

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

Evidenčné číslo: 101008/B/2024/36122358757287684

**KOMPARÁCIA SPÔSOBOV RIADENIA RIZÍK VO VEREJNOM**  
**A SÚKROMNOM SEKTORE**

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

**KOMPARÁCIA SPÔSOBOV RIADENIA RIZÍK VO VEREJNOM**  
**A SÚKROMNOM SEKTORE**

Bakalárska práca

**Študijný program:** Manažment verejných politík

**Študijný odbor:** Ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** Katedra poisťovníctva

**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Patrícia Krupová

**Bratislava 2024**

**Vendula Jamrichová**



## **Pod'akovanie**

Chcela by som sa pod'akovať svojej školiteľke Ing. Patrícii Krupovej, za pomoc, usmernenia a cenné rady počas písania bakalárskej práce, taktiež mojej rodine a priateľom.

## **ABSTRAKT**

JAMRICHOVÁ, Vendula: Komparácia spôsobov riadenia rizík vo verejnom a súkromnom sektore. [Bakalárska práca]. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra poisťovníctva. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Patrícia Krupová, Bratislava: Ekonomická univerzita, 2024, 59 s.

Bakalárska práca sa venuje pôsobeniu rizika v súkromnom a verejnom sektore. Cieľom bakalárskej práce je porovnať a zhodnotiť spôsoby riadenia rizík vo vybranom subjekte verejného a súkromného sektora v kontexte súčasných trendov rizikového manažmentu. V praktickej časti bol využitý kvalitatívny výskum. Vďaka rozhovorom sme zisťovali, aké rozdiely sú pri riadení rizík v subjektoch súkromného a verejného sektora. Na základe toho, došlo k zisteniam, že verejný sektor stále v súčasnej dobe nevie efektívne riadiť riziká pretože doteraz neboli definované činnosti a kompetencie, ktoré by krízový manažment mal vykonávať. V súkromnom sektore sa riadenie rizík považuje za jedno z najdôležitejších a neustále prebiehajú zlepšenia v identifikácii, hodnotení, monitorovaní a hlavne v predvídaní rizík. Okrem toho, že sme porovnali súkromný a verejný sektor, sme dospeli aj k záverom porovnania jednotlivých úrovní verejného sektora, ako je malá obec, veľké mesto a samotné ministerstvo. Boli jasne viditeľné rozdiely pri riadení rizík aj v týchto stupňoch verejnej správy.

**Kľúčové slová:** riziko, riadenie rizík, verejný sektor, súkromný sektor

## **ABSTRACT**

JAMRICHOVÁ, Vendula: Comparison of risk management practices in the public and private sector [Bachelor thesis]. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Economics and Finance; Department of Insurance. – Tutor: Ing. Patrícia Krupová. Bratislava: University of Economics, 2024, 59 s.

The bachelor thesis deals with the impact of risk in the private and public sector. The aim of the bachelor thesis is to compare and evaluate the methods of risk management in a selected public and private sector entity in the context of current trends in risk management. Through interviews we found out what the differences are in risk management in private and public sector entities. Based on this, there were findings that the public sector is still currently unable to manage risks effectively because the activities and competencies that crisis management should carry out have not yet been defined. In the private sector, risk management is one of the most important and improvements are continuously being made in identifying, assessing, monitoring and, most importantly, anticipating risks. In addition to comparing the private and public sectors, we have also drawn conclusions comparing the different levels of the public sector such as a small municipality, a large city, and the Ministry itself. There were clearly visible differences in risk management in these levels of government as well.

Key words: risk, risk management, risk assessment, public sector, private sector

# OBSAH

Úvod.....	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Riziko.....	10
1.2 História riadenia rizík .....	12
1.2.1 Fázy riadenia rizík .....	13
1.3 Riadenie rizík.....	14
1.3.1 Proces riadenia rizík.....	16
1.4 Porovnanie súkromného a verejného sektora .....	18
1.5 Riziká verejného sektora.....	20
1.6 Riziká súkromného sektora.....	21
1.7 Vplyv Covidu-19 na riadenie rizík v súkromnom a verejnom sektore.....	22
1.7.1 Vplyvy Covidu-19 na riadenie rizík v súkromnom sektore:.....	23
1.7.2 Vplyvy Covidu-19 na riadenie rizík vo verejnom sektore.....	24
2 Cieľ práce a metodológia práce .....	26
2.1 Cieľ práce.....	26
2.2 Metodológia.....	26
2.2.1 Respondenti .....	27
3 Výsledky práce a diskusia.....	29
3.1 Porovnanie súkromného a verejného sektora .....	32
3.2 Diskusia výsledkov .....	35
Záver .....	39
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	41
Prílohy.....	46

## Úvod

Rozhodovanie tvárou v tvár neistote sprevádza ľudstvo od jeho počiatkov. Prežitie homo sapiens vždy úzko súviselo s rozvojom neustálej a inštinktívnej túžby chrániť sa pred rizikom, ktorá je neodmysliteľným prvkom ľudskej existencie (Kloman, 2010). Táto genetická tendencia vyhýbať sa riziku sa stala základom oblasti riadenia rizík, ktorá sa vyvinula v poslednom období.

Rozvoj riadenia rizík úzko súvisí so vznikom nových druhov rizík a je dôsledkom technologického a hospodárskeho rozvoja vo svete. V minulosti boli nástroje a zariadenia, ktoré sa používali, ako aj systémy a organizácie, ktoré sa vytvárali, podstatne jednoduchšie a aj dôsledky možných porúch, kríz alebo zlyhaní boli rozhodne menej závažné. V súčasnosti stupeň zložitosti používaných nástrojov a početné prepojenia medzi jednotlivými prvkami hospodárstva spôsobujú, že vyskytujúce sa krízy alebo zlyhania môžu byť oveľa rozsiahlejšie a často majú katastrofické následky.

To všetko si dnes vyžaduje rozvoj povedomia súvisiaceho s vyskytujúcim sa rizikom, ako aj jeho účinnejšie riadenie. Okrem toho schopnosť riadiť riziko, a teda vedome definovať ochotu riskovať, ako aj prijímať správne rozhodnutia, sú kľúčovými prvkami, ktoré prispievajú k rozvoju celej ekonomiky (Bernstein, 1996).

Riziká v súkromnom a verejnom sektore sú podstatne odlišné. Podľa Peter Young (2007) by sa dalo povedať, že ak je riziko možné riadiť súkromne, existuje primeraná šanca, že nie je – z definície- verejným rizikom. Okrem toho sa líši aj povaha verejného sektora, teda vlády a jej právomocí a zodpovedností oproti súkromnému sektoru. Zatiaľ čo vláda môže privatizovať zber odpadu, poskytovanie zdravotnej starostlivosti, zodpovednosť a právomoc vlády za tieto oblasti činnosti zostáva zachovaná. Pôsobenie vo verejnom sektore spôsobuje, že riziká sú odlišné od rizík vyskytujúcich sa v súkromnom sektore.

Cieľom bakalárskej práce je porovnať a zhodnotiť spôsoby riadenia rizík vo vybranom subjekte verejného a súkromného sektora v kontexte súčasných trendov rizikového manažmentu. Zámerom práce je navrhnúť možné odporúčania pre jeho zlepšenie v budúcnosti.

V teoretickej časti sa práca venuje opísaniu základným pojmom ako je riziko. Práca dovoľuje nahliadnuť čitateľovi do histórie riadenia rizík a vysvetľuje proces riadenia rizík na základe normy ISO (2018). V ďalších kapitolách teoretickej časti sa interpretuje rozdiel

v riadení rizík v súkromnom a verejnom sektore. Následne sa vyobrazuje vplyv covidu-19 na spôsob riadenia rizík v spomínaných sektoroch.

V praktickej časti sa bakalárska práca venuje kvalitatívnemu výskumu. Na základe odpovedí z rozhovoru štyroch respondentov, z ktorých jeden reprezentoval súkromný sektor a ostatní traja reprezentovali rôzne stupne verejného sektora, sme vyhodnocovali závery spojené so spôsobom riadenia rizík v týchto sektoroch, s ich odlišnosťami a podobnosťami v riadení rizík.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Riziko

Riziko je súčasťou nášho každodenného jazyka, je to slovo, ktoré používame v rôznych situáciách. Môžeme hovoriť o riziku, keď sa zaoberáme otázkami pravdepodobnosti a náhody, napríklad, zvážiť riziko, či dnes bude pršať, pred rozhodnutím, či si vziať dáždík alebo nie. Tu sa sústreďuje pozornosť na udalosť, ktorá sa udeje alebo neudeje, na úspech alebo neúspech, na percentách a očakávaniach alebo v matematickom termíne, sústreďuje sa pozornosť na pravdepodobnosť (Drennan, 2007).

