých popisuje jednotlivé kroky na implementáciu. Vyberiem iba pár z nich pre predstavu čitateľovi.

1.4.1.1 Výchovný program

- *Bezpečnostné kontroly vybavenia a zariadení používaných mladými ľuďmi a dospelými sú pravidelne plánované a vykonávané, a to na základe jasne definovaných kritérií.* [4]

- *Národné skautské organizácie by mali presadzovať bezpečnosť na internete, a to tak, že internetové prostredie, za ktoré zodpovedajú, bude bezpečným prostredím (napr. webové stránky národnej skautskej organizácie, stránky na sociálnych médiách atď.) [4]*

1.4.1.2 Dospelí v skautingu

- *Profil lídra a popisy úloh pri všetkých kľúčových a ďalších pozíciách, ktoré prichádzajú do kontaktu s mladými ľuďmi, by mali zahŕňať zodpovednosť za ochranu detí a mládeže pred utrpením ujmy. [4]*
- *Dospelí sú informovaní, ako oboznámiť všetky zainteresované osoby s bezpečnostnými štandardmi a postupmi. Rovnako sú oboznámení, ako postupovať v prípade, že sa vyskytnú akékoľvek obavy o dieťa alebo mladú osobu. [4]*

1.4.1.3 Štruktúry

- *Národná skautská organizácia disponuje písomným vyhlásením, v ktorom sa zaväzuje k ochrane detí a mládeže. Toto vyhlásenie je doručené všetkým zainteresovaným osobám a jasne vysvetľuje prijateľné a neprijateľné správanie. [4]*
- *Existuje detailný plán, ktorý popisuje, ako správne prijať, zareagovať a zdokumentovať akúkoľvek sťažnosť týkajúcu sa zneužitia mladého človeka alebo dospelého. [4]*

1.4.1.4 Skautské podujatia

- *Pre potreby konkrétneho podujatia je všetkým dospelým ponúknutý náležitý výcvik v oblasti ochrany pred utrpením ujmy [4]*
- *Pre potreby každého podujatia je vypracovaný a prispôsobený plán ochrany pred utrpením ujmy, ktorý berie do úvahy miestnu legislatívu a v prípade potreby akýkoľvek medzinárodný aspekt podujatia. [4]*

Životný cyklus smernice je deväť rokov. Prvé tri roky sú určené na revíziu a propagáciu zo strany skautských organizácií. Ďalšie tri roky sú určené na samotnú implementáciu smernice národnými skautskými organizáciami. Posledné tri roky sú určené na kontinuálnu implementáciu, celkové zhodnotenie a revíziu smernice zo strany štruktúr Svetovej organizácie skautského hnutia.

2 Analýza medzinárodných smerníc riadenia rizík

Skauting je celosvetové hnutie, ktoré má vyše 190 národných organizácií a 50 miliónov členov. Viaceré z nich už úspešne implementovali národné plány riadenia rizík a ich registre. Preto nemusíme vymýšľať koleso, ale môžeme sa inšpirovať úspešnými príkladmi za hranicami Slovenska. V tejto kapitole budem rozoberať postupy na implementáciu risk manažmentu, ktoré vydala Svetová skautská organizácia *WOSM* a pozrieme sa podrobnejšie na plány riadenia rizík zahraničných skautských organizáciách a to Poľska.

2.1 Smernica svetovej skautskej organizácie

Ázijsko-pacifický región v spolupráci so svetovou skautskou organizáciou *WOSM* vydal návod *Guideline on Risk Management Policy* pre skautské organizácie na prípravu národných smerníc v riadení rizík. Pomocou tohoto návodu si vedú vypracovať podrobný plán implementácie ich riadenia na viacerých úrovniach od vedenia až po organizačné jednotky v organizácií. Návod popisuje celý cyklus tvorby od identifikácie rizík, ich analýzy a potenciálnych účinkov, hodnotenie spôsobov na ich riešenie, implementácie preventívnych alebo reaktívnych opatrení, až po efektívny dohľad a opakovanú revíziu procesu zameraného na elimináciu alebo zníženie rizík na prijateľnú úroveň s cieľom maximalizovať skúsenosti zo skautingu.

2.1.1 Hlavné riziká pre národné skautské organizácie

Návod popisuje dve hlavné riziká, ktorým čelia väčšina skautských organizácií:

2.1.1.1 Fyzické riziko

Jedná sa o rôznorodú oblasť, ktorá môže mať akýkoľvek negatívny vplyv na činnosti skautskej organizácie. Fyzické riziko sa neobmedzuje iba na nehody či prírodné katastrofy, ale môže okrem iného zahŕňať aj projekty, ktoré nedosahujú svoje ciele. Tieto riziká zohrávajú veľkú úlohu pri ich riadení a plánovaní v skautských organizáciách. Je preto dôležité pre organizácie aby si vyvinuli metódy na definovanie rizík a identifikovali sekvencie udalostí, ktoré by mohli viesť k nežiadúcim následkom. Riešenie fyzických rizík spočíva hlavne v znižovaní frekvencie udalostí pri ktorých môžu nastať, prípravou spoľahlivých prostriedkov na ochranu a zmierňovaním ich následkov [7].

2.1.1.1.1 Ochrana detí Medzi fyzické riziká patrí taktiež ochrana detí. Riadenie rizika z hľadiska ochrany dieťaťa. Organizácia musí hľadať spôsoby, ako minimalizovať riziko zneužívania detí členmi organizácie a taktiež aby sa s obvineniami tohoto

charakteru nakladalo dôsledne a nezametali sa pod koberec. Pre skautskú organizáciu je veľmi dôležité vypracovať politiku a postupy ochrany detí, nakoľko prípadné dôsledky neriadenia môžu byť pre organizáciu zničujúce. Politika ochrany dieťaťa by sa mala zaoberať: identifikovaním zneužívania detí v organizácii, reakcia na situáciu keď zneužívanie nastane, prevencia a školenia. [7] Touto problematikou sa viac zaoberá smernica *Safe from Harm*, ktorú *Slovenský skauting* pred niekoľkými rokmi implementoval.

2.1.1.2 Finančné riziko

Skautské organizácie dnes fungujú ako firmy, a preto musia brať do úvahy finančné riziko. Finančné riziko je skutočnosťou v modernom obchodnom svete. Riadenie finančných rizík pomáha organizáciám, aby sa nestali platobne neschopnými a mohli ďalej napĺňať svoje ciele. Podobne, ako pre všeobecné riadenie rizík, finančné riadenie rizík vyžaduje identifikáciu zdrojov, ich meranie a plány na ich riešenie [7].

2.1.2 Proces riadenia rizík

Príručka sa ďalej venuje procesu riadenia rizík, ktorý je pre potreby tejto diplomovej práce dôležitý, nakoľko budeme vytvárať samotný proces riadenia rizík pre *Slovenský skauting*.

2.1.2.1 Definícia riadenia rizík

Riadenie rizík je definované ako *systematické používanie politík a procesov riadenia určených na identifikáciu, analýzu, hodnotenie a riešenie rizík v rámci organizácie, ktorá zohľadňuje potenciálne príležitosti a nepriaznivé účinky*. [7]

2.1.2.2 Postup riadenia rizík

Cieľom riadenia rizík je dosiahnuť primeranú rovnováhu medzi uskutočňovaním činností, ktoré robí organizácia¹⁵ a minimalizáciou strát.