Slovo „riziko“ používame aj pri zvažovaní hrozieb a príležitostí. Každý deň čelíme rizikám – doma, v práci a v našom spoločenskom živote. Mohli by sme byť účastníkom dopravnej nehody alebo sa stať obeťou trestného činu, zjesť niečo také, čo nám spôsobuje nevoľnosť alebo stres v práci. V takýchto situáciách by mohlo vzniknúť riziko na nás dobrovoľne a môžeme mať pocit, že je to niečo, čo je mimo našej kontroly (Slovic, 1987).

Taktikou, ako sa s tým vysporiadať, môže byť vyhýbanie sa situáciám, v ktorých sa takéto riziká vyskytujú s väčšou pravdepodobnosťou, napríklad zmenou zamestnania na menej stresujúce, alebo uchovávanie cenností mimo dohľadu zlodejov. Zároveň existujú určité riziká, ktoré dobrovoľne akceptujeme – jazdíme príliš rýchlo; prechádzame cez cestu na „červenú“; stávkujeme; hráme šport; alebo príliš veľa jeme a pijeme (Drennan, 2007).

„Riziko“ má v tomto kontexte tendenciu koncentrovať sa na negatívne aspekty takýchto akcií a často sa používa spolu s výrazmi ako „hrozba“, „nebezpečenstvo“ a „hazard“. Naše vnímanie pravdepodobnosti konkrétneho výsledku ovplyvní naše rozhodnutia a správanie za špecifických okolností, a to môže, ale nemusí, priniesť výsledok, ktorý očakávame (Emmett J. Vaughan, Therese Vaughan, 2008).

Dobrovoľne podstupujeme určité riziká, pretože majú potenciál byť pre nás prospešné. Napríklad tým, že prekročíme povolenú rýchlosť, môžeme byť v cieľovej destinácii skôr; hraním riskantného športu môžeme vyhrať súťaž a získať pochvalu za úspechy. Inými slovami, takéto riskovanie má svoje „pozitívne“ aj potenciálne „negatívne“ stránky. V myšlienke podstupovania rizika ako prostriedku na získanie prospechu, je implicitné chopiť sa príležitosti. Zmena zamestnania, cestovanie do inej krajiny, manželstvo a založenie rodiny sú príklady osobných výziev, ktoré vytvárajú potenciál pre pozitívne aj negatívne skúsenosti. V našom každodennom živote preto slovo „riziko“ používame v troch samostatných

kontextoch – riziko ako pravdepodobnosť, riziko ako hrozba a riziko ako príležitosť (Drennan, 2007).

Z organizačného hľadiska je užitočné pochopiť to, čo rozumieme pod pojmom „riziko“. Na tento účel použijeme definíciu, ktorá bola dohodnutá Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu (ISO) na použitie v dokumentácii noriem riadenia rizík na celom svete. ISO a Medzinárodná elektrotechnická komisia (IEC) definuje „riziko“ ako „kombináciu pravdepodobnosti udalosti a jej následkov“ (ISO a IEC 2002). Táto definícia berie do úvahy prvok náhody (pravdepodobnosť alebo možnosť), ako aj potenciálne pozitívne alebo negatívne stránky udalosti (následky alebo rozsah), pokiaľ ide o to, ako riziko ovplyvňuje schopnosť organizácie dosiahnuť svoje ciele.

Hoci nám ISO poskytuje užitočnú definíciu, nezaobrá sa rozdielom medzi rizikom a neistotou. Slovníkové definície slova „neistota“ sa vzťahujú na udalosti, ktoré nemožno presne poznať alebo predpovedať, sú náchylné na variácie a sú premenlivé. Neistotu možno teda chápať ako variabilitu obklopujúcu riziko alebo, inak povedané, rozsah výsledkov, ktoré môžu vyplynúť z výskytu rizikovej udalosti. Neistota teda existuje tam, kde nie je istota poznania – buď preto, že tieto znalosti neexistujú (niečo sa predtým nestalo), alebo preto, že nie sme schopní zosúladiť nový stav vecí s našimi existujúcimi údajmi.

Hoci si môžeme byť vedomí toho, že určitý typ rizika pravdepodobne nastane, nemôžeme presne povedať, ktoré z týchto dôsledkov nastanú, a ak áno, kedy a do akej miery závažnosti. Zdá sa napríklad, že vedci teraz súhlasia s tým, že svet zažíva globálne otepľovanie a že dôsledky klimatických zmien pociťujeme v mnohých častiach sveta. V Európe, Spojených štátoch a častiach Ázie sú záplavy na vzostupe, a miestne aj národné vlády prijímajú opatrenia na zvýšenie ochrany v zraniteľných oblastiach. Zatiaľ čo riziko povodní je preto známym prvkom, skutočný výskyt a rozsah povodní v ktoromkoľvek roku je neistý.

Autori knihy *Fundamentals of Risk and Insurance* definujú riziko ako stav reálneho sveta, v ktorom je človek vystavený nepriaznivým vplyvom. Presnejšie, je podľa nich riziko stav, v ktorom existuje možnosť nepriaznivej odchýlky od želaného výsledku, ktorý sa očakáva, alebo v ktorý sa dúfa. Podľa týchto autorov, Emmetta Vaughana a Therese Vaughan je riziko podmienkou reálneho sveta, je to kombinácia okolností vo vonkajšom prostredí, v tejto kombinácii existuje možnosť straty. Emmet J. Vaughan tvrdí, že ak hovoríme, že udalosť je možná, myslíme tým, že jej pravdepodobnosť je medzi nulou a jednotkou. Tiež sa nevyžaduje, aby bola táto možnosť merateľná, len musí existovať (Emmett J. Vaughan, Therese Vaughan, 2008).

Ďalšia definícia, ktorá vysvetľuje význam rizika je možnosť odchýlok od očakávaní, ktoré môžu spôsobiť škodu. Riziko je možnosť udalosti, ktorá sa odchyľuje od toho, čo sa očakáva, ale táto odchýlka je viditeľná len vtedy, keď nadobudne podobu straty. Riziko je neistota, ktorá môže viesť k strate. Takže od niektorých definícií, ktoré boli vyjadrené, možno konštatovať, že riziko je niečo, čo je neisté a ak sa s ním nepracuje správne spôsobí podniku škodu. (Kasidy, 2010).

## **1.2 História riadenia rizík**

Riadenie rizík je neodmysliteľnou súčasťou moderného podnikania a hospodárskeho prostredia. Jeho vývoj je úzko spätý s historickým vývojom obchodu, priemyslu a finančných trhov. V priebehu času prešlo riadenie rizík z jednoduchých prístupov k viac komplexným stratégiám, ktoré sú nevyhnutné v globalizovanom a technologicky orientovanom svete 21. storočia (Dionne, 2013).

Predindustriálna éra zanechala ľudí vystavených prírodným katastrofám, chorobám a ďalším nebezpečenstvám, no riadenie rizík bolo v tomto období vo veľkej miere spontánne a neformálne. S nástupom revolúcie v priemysle v 18. a 19. storočí sa začali objavovať nové formy rizík spojené s obchodom, dopravou a výrobou. Obchodníci a podnikatelia začali používať isté mechanizmy, ako napríklad poistenie, na minimalizáciu finančných strát.

Dvadsiate storočie prinieslo so sebou komplexnejšie výzvy a potrebu systematického riadenia rizík. S rozvojom moderného obchodu a globálnej ekonomiky vznikli pojmy ako diverzifikácia portfólia a systematický prístup k riadeniu finančných a obchodných rizík. Postupne sa začali formovať prví špecialisti na riadenie rizík, ktorí využívali štatistiku a matematické modely na hodnotenie a minimalizáciu rizík spojených s investíciami a obchodom (Courbage, 2013).

Doba informatizácie, ktorá sa začala v druhej polovici 20. storočia, znamenala nový impulz pre riadenie rizík. Počítačové technológie a informačné systémy umožnili vytváranie sofistikovaných modelov a simulácií, ktoré pomáhajú identifikovať, hodnotiť a riadiť riziká na úrovni organizácií. Firmy začali implementovať špecializované softvéry na analýzu a monitorovanie rizík, čím sa zvýšila ich schopnosť rýchlej reakcie na zmeny v prostredí.

Globalizácia a finančná kríza v roku 2008 zdôraznili význam riadenia rizík na globálnej úrovni. Banky a finančné inštitúcie boli nútené prehodnotiť svoje postupy a pristúpiť k

prísnejšiemu riadeniu rizík, aby minimalizovali systémové riziká a chránili ekonomiku pred ďalšími krízami (Dionne, 2013).

V súčasnej dobe sa riadenie rizík stalo dôležitým aspektom stratégie organizácií. Regulačné zmeny a dohľad zaviedli štandardy pre riadenie rizík v rôznych odvetviach, čím organizáciám ukladajú povinnosť dodržiavať určité normy. Firmy investujú do špecializovaných tímov a technológií na účinné riadenie rizík a zabezpečenie ich udržateľného rozvoja v premenlivom podnikateľskom prostredí.

V súčasnosti sa správa riadenia rizík stala nevyhnutným, zaviedlo sa integrované riadenie rizík a vytvorili sa pozície manažérov rizík. Napriek tomu tieto predpisy, pravidlá riadenia a metódy riadenia rizík nedokázali zabrániť finančnej kríze, ktorá sa začala v roku 2007. (Courbage, 2013)

### **1.2.1 Fázy riadenia rizík**

#### **a) Tradičný manažment rizík (začiatok 20. storočia)**

Na začiatku 20. storočia sa riadenie rizík zameriavalo na tradičné riziká, ako je poistenie, financie a prevádzka (Charette, 2005). Cieľom tohto reaktívneho prístupu bolo zmierniť vplyv rizík po ich vzniku. Podniky napríklad nakupovali poisťovné zmluvy, aby preniesli finančnú záťaž potenciálnych strát na poisťovne.

Prípadovou štúdiou ilustrujúcou túto etapu sú následky zemetrasenia v San Franciscu v roku 1906. Poisťovne čelili obrovským stratám spôsobeným touto katastrofou, čo ich podnietilo k vypracovaniu nových stratégií riadenia rizík a komplexnejších možností poisťovného krytia (Mikes, 2009).

#### **b) Integrovaný manažment rizík (80. - 90. roky)**

V 80. a 90. rokoch 20. storočia došlo k posunu smerom k integrovanejšiemu prístupu (Power, 2007). Tento prístup zdôrazňoval význam začlenenia riadenia rizík do strategického plánovania a rozhodovacích procesov (Lam, 2014). Integrované riadenie rizík rozšírilo rozsah riadenia rizík tak, aby zahŕňal širší okruh rizík, ako sú operačné, reputačné a strategické riziká (Power, 2007). Kríza s Tylenolom v roku 1982 slúži ako najlepší príklad efektívneho integrovaného riadenia rizík, keď spoločnosť Johnson & Johnson úspešne zvládla potenciálne poškodenie reputácie prostredníctvom rýchlych opatrení a transparentnej komunikácie (Mikes, 2009).

### **c) Riadenie podnikových rizík (začiatok roku 2000)**

Začiatkom roku 2000 sa objavilo riadenie podnikových rizík (ERM) ako komplexnejší prístup k riadeniu rizík (Lam, 2014). ERM ešte viac rozšírilo rozsah riadenia rizík, vrátane nových rizík, ako je napríklad kybernetické riziko, a význam kultúry v riadení rizík (Linnenluecke, 2010). Organizácia môže napríklad posúdiť svoju zraniteľnosť voči kybernetickým útokom a zaviesť politiky na posilnenie opatrení kybernetickej bezpečnosti. Únik údajov v spoločnosti Target v roku 2013 poukazuje na význam ERM, keďže spoločnosť čelila významným finančným dôsledkom a negatívnym dopadom na svoju povesť v dôsledku nedostatočných opatrení kybernetickej bezpečnosti (Mikes, 2009).

### **d) Holistické riadenie rizík (posledné roky)**

V poslednom čase sa čoraz viac uznáva potreba holistickejšieho prístupu k riadeniu rizík. Tento prístup integruje riadenie rizík s ďalšími podnikovými funkciami, ako sú udržateľnosť, riadenie a dodržiavanie predpisov (Linnenluecke, 2010). Holistické riadenie rizík uznáva, že riziká sú vzájomne prepojené a riadenie rizík v jednotlivostiach môže viesť k nevyužitiu príležitostí a zvýšenému vystaveniu sa rizikám (Mikes, 2009). Príkladom môže byť spoločnosť, ktorá do svojho rámca riadenia rizík zahrnie environmentálne, sociálne a riadiace faktory (ESG) s cieľom riešiť potenciálne riziká spojené so zmenou klímy. Komplexný prístup spoločnosti Unilever k udržateľnosti a riadeniu rizík dokazuje účinnosť komplexnej stratégie riadenia rizík (Linnenluecke, 2010).

Celkovo je história riadenia rizík príbehom neustáleho vývoja a prispôsobovania sa meniacim sa podmienkam v obchodnom a ekonomickom svete. V súčasnosti je to nevyhnutná súčasť stratégie a fungovania každej organizácie, ktorá sa snaží minimalizovať negatívne vplyvy rizík a dosiahnuť udržateľný rast a úspech (Dionne, 2013).

## **1.3 Riadenie rizík**

Riadenie rizika je návrh postupov a implementácia postupov na riadenie podnikateľského rizika. Riadenie rizík je predvídanie čoraz zložitejšej činnosti podnikateľských subjektov alebo spoločností, ktoré sa spúšťajú rozvojom vedy a technického pokroku (Kasidy, 2010).

Sekretariát Kanadskej rady financií definoval riadenie rizík v roku 2001 ako systematický prístup k určeniu najvhodnejšieho postupu pri neistote, ktorý sa zisťuje identifikáciou, hodnotením, porozumením, konaním a komunikovaním o rizikách.

Autori knihy *Fundamentals of Risk and Insurance* (Emmett J. Vaughan, Therese Vaughan, 2008) označujú riadenie rizík za vedecký prístup k problému rizika, ktorého cieľom je zníženie a odstránenie rizík, ktorým čelia spoločnosti. Riadenie rizík sa vyvinulo z oblasti nákupu podnikového poistenia a v súčasnosti sa považuje za samostatnú a dôležitú funkciu pre všetky podniky a organizácie. Mnohé obchodné firmy majú vysokokvalifikovaných jednotlivcov, ktorí sa špecializujú na riešenie čisto rizikových problémov. V niektorých prípadoch je to práca na plný úväzok pre jednu osobu alebo dokonca pre celé oddelenie v rámci firmy. Osoby, ktoré sú zodpovedné za celý program riadenia čistých rizík (ktorého súčasťou je len nákup poistenia), sú manažéri rizík.

Hoci pojem riadenie rizík je fenoménom poslednej doby, skutočná prax riadenia rizík je stará ako civilizácia sama. V širšom zmysle slova je riadenie rizík procesom ochrany vlastnej osoby a majetku. V užšom zmysle slova, je to manažérska funkcia podniku, ktorá využíva vedecký prístup k riešeniu rizík. Ako taký, vychádza zo špecifickej filozofie a riadi sa presne definovanú postupnosť krokov (Emmett J. Vaughan, Therese Vaughan, 2008).

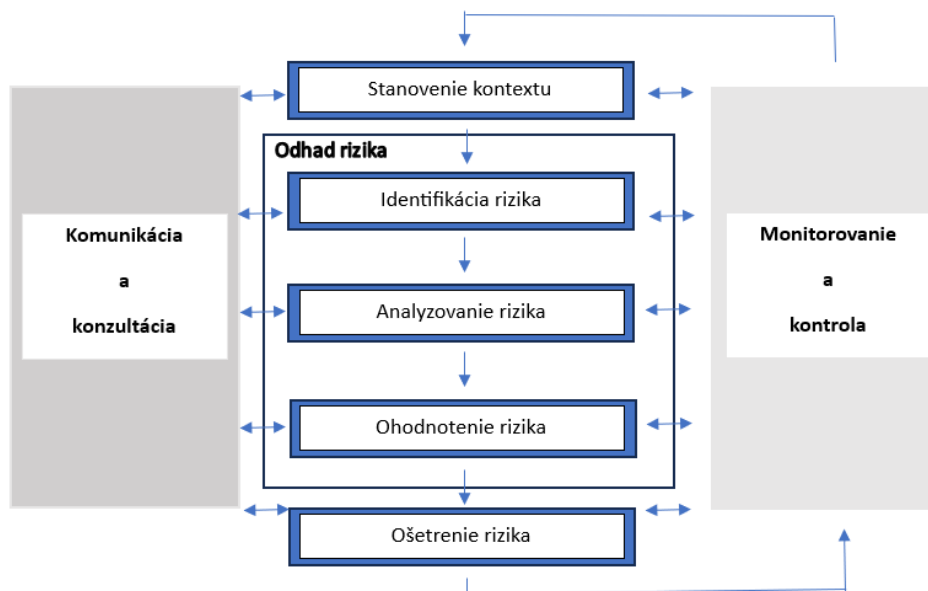
Riadenie podnikových rizík (ERM) je integrovaný a systematický prístup, ktorý zmierňuje alebo zabraňuje strategickým, ako aj externým typom rizík/nebezpečenstiev, s ktorými sa podnik môže stretnúť (Jankensgård, 2019).