Riadenie rizika je proces, ktorý pozostáva z nasledujúcich kľúčových bodov [7]:

- *Vytvorenie kontextu pre riadenie rizík*
- *Komunikácia o riadení rizík*
- *Identifikácia rizík*
- *Analýza rizík*

¹⁵v našom prípade skautská činnosť

- *Hodnotenie rizík vzhľadom na pravdepodobnosť a následok*
- *Riešenie rizík*
- *Implementovanie, monitorovanie a kontrolovanie rizika*

2.1.2.2.1 Vytvorenie kontextu pre riadenie rizík V organizácii si treba vybrať pre akú oblasť ideme riadiť riziká. Mali by sme pri tom zohľadniť aké sú naše ciele, prostredie, v ktorom organizácia pôsobí a aké procesy riadenia rizík má už organizácia implementované. Taktiež by sa malo stanoviť podľa čoho ich budeme hodnotiť a vyhodnocovať.

V prípade *Slovenského skautingu* sa budem venovať finančným a procesným rizikám, nakoľko fyzické riziká (ochrana detí) sú už pokryté v rámci *Safe from Harm* smernice.

2.1.2.2.2 Komunikácia o riadení rizík v rámci tvorby smernice o ich riadení, je veľmi dôležitá komunikácia medzi pracovnou skupinou, ktorá vytvára smernicu a vedením organizácie, pre ktorú sa smernica vytvára. Taktiež je dôležité, aby aktívni členovia organizácie vedeli, že sa takáto smernica vytvára, nakoľko sa môžu potom zapájať do procesu tvorby, napríklad pri identifikácii rizík.

2.1.2.2.3 Identifikácia rizík Pri vývoji smernice riadenia rizík je potrebné identifikovať všetky riziká a ich následky z danej oblasti. Svojou veľkosťou je to rozsiahly proces, a preto aby sa na nič nezabudlo, bude potrebné spraviť tieto aktivity:

- *Brainstorming s členmi Ústredia Slovenského skautingu*
- *Brainstorming s členmi Náčelníctva Slovenského Skautingu a príslušných expertov z rád Slovenského skautingu*
- *Štúdiom relevantných dokumentov*
- *Vývoj scenárov spôsobom „čo keby sa stalo toto“*

Keďže riziká v *Slovenskom skautingu* riadime, avšak nie úplne komplexne, veľkú väčšinu budeme vedieť identifikovať, keďže členovia *náčelníctva* a *ústredia* ich už museli počas svojho pôsobenia riešiť.

2.1.2.2.4 Analýza rizík Po identifikácii rizík je potrebné tieto riziká analyzovať aby sme určili pravdepodobný vplyv rizika na organizáciu. Na to nám môžu pomôcť tieto otázky:

- *Aké sú príčiny rizika?* (realisticky a objektívne identifikovať skutočné príčiny rizika)

- *Aká je pravdepodobnosť rizika?* (teda frekvencia resp. pravdepodobnosť výskytu rizika)
- *Aký je dôsledok?* (teda zváženie, čo sa stane, ak k udalosti dôjde)
- *Aká je úroveň rizika?* (kombinácia pravdepodobnosti a následku)
- *Aké faktory ovplyvňujú pravdepodobnosť alebo následky?*
- *Aká je úroveň neistoty?*
- *Aké sú obmedzenia analýzy?*

Potom si zostavíme maticu hodnotenia rizika, ktorá nám pomôže definovať rôzne úrovne pravdepodobnosti, následkov a úrovne samotného rizika.

Na odhad pravdepodobnosti výskytu udalosti môžeme použiť nižšie uvedenú tabuľku hodnotení pravdepodobnosti:

Úroveň	Kľúčové slovo	Popis
A	takmer isté	>90%
B	pravdepodobné	~75%
C	možné	~50%
D	nepravdepodobné	~25%
E	zriedkavé	<10%

Tabuľka III.2: Tabuľka hodnotení pravdepodobnosti

Následne zvážime, čo sa stane, ak k udalosti dôjde. Následky by sa mali vždy posudzovať z pohľadu organizácie. Ako to zhodnotíme? K tomu nám môže pomôcť jednoduchá otázka: *Dokáže sa organizácia zotaviť z danej udalosti?*

Pomocou nižšie uvedenej tabuľky môžeme odhadnúť pravdepodobné následky udalosti, ktorá sa vyskytne.

Úroveň	Kľúčové slovo
1	zanedbateľné
2	nízke
3	stredné
4	vysoké
5	extrémne

Tabuľka III.3: Tabuľka hodnotení následkov

Kombináciou odhadov pravdepodobnosti a následkov udalosti, je možné vypočítať úroveň rizika, ktorú daná udalosť bude mať. V nasledujúcej tabuľke môžeme priradiť hodnotenie vplyvu na riziko.

Následky: →		zanedbateľné	nízke	stredné	vysoké	extrémne
Pravdepodobnosť: ↓						
takmer isté	2	3	5	5	5	
pravdepodobné	2	3	4	5	5	
možné	1	3	3	4	4	
nepravdepodobné	1	2	3	4	4	
zriedkavé	1	2	3	3	3	

Tabuľka III.4: Tabuľka úrovni rizika

Túto tabuľku sme využili pri zostavovaní registra rizík pre *Slovenský skauting*.

2.1.2.2.5 Hodnotenie rizík vzhľadom na pravdepodobnosť a následok.

Po analýze rizík je potrebné, aby organizácia vyhodnotila riziká. Treba si pri nich položiť tieto otázky:

- *Aká je prijateľná úroveň rizika?*
- *Aká je neprípustná úroveň rizika?*
- *Potrebuje riziko riešenie?*
- *Aké sú priority pri riešení rizík?*

Následne po analýze rizika sa treba rozhodnúť, či prijmeme úroveň zvyškového rizika a priradíme mu požadovanú prioritu a akciu pomocou dolu uvedenej tabuľky s hodnotením:

Úroveň	Kľúčové slovo	Hodnotenie rizika
6	závažné	potrebné spraviť podrobný výskum a plánovanie, do ktorého sú zapojení (externí) odborníci a vedenie organizácie
5	vážne	potrebné spraviť podrobný výskum a plánovanie, experti referujú vedeniu organizácie
4	významné	pri určovaní riešení má prednosť
3	mierne	začlenené do pravidelného pracovného plánu, vyžaduje špecifické postupy riadenia a monitorovania
2	nízke	môže byť riadené bežnými postupmi
1	bezvýznamné	malo by byť predmetom pravidelného monitorovania

Tabuľka III.5: Tabuľka hodnotení rizika

2.1.2.2.6 Riešenie rizík Aby mohla skautská organizácia efektívne riešiť riziká je potrebné vedieť aké metódy riešení rizík poznáme:

- *Pohotovostné plánovanie* - Vopred naplánujeme udalosť, ktorá sa môže stať, aby sme minimalizovali prípadné negatívne vplyvy, ak by k nim prišlo.
- *Zdieľanie rizika* - Zdieľanie rizika s inými poskytovateľmi služieb
- *Prenos rizika* - Prostredníctvom poistenia napríklad
- *Vyhýbanie sa riziku* - Nevykonávaním danej aktivity
- *Financovanie rizika* - Odkladaním si finančných prostriedkov na úhradu následkov
- *Znižovanie rizika* - Zmenou pracovných postupov

Pri riešení rizík existuje vždy otázka či náklady na zníženie rizika stoja za úžitok zo zníženého rizika. To by si mala organizácia sama zhodnotiť na základe toho, ktoré riziká sú pre ňu najdôležitejšie na riešenie.

2.1.2.2.7 Implementovanie, monitorovanie a kontrolovanie rizika Riadenie rizík je trvalý proces. To znamená, že si vyžaduje neustále monitorovanie, prehodnocovanie a sledovanie, či ich riadenie je adekvátne a účinné. Taktiež netreba zabúdať, že je potrebné vyhľadávať nové riziká, nakoľko veci sú dynamické a neustále sa menia.

2.1.3 Usmernenia pre riadenie rizík

Proces riadenia rizík rozdeľuje ich riadenie do dvoch kategórií, a to hodnotenie rizík (zahŕňajúce kontext, identifikáciu, analýzu a hodnotenie rizík) a riadiaci proces (zahŕňajúci riešenie, monitorovanie, hodnotenie a komunikáciu). Spolu tvoria „riadenie rizík“.

2.1.3.1 Riadenie rizík je zodpovednosťou všetkých štruktúr organizácie

Pre každú veľkú organizáciu existujú rôzne úrovne zodpovednosti a na všetkých úrovniach sa musí brať do úvahy riadenie rizík. Skautské organizácie sa nijako v tomto nelíšia.

Úrovne *Slovenského skautingu* totožné s inými veľkými organizáciami:

- *jednotlivý členovia nad 18 rokov*
- *manažéri a profesionálni pracovníci v organizácii*

- *celá organizácia*

Aby sme zabezpečili, že všetky úrovne zodpovednosti za riadenie rizík sa budú robiť poriadne, je dôležité aby sa členovia organizácie vždy pozerali, aký bude mať ich rozhodnutie efekt o jednu úroveň vyššie a o dve úrovne nižšie.

Napríklad zborový vodca by mal zvažovať, aký vplyv budú mať jeho kroky na skautskú oblasť (úroveň vyššie) a na oddiely (jedna úroveň nižšie) a družiny (dve úrovne nižšie).

Praktický príklad: zborový vodca sa rozhodne zorganizovať akciu pre verejnosť k výročiu založenia zboru. Mal by sa pozrieť, či sa jeho akcia nebude kryť s oblasťou akciou a tým pádom z jeho zboru tam nepôjdu členovia, lebo budú na oslavách výročia zboru. Ďalej by mal zistiť, či sa oddiely chcú zúčastniť a ich družiny sú schopné prichystať program na stanovištia, nakoľko bez ich pomoci by akciu nezvládol zorganizovať.

Ak zabezpečíme, že v rámci organizácie bude tento prístup rozmýšľania používaný (ako moje kroky ovplyvnia jednu úroveň vyššie a dve úrovne nižšie), podarí sa nám výrazne zlepšiť riadenie rizík a minimalizovať to, že nad rizikami nebudeme uvažovať.

Ako dosiahnuť v *Slovenskom skautingu* aby si členovia lepšie riadili riziká? Treba aby sme ich vzdelávali a vychovávali v tom aby boli:

- *všímaví*
- *nebáli sa prevziať zodpovednosť*
- *viac plánovali*
- *boli proaktívni pri znižovaní rizika pomocou prístupu dva dole, jeden hore*

2.1.3.2 Oznamovanie rizika

Organizácia by mala mať jednoduchý spôsob, ako môžu jej jednotliví členovia ohlásiť závažné riziko, ktoré zistili na základe svojich vedomostí a skúseností. Následne by mala mať vypracovaný postup, kto sa bude s nahlásenými rizikami zaoberať na celonárodnej úrovni, ako ich bude vyhodnocovať a ako bude s nimi ďalej pracovať. Je dôležité aby si organizácia viedla register rizík a pravidelne ho aktualizovala.

2.1.3.3 Posúdenie rizík a akčné plány

Posúdenie rizík a akčné plány môžu mať formu existujúcich procesných dokumentov či kontrolných zoznamov, ktoré organizácia už používa až po špecifické dokumenty pre konkrétnu udalosť, činnosť či funkciu.

Je dôležité si uvedomiť, že všetky štruktúry *Slovenského skautingu* sú zodpovedné za riadenie rizík, preto by mali vznikať aj konkrétne akčné plány pre jednotlivé úrovne

organizácie (pre oddiely, zbory, oblasti). Taktiež by mala organizácia vyžadovať aby organizačné jednotky zvažovali riziká predtým než idú organizovať nejakú akciu, alebo činnosť. V diplomovej práci uvediem medzi prílohami dokument, podľa ktorého si môžu ľahko zhodnotiť riziká.

2.2 Príklady iných dokumentov riadenia rizika

v rámci prípravy diplomovej práce, sa nám podarilo zadovážiť zahraničný risk management z Poľska, ktorý rozoberá konkrétnu analýzu rizika pre danú organizáciu na rok 2021.

2.2.1 Poľsko

Poľská skautská organizácia *Związek Harcerstwa Polskiego*¹⁶ si každoročne v januári vypracováva internú analýzu rizika [33] aby vedela, čo je potrebné v organizácii riešiť na nasledujúce obdobie. Samozrejme riziká a ich riešenia sa nedajú úplne preniesť na *Slovenský skauting*, lebo obidve organizácie sú odlišné aj fungovaním aj počtom členov (napríklad ZHP ich má 110 000), ale predsa je zaujímavé a aj dôležité vedieť s čím sa pasujú skautské organizácie v tejto dobe.

2.2.1.1 Najväznejšie riziká

V tejto časti vyberiem niekoľko rizík, ktorými sa zaoberali.

- *Pokles členstva.* Počas celého roku 2020 zaznamenávali pokles počtu členov v organizácii. Táto situácia si vyžaduje u nich ešte ďalšie pozorovanie, aké sú faktory, ktoré to mohli ovplyvniť: Pandémia COVID-19 a postupné nasadzovanie nového informačného systému na správu členstva, v ktorom nie sú zaevidovaní ešte všetci členovia.
- *Nepružnosť organizácie.* Proces implementácie zmien v organizácii trvá u nich veľmi dlho. Je to spôsobené hlavne veľkosťou organizácie, ale aj neefektívnou komunikáciou, ktorá sa ešte prehĺbila počas pandémie.
- *De iure nelegitimita vedenia organizácie.* Kvôli pandémie koronavírusu sa objavil nový problém, ktorý sťažuje riadenie organizácie a to dvomi spôsobmi. Prvým, že vedenie organizácie sa nemôže stretávať fyzicky, čo má pre nich ďalekosiahle dôsledky, nakoľko v stanovách nemajú umožnené elektronické hlasovanie o rezolúciách, lebo členovia vedenia môžu hlasovať elektronicky. Druhým problémom je, že vedeniu skončí onedlho funkčné obdobie a bude potrebné zvoliť nové. To sa

¹⁶v skratke ZHP

deje na sneme, ale ten sa nemôže uskutočniť pre obmedzenia spojené s koronavírusom. Kvôli tomu sa môže v budúcnosti napadnúť nejaké rozhodnutie vedenia, lebo bolo prijaté *de iure nelegitímne* (elektronickým hlasovaním, alebo vedením bez mandátu).