Pri riadení rizík sa snaží vytvoriť hierarchický, podnikový pohľad na každé z veľkých nebezpečenstiev, ktoré by mohli ovplyvniť základné ciele podniku. Nakoniec sa pri riadení rizík snaží vytvoriť misa širokého spektra nebezpečenstiev, ktoré by mohli mať vplyv - rozhodujúci aj negatívny - na praktickú činnosť podniku (Beasley, 2020).

### 1.3.1 Proces riadenia rizík

Riadenie rizík je proces identifikácie všetkých potenciálnych rizík pred začatím projektu a vytvorenie plánu na zmiernenie rizík a zabráneniu ich výskytu. Riadenie rizík si preto vyžaduje informovaný prístup k pochopeniu rizikového apetítu projektu. Najbežnejším prístupom k riadeniu rizík je použitie prístupu Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu (ISO) 31000 (ISO 2018). Norma ISO 31000 zohľadňuje, že všetky organizácie čelia mnohým vnútorným a vonkajším faktorom a vplyvom, ktoré zvyšujú neistotu pri dosahovaní cieľov (ISO 2018). Systém ISO 31000 je načrtnutý na obrázku 1.

Obrázok 1 Proces riadenia rizík



Zdroj: vlastné spracovanie na základe ISO 2018

Proces riadenia rizík ISO 31000 (ISO 2018) je uvedený nižšie.

Komunikácia a konzultácie - tento krok pomáha projektovému tímu a zainteresovaným stranám pochopiť riziko (ISO 2018). Cieľom tohto procesu je podporiť informovanosť o rizikách a ich pochopenie, pričom sa využívajú konzultácie na získanie spätnej väzby na účely rozhodovania. Spolupráca medzi zainteresovanými stranami pomôže získať vecné, včasné, relevantné, presné a zrozumiteľné informácie. Interné aj externé zainteresované strany musia byť súčasťou krokov v rámci procesu riadenia rizík.

Stanovenie kontextu - kontext v rámci procesu riadenia rizík je potrebné vytvoriť prostredníctvom pochopenia vnútorného a vonkajšieho prostredia, v ktorom organizácia pôsobí.

Odhad rizika - ide o proces identifikácie, analýzy a hodnotenia rizika. Odhadovanie rizík musí byť systematické, iteratívne a založené na spolupráci, pričom sa využívajú znalosti zainteresovaných strán. Malo by vychádzať z najnovších informácií a podľa potreby by malo byť podporené ďalším výskumom.

Identifikácia rizika – v tomto prípade ide o proces hľadania, rozpoznávania a opisu potenciálnych rizík, ktoré môžu podporiť alebo ohroziť dosiahnutie cieľov projektu. Projektový tím by mal používať širokú škálu techník na identifikáciu rizík, ktoré ovplyvňujú jeden alebo viacero cieľov.

Pri analýze rizík ide o komplexnú analýzu rizika na základe jeho charakteristík. Zahŕňa zváženie rizík vo všeobecnosti, ich zdrojov, dôsledkov, pravdepodobnosti, spúšťačov, nepredvídaných udalostí, kontrol a účinnosti kontroly. Kľúčovým hľadiskom je vystavenie sa riziku, čo je pravdepodobnosť rizika a úroveň následkov. Riziko môže mať množstvo príčin a dôsledkov a ovplyvniť viacero cieľov alebo zámerov.

Hodnotenie rizika. Tento proces sa používa na podporu rozhodovania. Zahŕňa porovnanie výsledkov procesu analýzy rizík s vopred definovanými kritériami rizika, ktoré určujú, kedy je potrebné prijať ďalšie opatrenia. To môže viesť k rozhodnutiu o presune, vyhnutí sa, ošetrovaní/zmiernení, schválení alebo zamietnutí.

Ošetrovanie rizika si vyžaduje výber a implementáciu možností riešenia rôznych rizík. Zahŕňa určenie možností ošetrovania rizika, implementáciu ošetrovania, preskúmanie účinnosti, určenie, či sú zostávajúce úrovne rizika prijateľné, a v prípade potreby prijatie ďalších opatrení.

Monitorovanie a kontrola – ide o proces zabezpečenia, ktorý určuje zlepšenie kvality a účinnosti návrhu, implementácie a výsledkov. Opakujúce sa preskúmania procesov riadenia rizík pomáhajú určiť, či ošetrovanie, ktoré boli implementované v reakcii na riziko, sú účinné alebo nie.

ISO 31000 je iteračný proces, ktorý pomáha projektovému tímu stanoviť stratégie a informované rozhodovanie o rizikách (ISO 2018). Každá činnosť spojená s riadením rizík si vyžaduje interakciu so zainteresovanými stranami, zohľadnenie interných a externých súvislostí, účinnosti ošetrovaní a zastrešujúcej úplnosti procesu identifikácie.

## 1.4 Porovnanie súkromného a verejného sektora

Verejný a súkromný sektor majú v podstate niekoľko spoločných základných charakteristík. Rozdiely vyplývajú z kontextu, v ktorom sú zakotvené.

Podobnosti sú nasledovné: v súkromnom sektore manažéri, ktorí konajú ako zástupcovia akcionárov, dohliadajú na každodenné riadenie kótovanej spoločnosti. Paralelne vo verejnom sektore úradníci verejného sektora (štátni zamestnanci), ktorí konajú ako zástupcovia daňových poplatníkov, riadia verejnú organizáciu s cieľom slúžiť najlepším záujmom širokej verejnosti (hoci je často diskutabilné, čo je skutočne najlepší záujem širokej verejnosti). Pokiaľ ide o riadenie záujmov rôznych zainteresovaných strán, v prípade súkromného sektora sa v súčasnosti medzi kontrolórmí verejne kótovaných spoločností čoraz viac presadzuje názor, že spoločnosť by nemala slúžiť len najlepším záujmom akcionárov, ale mala by zohľadňovať aj záujmy ďalších zainteresovaných strán spoločnosti, ako sú záujmy zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, ako aj záujmy miestnej komunity, v ktorej spoločnosť pôsobí. V prípade verejného sektora budú mať rôzne úrovne verejnej správy rôzne zainteresované strany, ale konečným cieľom je slúžiť verejnému záujmu a poskytovať služby komunite v mene vlády a zároveň poskytnúť primerané riešenia v prípade zlyhania trhu (Uhrig, 2003).

Rozdiely medzi riadením verejného a súkromného sektora sú tiež zrejmé: slúžia rôznym záujmovým skupinám a verejný sektor podlieha oveľa väčšej kontrole. Hlavným rozdielom je nezávislosť. Všetky subjekty verejného sektora podliehajú ministerskej kontrole a auditu generálneho audítora; musia plniť výkonnostné ciele a sú obmedzované politickou realitou. Okrem toho je zvyčajne vymenovanie a odvolanie predsedu a generálneho riaditeľa v kompetencii ministra. Ďalším súvisiacim rozdielom je, že ak podnik zlyhá, zaniká a majitelia prichádzajú o svoje investície. U štátnych podnikov je väčšia pravdepodobnosť, že budú zachránené a straty budú absorbované, aj keď bude podnik zatvorený (Harman, 2005).

Rozdiely a podobnosti medzi organizáciami vo verejnom a súkromnom sektore sú hlavnou témou štúdií manažmentu. Van Der Wal a kolektív (2006) sformulovali dôležité ústredné hodnoty verejnej správy a podnikania. Opísali podobnosti a rozdiely medzi základnými hodnotami riadenia organizácií v týchto dvoch sektoroch.

Tabuľka č.1

Hodnoty súkromného sektora	Hodnoty verejného sektora
1. Profitabilita	1. Zodpovednosť
2. Zodpovednosť	2. Efektívnosť
3. Odbornosť	3. Nepodplatiteľnosť
4. Spoľahlivosť	4. Spoľahlivosť
5. Účinnosť	5. Zákonnosť
6. Poctivosť	6. Odbornosť
7. Nestrannosť	7. Efektívnosť
8. Efektívnosť	8. Transparentnosť
9. Inovatívnosť	9. Nestrannosť
10. Nepodplatiteľnosť	10. Prevádzkyschopnosť

Zdroj: Štúdia Van Der Wal a kolektív (2006)

V tabuľke existuje niekoľko klasických aj neočakávaných rozdielov, ale je viditeľných viacero silných podobností medzi hodnotami verejného a súkromného sektora.