- *Zníženie finančných prostriedkov*. Dôsledok zmenšovania členstva, vytvára problém zmenšovania obnosu vybratých členských príspevkov, ktoré budú citeľne už aj tak vyčerpanému rozpočtu chýbať. Preto by malo ich vedenie hľadať alternatívne spôsoby financovania. Zvýšenie členských príspevkov by mohlo mať negatívny vplyv na už klesajúce členstvo v organizácií.

3 Register rizík

Na základe našej analýzy a pozorovania *Slovenského skautingu* sme vytvorili register šestnástich rizík ktoré by mala organizácia zobrať do úvahy. Skladá sa s viacerých oblastí *ľudské zdroje, program, komunikácia a financie*. Uvádzam príklad záznamu v registry rizík, celý zoznam sa nachádza v prílohe B.

Samozrejme register rizík nie je úplný a organizácia takej veľkosti ako *Slovenský skauting* by si mala spraviť podrobný interný audit z ktorého pre ňu vyjde komplexný register rizík.

No.	Hrozba	Riziko	Pravdepodobnosť	Následky	Úroveň rizika	Kroky na zníženie rizika
1.	Pokles členstva	– zníženie príjmov z členských príspevkov – zníženie výtlaku organizácie	<i>pravdepodobné</i> (z dôvodov pandémie a pozastavenej činnosti)	<i>nízke</i> (neočakávame veľký pokles)	4	– akonáhle to bude pandemicky možné, tak povoliť skautskú činnosť – motivovať nezaregistrovaných členov aby sa registrovali – aktívne sledovať zmeny v počte členov v jednotlivých <i>skautských zborov</i> – v prípade zistenia dlhodobého klesajúceho členstva v zbere, aktívne zisťovať príčinu – znižovať administratívne zaťaženie zborov, aby sa mohlo venovať viac venovať svojim členom

Tabuľka III.6: Ukážka registra rizík

4 Interná smernica

Pri vytváraní internej smernice som vychádzal s formátu organizačných poriadkov v *Slovenskom skautingu*. Interná smernica sa nachádza v prílohe A.

Prvé dve kapitoly *Preambula* a *Úvodné ustanovenia* popisujú účel internej smernice.

Tretia kapitola *Všeobecné a osobitné ustanovenia* popisuje, čo je to riziko, čo je riadenie rizík a ako funguje proces riadenia rizík.

Štvrtá kapitola *Proces riadenia rizík* podrobne rozoberá po bodoch ako by si malo v *Slovenskom skautingu* jednotlivé organizačné jednotky prichystať vlastný plán riadenia rizík.

Piata kapitola *Záverečné a zrušovacie ustanovenia* popisujú spôsob používania tejto smernice, koho sa dotýka, akú má životnosť, kto je za ňu zodpovedný, alebo aké z nej vyplývajú povinnosti pre členov.

Šiesta kapitola *Prílohy* ponúka vzor plánu riadenia rizík pre skautský zbor, na základe ktorého si môžu obdobný plán prispôsobený pre svoje potreby prichystať iné skautské zbory.

Samozrejme toto je len koncept internej smernice. Na to aby sa dostal do platnosti ho musí schváliť *Náčelníctvo Slovenského Skautingu* a ústredie ho musí implementovať.

Záver

Táto diplomová práca sa sústredila na analýzu rizík v neziskovej organizácii *Slovenský skauting*. Slovenský skauting má vyše 7500 aktívnych členov a je súčasťou celosvetovej skautskej organizácie (World Organization Scout Movement), ktorá zabezpečuje aby mali všetky národné skautské organizácie jednotnú štruktúru a rovnaké poslanie. Súčasne upravuje a odporúča viaceré organizačné procesy a smernice, ktorých súčasťou je aj riadenie rizík. Preto sa naša práca venovala analýze medzinárodných smerníc z prostredia skautských organizácií, lebo najlepšie odzrkadľujú riziká, ktoré môžu hroziť aj v *Slovenskom skautingu*.

Výsledky analýzy sme využili pri tvorbe internej smernice pre organizáciu *Slovenský skauting*, ktorá doteraz nemala vytvorený dokument na riadenie rizík. Súčasťou internej smernice bol aj register rizík, ktorý vzišiel z hĺbkovej analýzy organizácie. Táto analýza pozostávala z podrobného štúdia materiálov organizácie, prehľade jej členov, diskusií s viacerými členmi ústredia a bola doplnená o vlastný úsudok a inšpirácie z Poľskej skautskej organizácie.

Register rizík popisuje šestnásť rizík, ktorým organizácia môže čeliť v blízkej dobe alebo už momentálne čelí. Každé riziko má popísanú hrozbu, pravdepodobnosť jeho výskytu, možné následky a dopady pre organizáciu, aká je úroveň rizika a aj kroky, ktoré treba podstúpiť na zníženie pravdepodobnosti, že riziko nastane.

Uvedomujeme si, že pre organizáciu takéhoto rozsahu je šestnásť rizík málo a určite je potrebné v organizácii spraviť hĺbkový audit vo všetkých jej štruktúrach, ktorý ukáže viacej rizík, no pre potreby našej diplomovej práce postačuje momentálny zoznam. Veríme však, že *Slovenský skauting* zrealizuje hĺbkový audit, z ktorého vyjde podrobný zoznam rizík a na základe prichystanej smernice si organizácia vytvorí ich živý register, ktorý bude pravidelne aktualizovať.

Vedieť systematicky pristupovať k predchádzaniu rizík alebo ich znižovaniu je dôležitou súčasťou každej organizácie. Táto diplomová práca ponúka podrobný postup, ako riadenie rizík zapracovať do fungovania organizácie *Slovenský skauting*.

Bibliografia

1. BADEN-POWELL, Robert. *Skauting pre chlapcov*. Slovenský Skauting, 2003. ISBN 80-89136-09-5.
2. *Constitution of the World Organization of the Scout Movement*. World Organisation of Scouting Movement, 2017. Dostupné tiež z: https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/WOSMconstitutionV2017%5C%20EN%5C%20FR%5C%20xweb_1.pdf.
3. CSERKÉSZSZÖVETSÉG, Szlovákiai Magyar. Cserkészcsapatok listája. 2021. Dostupné tiež z: <http://szmcs.sk/csapataink>.
4. Document 9, World Safe from Harm Policy. In: World Scout Committee, 2017.
5. DOMANSKI, Jarosław. Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organizations. 2016. ISBN 2080-7279.
6. *Guidance: Charities and risk management (CC26)*. Charity commission for England a Wales, 2020. Dostupné tiež z: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/589944/CC26.pdf. [Accessed: 07.02.2021].
7. *Guideline on Risk Management Policy "Safe Scouting"*. World Organization of the Scout Movement, Asia-Pacific Region, 2010. ISBN 978-971-91927-9-4.
8. *Informácie o registrácii/evidencii - Občianske združenia, odborové organizácie a organizácie zamestnávateľov*. 2021. Dostupné tiež z: <https://www.minv.sk/?informacie-o-registracii-3>.
9. LEZO, Marián. *Strategický plán 2018 – 2023*. Slovenský Skauting, 2018. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/skauting/5938/strategicky-plan-slovenskeho-skautingu-na-obdobie-2018-2023/>. [Accessed: 20.02.2021].
10. LIZÁK, Juraj. *Výročná správa Slovenského Skautingu 2015*. Slovenský Skauting, 2016. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/ustredie/publikacie/vyrocne-spravy/vyrocna-sprava-2015/>. [Accessed: 02.02.2021].

11. LIZÁK, Juraj. *Výročná správa Slovenského Skautingu 2017*. Slovenský Skauting, 2018. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/ustredie/publikacie/vyrocne-spravy/vyrocna-sprava-2017/>. [Accessed: 03.02.2021].
12. LIZÁK, Juraj. *Výročná správa Slovenského Skautingu 2018*. Slovenský Skauting, 2019. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/ustredie/publikacie/vyrocne-spravy/vyrocna-sprava-2018/>. [Accessed: 03.02.2021].
13. LIZÁK, Juraj. *Výročná správa Slovenského Skautingu 2019*. Slovenský Skauting, 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/ustredie/publikacie/vyrocne-spravy/vyrocna-sprava-2019/>. [Accessed: 02.02.2021].
14. *Máme za sebou XVIII. Snem, novým Náčelníkom Slovenského skautingu je Ján Mitrik*. 2021. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/skauting/8467/mame-za-sebou-xviii-snem-novym-nacelnikom-slovenskeho-skautingu-je-jan-mitrik/>.
15. NATIONAL-PORTRAIT-GALLERY. Robert Baden-Powell. 2004. Dostupné tiež z: <https://www.npg.org.uk/whatson/display/2004/robert-baden-powell.php>.
16. *Organizačný poriadok Slovenského Skautingu, Kapitola č. 01, Družina, Oddiel, Zbor*. Slovenský Skauting, 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/download/8564/>.
17. *Organizačný poriadok Slovenského Skautingu, Kapitola č. 02, Oblasť*. Slovenský Skauting, 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/download/8586/>.
18. *Organizačný poriadok Slovenského Skautingu, Kapitola č. 03, Náčelníctvo, rady, komisie*. Slovenský Skauting, 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/download/7066/>.
19. *Organizačný poriadok Slovenského Skautingu, Kapitola č. 04, Ústredie*. Slovenský Skauting, 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/download/8572/>.
20. *Organizačný poriadok Slovenského Skautingu, Kapitola č. 06, Právna Subjektivita Nižších Organizačných Zložiek*. Slovenský Skauting, 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/download/8586/>.
21. *Organizačný poriadok Slovenského Skautingu, Kapitola č. 18, Rokovací poriadok skautského a mimoriadneho snemu*. Slovenský Skauting, 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/download/8000/>.
22. *Registrácia do zboru na rok 2021*. 2020. Dostupné tiež z: <https://104zbor.skauting.sk/registracia/>.
23. *Scout Method*. World Scout Bureau. Dostupné tiež z: <https://www.scout.org/method>.

24. SKAUTINGU, Ústredie Slovenského. Registrácia na rok 2021. 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/ustredie/8775/registracia-na-rok-2021/>.
25. *Skautské oblasti v Slovenskom skautingu*. 2021. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/kontakt/oblasti/>.
26. Skautský inštitút na Slovensku. 2019. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/verejnost/projekty/skautsky-institut-na-slovensku/>.
27. Stanovy Slovenského Skautingu. Slovenský Skauting, 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/ustredie/dokumenty/stanovy-slovenskeho-skautingu/>.
28. TOPOĽSKÝ, Peter. *Výročná správa Rady Mládeže Slovenska 2019*. Rada Mládeže Slovenska, 2020. Dostupné tiež z: https://issuu.com/radamladezeslovenska/docs/rms_vyrocná_sprava_2019_1_. [Accessed: 02.02.2021].
29. WALKER, Colin. The Mafeking Cadets. 2004. Dostupné tiež z: <http://scoutguidehistorical.com/cadets.htm>.
30. WIKIPEDIA. Slovenský Skauting. Dostupné tiež z: https://sk.wikipedia.org/wiki/Slovensk%C3%BD_skauting.
31. *XVIII. Snem Slovenského Skautingu, Podklady pre delegátov*. Slovenský Skauting, 2020.
32. YOUNG, D.R. *How Nonprofit Organizations Manage Risk*. Georgia State University, Atlanta, Georgia 30303, USA, 2009.
33. ZHP. *Analiza ryzyka ZHP – COVID-19*. GŁÓWNA KWATERA ZHP, 2021. Interný dokument organizácie, ktorý nie je verejne dostupný.
34. Zvýhodnený rodinný členský poplatok na rok 2021. 2020. Dostupné tiež z: <https://www.skauting.sk/skauting/8698/zvyhodneny-rodinny-clensky-poplatok-na-rok-2021/>.

Prílohy

Príloha A - Interná smernica

1 Preambula

Náčelníctvo SLSK (ďalej len „N-SLSK“) v súlade so stanovami Slovenského skautingu schválenými na XVII. sneme v Prievidzi dňa 10.10.2021 vydáva Organizačný poriadok, Kapitola č. 22 – Riadenie rizík (ďalej len „OP“).

2 Úvodné ustanovenia

2.1 Účel vydania kapitoly OP

Táto kapitola OP upravuje a bližšie špecifikuje riadenie rizík v SLSK, jeho zložky, procesy a aktualizácie.

3 Všeobecné a osobitné ustanovenia

3.1 Charakteristika rizika a ich riadenie

1. Za riziká sa považujú veci, ktorých výsledok je neistý, nevieme ich úplne predvídať a môžu mať na nás negatívny dopad.
2. Riadenie rizík znamená, že ich cielene identifikujeme, analyzujeme, hodnotíme, riešime a následne zohľadňujeme potenciálne príležitosti a ich nepriaznivé účinky.
3. Cieľom riadenia rizík je dosiahnuť primeranú rovnováhu medzi uskutočňovaním skautskej činnosti a minimalizáciou následkov z činnosti.
4. Riadenie rizík je proces, ktorý pozostáva z nasledujúcich bodov:
 - (a) **Vytvorenie kontextu** - vyberieme si oblasť pre ktorú chceme riadiť riziká. Zohľadníme pri tom už existujúce riadenia rizík, ktoré máme v SLSK.

- (b) **Komunikácia** - v rámci tvorby riadenia rizík pre danú oblasť je dôležitá komunikácia medzi pracovnou skupinou, ktorá ich vytvára a časťou organizácie, ktorej sa dotýka.
 - (c) **Identifikácia** - je potrebné identifikovať všetky riziká a ich následky z danej oblasti.
 - (d) **Analýza** - po identifikácii rizík je potrebné tieto riziká analyzovať, aby sme určili pravdepodobný vplyv rizika na SLSK.
 - (e) **Hodnotenie vzhľadom na pravdepodobnosť a následok** - Po analýze rizík je potrebné, aby SLSK vyhodnotil riziká.
 - (f) **Riešenie** - následne je potrebné nájsť riešenia, ako jednotlivé riziká znížiť.
 - (g) **Implementovanie, monitorovanie, kontrolovanie a vyhodnocovanie** - Riadenie rizík je trvalý proces. To znamená, že si vyžaduje neustále monitorovanie, prehodnocovanie, sledovanie či ich riadenie je adekvátne a účinné.
5. Riadenie rizík sa dotýka každej organizačnej štruktúry SLSK.
 6. Register rizík je tabuľkový dokument v ktorom sú popísané: hrozby, riziká, pravdepodobnosti, následky, úrovne a kroky potrebné na zmiernenie rizika.
 7. Akčný plán pre riešenie rizika je dokument, ktorý popisuje jednotlivé kroky na vyriešenie a elimináciu konkrétneho rizika. Je možné ho spojiť s Registrom rizík.
 8. Plán riadenia rizík je dokument, ktorý popisuje pre jednotlivé organizačné jednotky SLSK ich vlastné riadenie rizík. Obsahuje register rizík, akčné plány rizík a procesy s riadením rizík.