Hodnoty jednotlivých sektorov boli zostavené podľa dôležitosti, ktorú skúmal Van Der Wal spolu so svojím kolektívom. Na prvom mieste v súkromnom sektore je profitabilita, pretože hlavným cieľom každej firmy je generovanie zisku. Prvú priečku vo verejnom sektore zaberá zodpovednosť. Zodpovednosť verejného sektora je kľúčovým faktorom pre fungovanie demokratickej spoločnosti a dôveru občanov v štátne inštitúcie. Hoci sú jednotlivé hodnoty umiestnené na rozdielnych priečkach, spoločné hodnoty oboch sektorov zahŕňajú: zodpovednosť, efektívnosť, odbornosť, spoľahlivosť, nestrannosť, nepodplatiteľnosť.

Boyne (2002) tvrdí, že verejné organizácie sú viac byrokratické a verejní manažéri sú menej materialistickí a majú slabšiu organizačnú angažovanosť ako ich kolegovia zo súkromného sektora. Ak je toto tvrdenie platné, potom by verejným organizáciám trvalo dlhšie, kým by sa prijali nové iniciatívy, ako je napríklad riadenie rizík. Okrem toho, keďže riadenie rizík si vyžaduje silný organizačný záväzok zo strany vedúcich pracovníkov, bolo by ťažšie očakávať, že manažéri vo verejnej správe efektívne implementujú túto iniciatívu vo svojich organizáciách.

Rozdiely medzi organizáciami verejného a súkromného sektora vedú k odlišnému etickému vnímaniu, zásadám a posudzovaniu (Richards a Corney, 2006). Ústredné hodnoty, etické vnímanie a úsudky môžu byť koreňmi faktorov, ktoré určujú vyspelosť riadenia rizík.

Etické vnímanie zahŕňa vnímanie problémov v situácii a alternatív, dôsledkov, prínosov, pravdepodobností a dôležitosti dotknutých zainteresovaných strán. Všetky tieto body sú dôležité pri implementácii riadenia rizík (Richards a Corney, 2006).

Rahman Khan a kolektív (2016) sa pokúsili zistiť podobnosti a rozdiely medzi verejnými a súkromnými organizáciami na základe uplatnenia a významu niektorých dôležitých organizačných pojmov, ako sú ciele, tovary a služby, vlastníctvo zdrojov, štruktúra, kultúra, vedenie a riadenie a rozhodovanie. Z tejto analýzy vyplýva, že napriek prejavom rôznych rozdielov medzi verejnými a súkromnými organizáciami, v niektorých prípadoch majú spoločné atribúty. Napríklad sa predpokladá, že byrokracia je najdominantnejším rysom vo verejných organizáciách, ale takýto model sledujú aj mnohé veľké súkromné organizácie.

Rovnako aj verejné organizácie preberajú súkromné manažérske postupy a štrukturálne prvky. Inými slovami, potvrdili existenciu jedinečnosti a diverzity verejných aj súkromných organizácií. Na rozdiel od súkromných organizácií, verejné organizácie tradične nepôsobia na konkurenčnom trhu a sú do značnej miery spútané právnymi, ekonomickými a politickými väzbami. V dôsledku vnútorných a vonkajších tlakov boli verejné organizácie nútené prejsť štruktúrnymi a procedurálnymi zmenami, a zaviedli mnohé postupy používané súkromnými organizáciami. Verejné organizácie tiež pracujú v partnerstve so súkromnými organizáciami. Všetky tieto zmeny zblížujú verejné a súkromné organizácie, čím minimalizujú ich rozdiely a pomáhajú vytvárať novú formu organizácie nazývanú "hybridná" organizácia (Rahman Khan a kolektív, 2016).

## **1.5 Riziká verejného sektora**

Podľa Priyarsono (2019) je riadenie rizík vo verejnom sektore kritickým aspektom správy verejných organizácií a inštitúcií. Riadenie rizík sa vzťahuje na identifikáciu, hodnotenie a riadenie rôznych druhov rizík, ktorým je verejný sektor vystavený, aby dosiahol svoje ciele a zabezpečil efektívne poskytovanie verejných služieb.

Na základe štúdie autorov Rahman Khan a kolektív (2016) sa vo verejnom sektore vyskytujú nasledovné riziká:

1. Politické riziká: riziká spojené s politickými zmenami, zmenami v politike a vládnutí, ktoré môžu ovplyvniť verejnú politiku a projekty.

2. Rozpočtové riziká: štátne orgány musia čeliť riziku nízkych príjmov, výdavkov a dlhu.
3. Riziká spojené s verejnými projektmi: projekty verejného sektora môžu byť nákladné a môžu nastať problémy so schvaľovaním, realizáciou a riadením projektov.
4. Sociálne riziká: verejný sektor musí riešiť riziká týkajúce sa sociálnych programov, zdravotnej starostlivosti a dôchodkového systému.
5. Korupcia a etické riziká: verejný sektor môže čeliť riziku korupcie a etických problémov v politike a vládnutí.
6. Krízy a národná bezpečnosť: riziká spojené s prírodnými katastrofami, terorizmom a inými krízami môžu mať vážne dôsledky na verejný sektor.

Riadenie rizík vo verejnom sektore je dôležité nielen pre dosiahnutie cieľov organizácie, ale aj pre zachovanie dôvery občanov a zabezpečenie transparentného a efektívneho fungovania verejných služieb (Priyarsono, 2019).

## **1.6 Riziká súkromného sektora**

V súkromnom sektore existuje množstvo rizík, ktorým podniky čelia pri svojej činnosti. Tieto riziká sa líšia podľa odvetvia, veľkosti spoločnosti a regionálneho kontextu (Grace, 2015).

1. Finančné riziká:
  - Trhové riziká: výkyvy na finančných trhoch môžu ovplyvniť hodnotu aktív a zisky podniku.
  - Kreditné riziká: riziko, že klienti, dodávatelia alebo iné strany nebudú schopní splácať svoje záväzky.
2. Operačné riziká:
  - Riziká spojené s výrobou a dodávkou: problémy s výrobou, dodávkou alebo logistikou môžu mať negatívny vplyv na podnikové operácie.
  - Riziká spojené s technológiou: výpadky IT systémov, kybernetické útoky a iné technologické problémy môžu vážne ovplyvniť prevádzku.
3. Právne a regulačné riziká:
  - Zmeny v legislatíve: nové právne predpisy alebo zmeny v existujúcich predpisoch môžu mať výrazný dosah na podnikovú činnosť.

- Sankcie a pokuty: porušenie právnych predpisov môže viesť k pokutám a iným sankciám.
4. Riziká týkajúce sa ľudských zdrojov:
    - Fluktuácia zamestnancov: významná fluktuácia zamestnancov môže ovplyvniť kontinuitu podniku a znalostnú bázu.
    - Právne problémy so zamestnancami: súdne spory, diskriminácia alebo ďalšie problémy s ľudskými zdrojmi môžu ohroziť poves spoločnosti.
  5. Environmentálne riziká:
    - Zmeny v environmentálnych predpisoch: zmeny v environmentálnych predpisoch môžu mať vplyv na spôsob výroby a distribúcie.
    - Environmentálne havárie: nebezpečné udalosti, ako napríklad úniky chemikálií, môžu spôsobiť environmentálnu škodu a mať vážne následky.
  6. Riziká spojené s obchodnými partnermi:
    - Problémy s dodávateľmi alebo odberateľmi: bankroty, zlyhania alebo iné problémy s obchodnými partnermi môžu ovplyvniť dodávateľský reťazec a obchodné vzťahy.
  7. Riziká spojené s obchodným prostredím:
    - Konkurenčné riziká: rastúca konkurencia môže mať vplyv na trhovú podiel a zisky spoločnosti.
    - Zmeny v spotrebiteľskom správaní: zmeny v preferenciách spotrebiteľov môžu ovplyvniť dopyt po produktoch a službách.

Riziká v súkromnom sektore sú často prepojené a vyžadujú integrovaný prístup k riadeniu rizík. Moderné spoločnosti vytvárajú komplexné plány riadenia rizík, ktoré zahŕňajú identifikáciu, hodnotenie, monitorovanie a riadenie rôznych rizikových faktorov (Grace, 2015).

## **1.7 Vplyv Covidu-19 na riadenie rizík v súkromnom a verejnom sektore**

Pandémia Covidu-19 zasiahla celosvetovo a vyvolala výzvy, ktoré narušili bežné fungovanie spoločnosti v súkromnom aj verejnom sektore. Tento nečakaný a rozsiahly jav nevyhnutne priniesol zmeny vo vnímaní a riadení rizík. V tomto kontexte ponúkame pohľad

na to, ako Covid-19 ovplyvnil riadenie rizík v súkromnom aj verejnom sektore, a aké nové prístupy a stratégie sa vyvinuli na zvládnutie tejto výzvy.