4 Proces riadenia rizík

1. nasledujúca kapitola popisuje proces riadenia rizík v SLSK.
2. Je relevantná pre všetky organizačné jednotky a akreditované vzdelávacie tímy v SLSK.

4.1 Vytvorenie kontextu

1. Jednotlivé organizačné jednotky SLSK si vytipujú oblasti, ktoré vo svojej pôsobnosti chcú pokryť plánom riadenia rizík. Napríklad financie, program, propagácia.

4.2 Komunikácia

1. Je potrebné aby organizačné jednotky spolupracovali pri vytváraní plánu riadenia rizík spolu so svojimi členmi a získavali od nich podnety.

4.3 Identifikácia

1. Pri identifikácii rizík nám môžu poslúžiť nasledujúce aktivity:
 - (a) Brainstorming s členmi, ktorej sa dotýka daná oblasť rizík
 - (b) Štúdiom relevantných dokumentov
 - (c) Vývojom rôznych scenárov spôsobom „čo keby sa toto stalo?“

4.4 Analýza

1. Pri analýze rizík nám môžu poslúžiť nasledujúce aktivity:
 - (a) *Aké sú príčiny rizika?* (realisticky a objektívne identifikovať skutočné príčiny rizika)
 - (b) *Aká je pravdepodobnosť rizika?* (teda frekvencia resp. pravdepodobnosť výskytu rizika)
 - (c) *Aký je dôsledok?* (teda zváženie čo sa stane, ak k udalosti dôjde)
 - (d) *Aká je úroveň rizika?* (kombinácia pravdepodobnosti a následku)
 - (e) *Aké faktory ovplyvňujú pravdepodobnosť alebo následky?*
 - (f) *Aká je úroveň neistoty?*
 - (g) *Aké sú obmedzenia analýzy?*
2. Pravdepodobnosť výskytu udalosti nám určuje nasledujúca tabuľka:

Úroveň	Kľúčové slovo	Popis
A	takmer isté	>90%
B	pravdepodobné	~75%
C	možné	~50%
D	nepravdepodobné	~25%
E	zriedkavé	<10%

3. Následne zvážime, čo sa stane, ak k udalosti dôjde. Následky by sa mali vždy posudzovať z pohľadu SLSK. Ako to zhodnotíme? K tomu nám môže pomôcť jednoduchá otázka: *Dokáže sa SLSK zotaviť z danej udalosti?*
4. Pravdepodobné následky udalosti nám určuje nasledujúca tabuľka:

Úroveň Kľúčové slovo

1	zanedbateľné
2	nízke
3	stredné
4	vysoké
5	extrémne

5. Kombináciou odhadov pravdepodobnosti a následkov udalosti, je možné vypočítať úroveň rizika, ktorú daná udalosť bude mať.

6. Úroveň rizika nám určuje nasledujúca tabuľka:

Následky: → zanedbateľné nízke stredné vysoké extrémne

Pravdepodobnosť: ↓

takmer isté	2	3	5	5	5
pravdepodobné	2	3	4	5	5
možné	1	3	3	4	4
nepravdepodobné	1	2	3	4	4
zriedkavé	1	2	3	3	3

4.5 Hodnotenie vzhľadom na pravdepodobnosť a následok

1. Pri hodnotení rizík nám môžu poslúžiť nasledujúce otázky:

- (a) *Aká je prijateľná úroveň rizika?*
- (b) *Aká je neprípustná úroveň rizika?*
- (c) *Potrebuje riziko riešenie?*
- (d) *Aké sú priority pri riešení rizík?*

2. Následne riziká ohodnotíme podľa príslušnej tabuľky:

Úroveň	Kľúčové slovo	Hodnotenie rizika
6	závažné	potrebné spraviť podrobný výskum a plánovanie, do ktorého sú zapojení (externí) odborníci a vedenie organizácie
5	vážne	potrebné spraviť podrobný výskum a plánovanie, experti referujú vedeniu organizácie
4	významné	pri určovaní riešení má prednosť
3	mierne	začlenené do pravidelného pracovného plánu, vyžaduje špecifické postupy riadenia a monitorovania
2	nízke	môže byť riadené bežnými postupmi
1	bezvýznamné	malo by byť predmetom pravidelného monitorovania

4.6 Riešenie

1. Pri riešení rizík nám môžu pomôcť nasledujúce metódy:
 - (a) *Pohotovostné plánovanie* - Vopred naplánujeme udalosť, ktorá sa môže stať, aby sme minimalizovali prípadné negatívne vplyvy, ak by k nim prišlo.
 - (b) *Zdieľanie rizika* - Zdieľanie rizika s inými poskytovateľmi služieb
 - (c) *Prenos rizika* - Prostredníctvom poistenia napríklad
 - (d) *Vyhýbanie sa riziku* - Nevykonávaním danej aktivity
 - (e) *Financovanie rizika* - Odkladaním si finančných prostriedkov na úhradu následkov
 - (f) *Znižovanie rizika* - Zmenou pracovných postupov
2. Treba si vždy zvážiť či náklady na zníženie rizika stoja za úžitok zo zníženého rizika. Treba sa pritom riadiť cieľmi a poslaním SLSK.

4.7 Implementovanie

1. Jednotlivé organizačné jednotky si vypracujú vlastný plán riadenia rizík pre svoju oblasť. Bude zahŕňať register rizík, akčný plán a jednotlivé procesy.
2. Koordinátorom riadenia rizík je osoba, ktorá má na starosti vypracovanie plán riadenia rizík.

4.8 Monitorovanie

1. Koordinátori riadenia rizík sú zodpovední za pravidelné monitorovanie a aktualizovanie dokumentu riadenia rizík pre svoju oblasť.
2. Minimálny monitorovací interval je každé 3 mesiace.

4.9 Kontrolovanie a vyhodnocovanie

1. Predsedovia a vodcovia kontrolujú či sa potencionálne riziká aktualizujú zodpovednou osobou za riadenie rizík. Taktiež sú zodpovední za pravidelné monitorovanie a aktualizovanie dokumentu riadenia rizík pre svoju oblasť.
2. Každoročne vyhodnocujú a aktualizujú register rizík a akčné plány rizík.