### **1.7.1 Vplyvy Covidu-19 na riadenie rizík v súkromnom sektore:**

Od vypuknutia pandémie Covid-19 sa svet významne zmenil. Rovnako ako v iných oblastiach, aj súkromný sektor zaznamenal dramatické premeny vo svojom riadení rizík. Táto podkapitola sa zameria na analýzu vplyvov pandémie na procesy riadenia rizík v súkromnom sektore a zhodnotí opatrenia, ktoré boli prijaté na zvládnutie nových výziev (Schanz, 2021).

#### **Zvýšená neistota a riziko**

Pandémia Covid-19 priniesla do súkromného sektora výrazné zvýšenie neistoty a rizika. Prevádzkové obmedzenia, uzatvorenie hraníc a zmeny spotrebiteľského správania spôsobili, že existujúce modely riadenia rizík sa stali neefektívnymi (Hilton a Baylon, 2020).

#### **Flexibilita a prispôsobivosť**

Organizácie boli nútené prispôbiť sa rýchlo meniacim sa podmienkam a zaviesť flexibilné stratégie riadenia rizík. To zahŕňalo rýchle presunutie na prácu z domu, rozvoj nových dodávateľských reťazcov a diverzifikáciu portfólia produktov a služieb.

#### **Digitálna transformácia**

Súčasnú udalosť prinútili mnohé firmy k rýchlejšej digitalizácii svojich procesov. Digitalizácia zlepšuje schopnosť organizácií reagovať na riziká a poskytuje im lepšie nástroje na monitorovanie a riadenie rizík v reálnom čase.

#### **Zmeny v obchodných modeloch**

Niektoré odvetvia sa museli úplne preorientovať kvôli obmedzeniam vyplývajúcim z pandémie. To zahŕňa napríklad zvýšenú dôraz na online predaj, služby doručovania a virtuálne komunikačné platformy (Hilton a Baylon, 2020).

Opatrenia, ktoré boli prijaté na zvládnutie nových výziev (Schanz, 2021):

Organizácie musia neustále aktualizovať svoje rizikové stratégie a prispôbovať ich novým podmienkam. To zahŕňa pravidelné revízie rizikových profilov a prispôbovanie sa novým externým faktorom.

Digitalizácia hrá kľúčovú úlohu pri zvládaní nových rizík. Firmy by mali investovať do technologických riešení, ktoré im umožnia lepšie monitorovať a riadiť riziká.

V čase neistoty je dôležité, aby organizácie zlepšili svoju internú komunikáciu a spoluprácu. To umožňuje rýchlejšie reagovanie na nové hrozby a zlepšuje schopnosť organizácií prispôbiť sa novým podmienkam.

Organizácie by mali zvážiť diverzifikáciu svojich portfólií produktov a služieb, aby minimalizovali riziko spojené s koncentráciou na jednotlivé trhy alebo odvetvia.

## **1.7.2 Vplyvy Covidu-19 na riadenie rizík vo verejnom sektore**

Od vypuknutia pandémie Covid-19 čelí verejný sektor výzvam, ktoré vážne ovplyvnili jeho schopnosť riadiť riziká. Táto podkapitola sa zameriava na analýzu vplyvov pandémie na procesy riadenia rizík vo verejnom sektore a zhodnotí opatrenia, ktoré boli prijaté na zvládnutie nových výziev. (Huang, 2023)

### **Zdravotná starostlivosť a bezpečnosť občanov**

Verejné orgány museli naliehavo riešiť riziká spojené s ochranou verejného zdravia. To zahŕňa opatrenia na zvládnutie šírenia vírusu, zabezpečenie zdravotnej starostlivosti a implementáciu preventívnych opatrení.

### **Sociálna a ekonomická podpora**

Vlády sa museli zamerať na riadenie rizík spojených s ekonomickým poklesom a sociálnou nestabilitou. Programy na podporu občanov a podnikov boli kľúčovými nástrojmi na zmiernenie negatívnych dopadov pandémie.

### **Digitálna transformácia verejných služieb**

Zrýchlenie digitálnej transformácie sa stalo nevyhnutným pre verejné orgány, aby mohli poskytovať online služby a efektívne riadiť krízové situácie.

### **Potreba rýchlej reakcie**

Verejný sektor bol nútený rýchlo reagovať na nové hrozby a výzvy. To zahŕňa prijatie rýchlych opatrení na ochranu zdravia obyvateľstva, zabezpečenie kontinuity poskytovania verejných služieb a ochranu hospodárskej stability.

### **Zmenené priority**

Súčasná situácia vyvolala potrebu prehodnotiť a prispôbiť sa prioritám vo verejnom sektore. Zdravotná starostlivosť, verejná bezpečnosť a podpora ekonomického oživenia sa stali prioritami číslo jedna.

### **Rozpočtové obmedzenia**

Ekonomické dôsledky pandémie viedli k rozpočtovým obmedzeniam vo verejnom sektore. To obmedzilo možnosti riadiť riziká a vyžadovalo efektívnejšie alokovanie zdrojov.

Opatrenia na zvládnutie nových výziev (Schanz, 2021):

Verejný sektor musí zlepšiť koordináciu a spoluprácu medzi jednotlivými úrovňami vlády a medzi rôznymi sektormi. Táto spolupráca je kľúčová pre účinnú reakciu na pandémiu a zvládnutie rizík.

Pandémia viedla k potrebe inovácií v riadiacich procesoch verejného sektora. To zahŕňa využitie nových technológií na monitorovanie a riadenie rizík, ako aj zavedenie agilných riadiacich štruktúr.

Verejný sektor by mal zlepšiť svoje krízové plánovanie a prispôbiť ho novým podmienkam. To zahŕňa aktualizáciu existujúcich plánov a prípravu na možné budúce pandémie a krízy.

## **2 Cieľ práce a metodológia práce**

### **2.1 Cieľ práce**

Cieľom bakalárskej práce je porovnať a zhodnotiť spôsoby riadenia rizík vo vybranom subjekte verejného a súkromného sektora v kontexte súčasných trendov rizikového manažmentu.

Cieľ záverečnej práce naplníme prostredníctvom parciálnych cieľov, ktorými sú sumarizácia existujúcich teoretických východísk a súčasných poznatkov o rizikách, ich riadení vo verejnej a súkromnej sfére; vedenie štruktúrovaných rozhovorov s reprezentantmi jednotlivých sektorov; komparácia ich odpovedí a vyhodnotenie rozdielov v charaktere rizík a ich riadení medzi sektormi.

V prípravnej fáze sme zhromažďovali odbornú literatúru, ktorá sa venovala pojmom ako je riziko, vznik rizika, rizikový manažment, história riadenia rizík... Osvojené poznatky sme spracovali teoretickej časti bakalárskej práce.

Prvá kapitola sa venovala celkovému opisu rizika, jeho vzniku a pohľadu rôznych autorov na vznik, vývoj a riešenie rizika. V tejto kapitole sme sa rovnako zaoberali históriou riadenia rizík a samotnému procesu riadenia rizík,

V ďalších podkapitolách sme sa venovali spôsobom riadenia rizík v súkromnom a verejnom sektore. Najskôr sme popísali hlavné rozdiely v riadení rizík v týchto sektoroch, potom sme sa pozreli aj na prínos Covidu v riadení rizík a poskytli odporúčania, ktoré by mohli byť nastavené v tomto po-covidovom období.

Nadobudnuté poznatky sme použili pri vypracovaní praktickej časti bakalárskej práce.

### **2.2 Metodológia**

Pre výskum tejto bakalárskej práce sme si zvolili štruktúrovaný rozhovor. Na rozhovor sme zostavili 13 otázok, ktoré mali za úlohu zistiť rozdiel v riadení rizík v jednotlivých sektoroch, a to v súkromnom a verejnom sektore. Otázky boli zostavené takým spôsobom, aby na základe ich odpovedí bolo možné jednoznačne identifikovať spôsob riadenia rizík v súkromnom a verejnom sektore, a následne zhodnotiť, či medzi nimi

existujú rozdiely. Otázky sa týkali najmä najčastejšie vyskytovaných rizík v jednotlivých sektoroch, aký je spôsob ich riešenia, čo znamenal príchod covidu-19 pre riadenia rizík a i.

Túto metódu sme uznali ako vhodnú pre získanie potrebných informácií, kvôli poskytnutiu vlastných skúseností respondentov s riadením rizík. Spočiatku nás čakal výber respondentov z oboch sektorov, ktorí by mali relevantné skúsenosti alebo znalosti v oblasti riadenia rizík.

Vykonalí sme štyri rozhovory. Dva rozhovory boli vykonané osobne, tretí telefonicky a posledný bol vykonaný prostredníctvom videohovoru prostredníctvom aplikácie Microsoft Teams. Prvý rozhovor, reprezentujúci súkromný sektor, bol realizovaný v súkromnom sektore vo firme Adient s manažérkou finančných rizík Zuzanou Kúkelovou. Druhý rozhovor, ktorý zastupuje verejný sektor, bol vykonaný so starostom obce Klasov, pánom Jánom Balázsom, ktorý zastupoval verejný sektor. Tretí rozhovor bol vykonaný so zastupiteľom samosprávy, a teda týkal sa riadenia veľkého mesta. Respondent si neželal byť menovaný. Štvrtý rozhovor bol vykonaný s pani Ildikó Kukanovou, ktorá je krízovou manažérkou na Ministerstve zdravotníctva SR.

Všetkým respondentom boli kladené rovnaké otázky. Na základe toho sme získali odpovede týkajúce sa riadenia rizík v spomínaných sektoroch. Prepis jednotlivých rozhovorov je k dispozícii čitateľovi v kapitole Prílohy.

### **2.2.1 Respondenti**

Respondentkou za súkromný sektor, ktorá nám zodpovedala otázky v štruktúrovanom rozhovore bola manažérka finančných rizík Zuzana Kúkelová, ktorá pracuje vo firme Adient Slovakia s. r. o.

Adient je popredným dodávateľom sedadiel pre automobilový priemysel. S viac ako 4 000 zamestnancami a ôsmimi pobočkami na Slovensku je táto spoločnosť jedným z kľúčových zamestnávateľov v automobilovom priemysle na Slovensku. Jediné obchodné centrum spoločnosti Adient na svete sa nachádza v Bratislave. Približne 900 zamestnancov v Bratislave podporuje činnosť spoločnosti na celom svete v oblasti financií, informačných technológií, nákupu, predaja, ľudských zdrojov, dopravy a logistiky a projektového riadenia.

Rozhovor bol robený v marci 2024. S pani Kúkelovou sme viedli tento rozhovor v zasadacej miestnosti vo firme Adient.

Vo verejnom sektore sme viedli rozhovory s tromi respondentmi. Porovnávali sme úroveň riadenia rizík v troch stupňoch, a to malú obec, veľké mesto a Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky.

Prvým respondentom, ktorý zastupoval verejný sektor, bol pán Ján Balázs, starosta obce Klasov. Obec Klasov je malá obec nachádzajúca sa v okrese Nitra a ležiaca v Nitrianskom kraji. V obci žije 1429 obyvateľov podľa posledného sčítania obyvateľstva z roku 2023. Rozprestiera sa na ploche 12,23 km<sup>2</sup>. Táto obec je významná najmä zariadením sociálnych služieb Kreatív, v ktorom sa starajú o zdravotne znevýhodnených. Rozhovor bol vykonaný začiatkom apríla 2024.

Druhým respondentom verejného sektora bol zastupiteľ samosprávy. Respondent požiadal o anonymitu, preto sme mu v tomto vyhovelí. Rozhovor sme viedli telefonicky v apríli 2024 a vďaka odpovediam sme dostali odpovede ako veľké mesto riadi svoje riziká.

Tretím respondentom z verejného sektora bola pani Ildikó Kukanová, ktorá je krízovou manažérkou na Ministerstve zdravotníctva Slovenskej republiky. Rozhovor sme viedli online videohovorom prostredníctvom aplikácie Microsoft Teams, taktiež v apríli 2024.

### 3 Výsledky práce a diskusia

V tejto kapitole sa budeme venovať analýze vybraných odpovedí a porovnaní rozdielov v riadení rizík subjektov súkromného a verejného sektora.

Začali by sme otázkou, ktorá skúma, ako funguje riadenie rizík v spoločnosti Adient a vo vybraných subjektoch verejnej správy. Pani Kúkelová naznačila, že úlohou rizikového manažmentu vo firme Adient je analyzovať dodávateľov, s ktorými robia biznis a predikovať riziká, ku ktorým, keď príde, urobiť opatrenia, aby finančný dosah bol čo najmenší. Majú systém, ktorý sa volá Vender Council, kde sa stretávajú ľudia z rôznych oblastí nákupu, risk manažmentu, kvality a i. Dvakrát týždenne diskutujú o rizikových dodávateľoch a zvažujú kroky, ako by vedeli znížiť potenciálne riziká a ako ich to dokáže ovplyvniť.

V obci Klasov, ktorej starosta je pán Balazs, rieši riadenie rizík samotný starosta spolu s poslancami obecného zastupiteľstva. Majú aj krízový štáb, ktorý zasahuje v prípade výskytu nepredvídateľnej udalosti ako je tragédia, kalamita, živelná pohroma.

Z pohľadu zastupiteľa samosprávy riadenie rizík závisí od identifikovaných hrozieb, ako sú klimatické zmeny a kybernetické hrozby. Pristupuje sa k nim aktívne a systematicky.

Pani Kukanová, krízová manažérka MZ SR, vysvetlila, že ak sa jedná o riadenie rizík, treba zdefinovať riziká, ktoré sú rozdelené na predvídateľné, ktoré sú legislatívne ošetrené, a potom na neočakávané udalosti. Legislatíva pokrýva riziká týkajúce sa civilnej obrany, požiarnej ochrany a hospodárskej mobilizácie. Neočakávané udalosti vyžadujú pružný prístup a riešenie v rámci krízových štábov a komisií.

Ďalej by sme rozobrali otázku, ktorá zisťuje, aké riziká považujú respondenti za najvýznamnejšie a s ktorými sa najčastejšie stretávajú. Pani Kúkelová poznamenala, že v spomínanom Vender Council, riešia rôzne riziká. Môže to byť živelná pohroma, finančná situácia, konflikt v nejakej oblasti, covid-19, jednoducho čokoľvek, z čoho vzniká riziko. Všetky tieto riziká majú svoj význam a musia byť monitorované. V obci Klasov je dôraz kladený na riziká spojené s verejnou bezpečnosťou a prevenciou prírodných katastrof, ako sú búrky, povodne a požiare. Zdôrazňuje sa potreba preventívnych opatrení a spolupráce s verejnými orgánmi.

Vo veľkom meste, zdôraznil zastupiteľ samosprávy, patria medzi najvýznamnejšie riziká klimatické zmeny, kybernetické hrozby a finančné riziká spojené s legislatívnymi zmenami.

Na základe odpovede, pani Kukanovej, hromadné nehody, logistika pacientov, pandemické udalosti a výpovede lekárov patria medzi najvýznamnejšie riziká. Tieto udalosti môžu mať vážne dôsledky a vyžadujú systematické plánovanie a koordináciu.

Podľa pani Kúkelovej je riadenie rizík v dnešnej dobe jedno z najdôležitejších. V súkromnom sektore tomu prikladá veľkú dôležitosť aj top manažment. Neustále sa implementujú nové preventívne opatrenia, analyzujú sa a monitorujú potenciálne riziká, najmä tie, ktoré sa týkajú dodávateľov. Ako spomenul pán Balazs, tak v dnešnej dobe si riadenie rizík vyžaduje obrovskú pozornosť. Podľa jeho názoru, je veľmi dôležité, ako sa sám starosta stavia k veciam. Ak je predvídavý a plánuje dopredu, je zžitý s obcou a jej katastrom, dokáže si zmapovať celú obec a teda vie predvídať do budúcnosti riziká, ktoré by sa mohli vyskytnúť. Na základe toho sa snaží v danej lokalite prijať také opatrenia, aby k potenciálnym rizikám nedošlo.

Zastupiteľ samosprávy vyjadril názor, že je to extrémne dôležité. Je veľa kompetencií, ktoré by mali mať tak veľké organizácie ako je napríklad hlavné mesto, takáto organizácia by mala robiť seriózný risk management. Na druhú stranu seriózný risk management nerobí ani štát. Súvisí to s tým, že to nie je normalizované, ani možno vyžadované. Neexistuje žiaden katalóg činností, ktoré by vlastne verejný sektor mal štandardne pokrývať. Zdôrazňuje sa teda dôležitosť riadenia rizík a potreba lepšieho systému na riadenie rizík.

Z pohľadu MZ SR je riadenie rizík kľúčové pre bezpečnosť a stabilitu. Štátne hmotné rezervy zabezpečujú materiálne vybavenie na riešenie krízových situácií. Na to, aby bolo v krízových situáciách dostatočné materiálno-technické vybavenie pre jednotlivé rezorty, slúžia štátne hmotné rezervy, ktoré sú definované za každý rezort, definovaný je rozsah materiálov a vybavenia, ktorý by mal byť na krízové udalosti. Covid-19 v tomto prípade ukázal, že to tak nie je.