5 Záverečné a zrušovacie ustanovenia

1. Jednotlivé štruktúry SLSK sú zodpovedné za vytvorenie a implementovanie plánu riadenia rizík vo svojich oblastiach. Konkrétne:
 - (a) Národnej úrovne (Náčelníctvo, Ústredie, Rady, Vzdelávacie tímy)
 - (b) Oblastnej úrovne (Skautské oblasti, Oblastné vzdelávacie tímy)
 - (c) Zborovej úrovne (Skautské zbory a oddiely)
2. Koordinátorom riadenia rizík je osoba, ktorú menuje predseda, či vodca danej organizačnej jednotky či vzdelávacieho tímu.
3. Predsedovia, vodcovia sú zodpovední, aby za svoje oblasti mali vypracovaný plán riadenia rizík.
4. V prípade pomoci sa môžu obrátiť na Radu pre rozvoj, ktorá má na starosti údržbu a implementáciu tejto smernice.
5. Jednotlivé zložky SLSK majú emailový kontakt na ktorom môžu jednotliví členovia ohlásiť závažné riziko, ktoré zistili na základe svojich vedomostí a skúseností.
6. Predsedovia, vodcovia kontrolujú či sa potencionálne riziká aktualizujú zodpovednou osobou za riadenie rizík. Taktiež sú zodpovední za pravidelné monitorovanie a aktualizovanie dokumentu riadenia rizík pre svoju oblasť.
7. Pri organizovaní národných akcií, príslušná rada alebo ústredie kontroluje, či majú organizátori vypracovaný plán riadenia rizík spolu s registrom rizík.

6 Prílohy

6.1 Plán riadenia rizík pre zbor

6.1.1 Všeobecné ustanovenia

1. Zborový vodca menuje koordinátora riadenia rizík v zbere
2. Minimálne raz za rok koordinátor aktualizuje register rizík a akčný plán rizík.

3. Spolupráci so zborovým vodcom každé tri mesiace monitorujú riziká.

6.1.2 Register rizík

No	Hrozba	Riziko	Pravde- podobnosť	Následky	Úroveň rizika	Kroky na zníženie rizika
1.	Zdraženie nájmu za klubovňu	<ul style="list-style-type: none">- zvýšenie členských príspevkov- vystahovanie sa z klubovne- nedostatok financií na činnosť	<i>pravdepodobné (z dôvodov končiacej zmluvy)</i>	<i>stredné</i>	4	<ul style="list-style-type: none">- aktívne vyjednávať o novej zmluve- aktívne hľadať nové miesto na klubovňu- informovať o ťažkostiach v zbere- zavolať na pomoc ústredie

6.1.3 Akčný plán pre riešenia rizika

Riziko: Zdraženie nájmu za klubovňu

Možnosti riešenia rizika:

1. aktívne vyjednávať o novej zmluve
2. aktívne hľadať nové miesto na klubovňu
3. informovať o ťažkostiach v zbere
4. zavolať na pomoc ústredie

Akčný plán:

1. **Navrhnuté riešenie rizika:** Aktívne vyjednávať o novej zmluve
2. **Potrebné zdroje:** Príprava podkladov prečo by zvýšenie nájmu bolo pre zbor neúnosné. Zavolať si odborníka na vyjednávanie. Diskutovať o možnostiach so zborovou radou.
3. **Zodpovednosť za implementáciu:** Zborový vodca
4. **Časový plán:** Tri mesiace pred koncom nájmovej zmluvy zborový vodca začne komunikovať a vyjednávať s prenajímateľom.
5. **Potrebné zdroje na monitorovanie:** Hospodár bude monitorovať ako sa menia pomery pri nájmovej zmluve a prípadne informuje zborového vodcu.

Príloha B - Register rizík

Nasleduje na ďalšej strane otočený o 90 stupňov.

No. Hrozba	Riziko	Pravdepodobnosť	Následky	Úroveň rizika	Kroky na zníženie rizika
1. Pokles členstva	<ul style="list-style-type: none"> – zníženie príjmov z členských príspevkov – zníženie výtlaku organizácie 	<p><i>pravdepodobné</i></p> <p>(z dôvodov pandémie a pozastavenej činnosti)</p>	<p><i>nízke</i></p> <p>(neočakávame veľký pokles)</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> – akonáhle to bude pandemicky možné, tak povoliť skautskú činnosť – motivovať nezaregistrovaných členov aby sa registrovali – aktívne sledovať zmeny v počte členov v jednotlivých <i>skautských zborov</i> – v prípade zistenia dlhodobo klesajúceho členstva v zbere, aktívne zisťovať príčinu – znižovať administratívne zaťaženie zborov, aby sa mohlo vedenie viac venovať svojím členom
2. Odchod dospelých činovníkov z organizácie	<ul style="list-style-type: none"> – zníženie počtu detí, lebo dospelí sú väčšinou vedúci – zväčšenie záťaže na zvyšných činovníkov 	<p><i>nepravdepodobné</i></p> <p>(odchádzajú z dôvodu vyhorenia, ale počty nie sú veľké)</p>	<p><i>nízke</i></p> <p>(v prípade že by boli počty väčšie, tak by následky boli stredné)</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> – aktívne sledovať potreby dospelých činovníkov a starať sa o nich – predchádzať aby vyhoreli nižším ich záťažou – vytvárať možnosti rozvoja pre dospelých činovníkov – oceňovanie a váženie si ich práce pre organizáciu

<p>3. Veľká vytáženost' činovnikov</p> <ul style="list-style-type: none"> - činovníci prestávajú mať záujem fungovať v organizácii a odchádzajú - znižuje sa kvalita ich dobrovoľníckej práce - problém hľadať nástupníctvo, keď vidí ako veľmi budú zaťaženi 	<p><i>možné</i> (veľa ľudí v Slovenskom skautinguzastáva mnoho činností)</p>	<p><i>zamedbateľné</i> (funguje sa takto dlhodobo a zatiaľ to nemalo veľké následky)</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktívne sledovať potreby dospe- lých činovnikov a starať sa o nich - predchádzať aby vyhoreli znižovaním ich záťaže - vytvárať možnosti rozvoja pre dospe- lých činovnikov
<p>4. Neorganizované nástupníctvo</p> <ul style="list-style-type: none"> - postupný zánik nižších organizačných jednotiek - postupný útlm vzdelávacích kurzov a iných činností 	<p><i>nepravdepodobné</i></p>	<p><i>vysoké</i></p>	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktívne hľadať za seba náhradu už počas funkčného obdobia - vytvárať manuály na cieľené nástupníctvo - školenia o nástupníctve - zníženie zaťaženia danej funkcie
<p>5. Stagnácia nižších organizačných jednotiek</p> <ul style="list-style-type: none"> - postupná neochota ľudí robiť dobrovoľnícku činnosť na zborovej úrovni - znižovanie počtu členov - odchod aktívnych ľudí na iné miesta 	<p><i>možné</i></p>	<p><i>nízke</i></p>	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> - motivovať členov zborových rád - cielavedome vychovávať nástupníctvo - organizovať rôzne stretnutia, školenia na výmenu skúseností - potrebné odmeňovanie a docenenie práce

<p>6. Malá pozornosť inklúzií</p>	<p>– odchod ľudí, ktorí sa ne- cítia byť prijatí</p> <p>– šírenie zlej povesti a po- škodenie reputácie od od- ídených ľudí</p> <p>– nebude sa plniť poslanie skautingu, lebo členovia nebudú mať zabezpečený priestor kde môžu bez- pečne rásť</p>	<p><i>pravdepodobné</i></p>	<p><i>zamedbateľné</i></p>	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> – otvorene komunikovať o inklúzií a o spoločenských menšinách – vytvárať bezpečné prostredie pre minoritu – organizovať vzdelávacie školenia pre majoritu ako pracovať s minoritou
<p>7. Neatraktívny program</p>	<p>– fluktuácia členov</p> <p>– zníženie členskej základne</p>	<p><i>nepravdepodobné</i></p> <p>(momentálne má orga- nizácia vylepšený program)</p>	<p><i>nízke</i></p>	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> – pravidelne aktualizovať programy pre vekové kategórie – organizácia by mala byť trendset- ter a nie len reagovať na trendy
<p>8. Nízka vzdelanosť vedúcich</p>	<p>– nízka podpora a účasť na vzdelávacích akciách</p> <p>– nevzdelané náčelníctvo</p> <p>– všeobecne nízka úroveň vzdelania medzi členmi</p>	<p><i>nepravdepodobné</i></p>	<p><i>nízke</i></p>	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> – motivácia členov ku vzdelávaniu – podpora vzdelávacích akcií aby boli finančne aj priestorovo do- stupné pre všetkých – širšia ponuka vzdelávacích kurzov

<p>9. Pokazenie reputácie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zmenšenie členstva - nízka finančná a iná podpora od verejnosti - možné vytvorenie inej organizácie na podobných hodnotách 	<p><i>nepravdepodobné</i> (je to síce nepravdepodobné, ale individuálne zlyhania členov vedia poškodiť image organizácie)</p>	<p><i>vysoké</i></p>	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> - pozitívne PR ukazujúce hodnoty skautingu a jeho pozitívny dopad pre spoločnosť - dôraz na výchovu a edukáciu členov o hodnotách skautingu, ako ich žiť a naplňovať - kľasť veľký dôraz na apolitickosť organizácie
<p>10. Nízke povedomie o skautingu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ťažšie získavanie nových členov - ťažšie zhaňanie finančných prostriedkov 	<p><i>možné</i></p>	<p><i>zamedbateľné</i></p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - externá analýza súčasného stavu - zjednotiť a strategicky viesť komunikáciu - hľadať spôsoby ako dať o sebe vo verejnosti vedieť - zapájať sa do celospoločenských aktivít - vytvorenie komunikačného manuálu pre zbory
<p>11. Slabá značka Slovenského skautingu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ťažšie získavanie nových členov - ťažšie zhaňanie finančných prostriedkov 	<p><i>možné</i></p>	<p><i>zamedbateľné</i></p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> - vytvorenie jednotného dizajnu manuálu - vytvorenie nástroju a udržateľnosti používania dizajnu manuálu aj nižšími organizačnými jednotkami

<p>12. Neefektívna vnútorná komunikácia</p>	<p>– informácie neprídu až ku členom ktorí ich potrebujú</p> <p>– pomalá adaptácia zmien a noviniek v organizácii</p> <p>– vznik komunikačných problémov a šumov</p>	<p><i>takmer isté</i></p>	<p><i>nízke</i></p>	<p>– vytvorenie jednotlivých kanálov na vnútornú komunikáciu v organizácii</p> <p>– vytvorenie priestoru kde môžu členovia a vedenie navzájom diskutovať o aktuálnych témach v organizácii</p> <p>– vytvorenie jednotného miesta, kde sa budú nachádzať všetky potrebné informácie pre činovníkov</p>
<p>13. Slabá komunikácia s verejnosťou</p>	<p>– nízke povedomie o organizácii</p> <p>– nízke zastúpenie v médiach</p> <p>– vytváranie stereotypov o skautoch z pohľadu verejnosti</p> <p>– vznik komunikačných problémov a šumov</p>	<p><i>možné</i></p>	<p><i>stredné</i></p>	<p>– zamestnať ľudí ktorí sa budú venovať komunikácii na profesionálnej úrovni</p> <p>– aktívne oslovanie médií pri celoštátnych akciách</p> <p>– vytvoriť internú smernicu pre komunikáciu s verejnosťou</p> <p>– vzdelávať členov v oblasti komunikácie s verejnosťou</p> <p>– porozmýšľať o ambasádorstve skautingu</p>

<p>14. Duchovno v skautingu pod vplyvom katolíckej náuky</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenciálny odchod ľudí bez konfesie - nesúlad s otvorenosťou a inklúziou organizácie - spájanie skautov a katolíckej viery z pohľadu verejnosti 	<p><i>stredné</i></p>	<p><i>možné</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - väčšie zastúpenie ľudí bez konfesie v duchovnej rade - rozlišovať medzi duchovnom a katolíckou náukou - vytvoriť duchovný program pre všetkých ktorí sa neviaže len na jedno náboženstvo
<p>15. Zníženie dotácie od Min. Školsťva</p> <ul style="list-style-type: none"> - ochromenie financovania organizácie - zrušenie podpory zborom (transfery na nižšie org. zložky) - zredukovanie počtu kurzov - zvýšenie členských poplatkov - veľké zvýšenie poplatkov vzdelávacích akcií - zníženie počtu úväzkov na ústredí - finančné ohrozenie skautských zborov, ktoré sú závislejšie od dotácie 	<p><i>extrémne</i></p>	<p><i>nepravdepodobné</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - znížiť mieru závislosti na dotáciách - uvažovať o zvýšení registračných poplatkov - hľadať rôzne spôsoby ako diverzifikovať zdroje - možno investovať do fundraisera, ktorý pomôže nájsť vhodné granty a dotácie na slovensku a zahraničí

16. **Zníženie príjmu z členských príspevkov, kvôli poklesu členstva** – zníženie počtu úväzkov na ústredí

vysoké

4

- predchádzať zníženiu počtu členov ako pri riziku *Pokles členstva*
- hľadať alternatívne spôsoby financovania
- alebo predsa znížiť úväzky na ústredí

Príloha C - Akčný plán pre riešenia rizika

1 Riziko:

Uvedieme popis rizika.

2 Možnosti riešenia rizika:

1. Tu uvedieme všetky možnosti, ako by sme mohli dané riziko riešiť.
- 2.
- 3.

3 Akčný plán:

1. **Navrhnuté riešenie rizika:** Z možnosti riešenia rizika si vyberieme, ktoré je pre nás najpriateľnejšie a to podrobnejšie rozoberieme v ďalších krokoch.
2. **Potrebné zdroje:** Treba podrobne zhodnotiť aké zdroje (finančné, ľudské) sú potrebné na úspešné riešenie rizika.
3. **Zodpovednosť za implementáciu:** Dôležité si je definovať kto je zodpovedný za implementáciu navrhnutého riešenia rizika.
4. **Časový plán:** Nezabúdajme na podrobný časový plán, v ktorom chceme riziko znížiť, či eliminovať, pomocou navrhnutého riešenia.
5. **Potrebné zdroje na monitorovanie:** Ak sa nám podarilo riziko vyriešiť, alebo znížiť na potrebnú úroveň, je potrebné tie kroky zhodnotiť. Častou chybou následne býva, že sa zabudne riziko monitorovať po tom ako sa zníži. Tu tiež treba nájsť osobu, ktorá bude dané riziko pravidelne monitorovať a vyhodnocovať.