Pri otázke či respondenti považujú riziko za príležitosť alebo hrozbu, boli odpovede rozporuplné. Pani Kúkelová sa prikláňala k tomu, že riziko je skôr príležitosť. Napríklad existencia covidu-19 a vojny dopomohla k vytvoreniu celkového risk managementu, viac sa priblížili k dodávateľom a naučili sa veľa vecí počas týchto kríz. Jedno bez druhého sa nedá. Keď sa objaví riziko, dá sa z neho poučiť. Naopak, pán starosta, považuje riziko za hrozbu. Ako uviedol, radšej nech nie je žiadne riziko, aby sa z neho nemuseli poučiť. Zastupiteľ samosprávy reagoval podobne ako pán Balazs, riziko z ich pohľadu je vnímané vo všeobecnosti ako hrozba. Ukazuje sa tu tendencia vnímať riziko ako negatívnu udalosť a hrozbu. V odpovedi pani Kukanovej bolo uvedené, že pohľad na riziko sa môže líšiť v

závislosti od situácie. Štát by mal využívať riziká ako príležitosť na zlepšenie a posilnenie svojich procesov a reakcií.

V jednom sa pani Kúkelová a pán Balazs zhodli. Podľa nich ich riadenie rizík neovplyvňuje politická situácia na Slovensku. Avšak, pani Kúkelová dodala, že napriek tomu, ich ale ovplyvňuje politické svetové dianie. Vojna na Ukrajine zasiahla dodávateľov, ktorí tam mali vstupy. V prípade konfliktu na Taiwane, kde teda sídli hlavný dodávateľ čipov, by to malo zásadný vplyv na ekonomiku. Alebo napríklad čínsky realitný trh, ktorý je zadlžený, tiež vplýva na riadenie rizík tejto spoločnosti. Tým, že Adient je globálna firma, ovplyvňujú ich skôr voľby v USA, ako aj rozhodnutia veľkých štátov ako je napríklad Nemecko.

Názor zastupiteľa samosprávy sa líšil od odpovedí pána starostu. Politické zmeny sa považujú za faktor ovplyvňujúci riadenie rizík. Politická neistota môže ovplyvniť riadenie rizík tým, že niektoré veci sa nedajú plánovať.

Z odpovede pani Kukanovej vyplýva, že politická situácia môže ovplyvniť riadenie rizík prostredníctvom zmeny priorít a komunikačnej stratégie. Nedostatok strategického vedenia a rozdelenie názorov môžu mať negatívny vplyv na efektívnosť riadenia rizík.

Covid-19 bol nepredvídateľný a nečakaný pre oba sektory. Bolo to jedno z ťažkých období, tvrdí pán Balazs. Zákony a vyhláška sa pravidelne menili, snažili sa prispôbiť týmto zmenám, ktoré boli prijaté na dennej, týždennej báze. Ťažko sa dali nejaké veci predvídať, bolo to nóvum, nevedelo sa, kedy to skončí, ako dlho to bude pokračovať, prišla prvá, druhá, tretia vlna... Snažili sa riešiť situáciu podľa rozhodnutí krízového štábu.

Pani Kúkelová naznačila, že covid-19 bol ťažkým obdobím, avšak pre nich to znamenalo príležitosť. Táto kríza spôsobila to, že manažment chcel vidieť tie riziká komplexne a predikovať všetko, čo sa môže udiť skôr. Bola to motivácia byť viac schopný robiť skôr preventívne opatrenia ako len hasiť to, čo sa už stalo. Príchod covidu-19 vyvolal potrebu lepšej formy zberu dát, digitalizácie, schopnosti a otvorenosti spoločnosti investovať viac do zbierania dát a analýzy dát.

Zastupiteľ samosprávy vyjadril, že pandémie poukázala na dôležitosť a zvýšenú pozornosť vytvoriť funkciu krízového manažéra a potrebu lepšieho predchádzania rizík.

Pani Kukanová uviedla, že pri prvých fázach pandémie nastali reakcie charakterizované strachom a opatreniami na ochranu verejného zdravia. Komunikácia bola jasná a rázna, čo umožnilo účinné riadenie rizík. Avšak neskôr dochádzalo k zmene v komunikácii zo strany politických lídrov, čo spôsobovalo nejasnosti a zmätok. Táto zmena komunikácie komplikovala riadenie rizík a smerovanie k znižovaniu dopadov pandémie.

Pandemické komisie a ústredné krízové štáby boli dôležité pri koordinácii opatrení a definovaní úloh pre jednotlivé rezorty. Ich práca mala za cieľ zabezpečiť, aby riadenie rizík bolo koordinované a systematické. Pandémia COVID-19 priniesla do popredia dôležitosť adekvátneho riadenia rizík a komunikácie. Poučením z tejto krízy je potreba zlepšiť procesy riadenia rizík a koordinácie opatrení medzi rôznymi úrovňami vlády a sektormi.

V nasledujúcej kapitole si porovnáme zistené rozdiely v riadení rizík v jednotlivých sektoroch.

### **3.1 Porovnanie súkromného a verejného sektora**

V tejto kapitole sa budeme venovať rozoberaniu jednotlivých rozhovorov v riadení rizík subjektov súkromného a verejného sektora.

Rozhovor s pani Kúkelovou, reprezentantkou súkromného sektora, poskytuje zaujímavý pohľad na riadenie rizík v tomto sektore, s dôrazom na dodávateľské vzťahy a rôzne druhy rizík, ktorým organizácia čelí.

Riadenie rizík je založené na analýze dodávateľov a ich potenciálnych rizík, čo naznačuje dôležitosť komplexného porozumenia celého dodávateľského reťazca.

Vytvorením nástroja ako Vender Council organizácia umožňuje pravidelnú diskusiu a analýzu rizík spojených s dodávateľmi. To poskytuje priestor na identifikáciu a hodnotenie rôznych typov rizík a na plánovanie preventívnych opatrení.

Pandémia Covid-19 viedla k zvýšenému dôrazu na riadenie rizík. Organizácia musela rýchlo prispôbiť svoje procesy a pristupovať k riadeniu rizík komplexnejšie, zahŕňajúc nové formy rizík, ako sú dodávateľské prerušenia a nedostupnosť materiálov.

Organizácia sa snaží využiť technologický pokrok, najmä umelú inteligenciu, na lepšie predikovanie rizík a spracovanie dát. Digitalizácia a automatizácia procesov pomáhajú organizácii rýchlejšie reagovať na riziká a efektívnejšie riadiť svoje dodávateľské vzťahy.

Pri práci s rizikami je dôležité mať široký rozhľad a sledovať nielen finančné, ale aj politické, environmentálne a ďalšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť podnikanie organizácie.

Celkovo vidíme, že riadenie rizík je dôležitým aspektom fungovania organizácie v súkromnom sektore, a že organizácia sa neustále snaží vylepšovať svoje procesy a prispôbiť sa meniacemu sa prostrediu a novým výzvam, ako je pandémia a technologický pokrok.

Základné princípy riadenia rizík vo verejnom sektore, ako je obec Klasov, boli v rozhovore jasne vyjadrené.

Riadenie rizík v obci je interaktívny proces, kde sa zapájajú poslanci obecného zastupiteľstva a krízový štáb. Táto spolupráca je dôležitá pre identifikáciu, hodnotenie a riešenie rizík.

Obec sa zaoberá hlavne prírodnými rizikami ako búrky, vietor, povodne a požiare. Tieto prírodné riziká sú považované za najvýznamnejšie, a preto sa prijímajú preventívne opatrenia na minimalizáciu ich vplyvu na občanov a majetok.

Obec sa snaží eliminovať riziká v zárodku prostredníctvom rôznych opatrení, ako je zabezpečenie požiarnej ochrany, bezpečnosti pri práci a pravidelné revízne správy.

Riadenie rizík je kľúčové a starosta je považovaný za dôležitého aktéra v tomto procese. Predvída a plánuje dopredu, aby sa minimalizovali riziká a prijímali sa vhodné opatrenia.

Je dôležité mať vytvorené krízové plány a postupy na zmiernenie a riadenie nečakaných udalostí, ako sú prírodné katastrofy alebo pandémie. Rizikové riadenie by malo zohrávať kľúčovú úlohu pri príprave na takéto udalosti.

Zvýšená pozornosť je venovaná aj kybernetickým hrozbám, ktoré predstavujú potenciálnu hrozbu pre obecné siete a informácie.

Ľudia pracujúci s rizikami by mali byť maximálne zodpovední a predvídavi, s rýchlym schopným reagovať na zmeny v prostredí.

Riziko je vnímané predovšetkým ako hrozba, s tendenciou minimalizovať výskyt rizík.

Politická situácia sa nezdá mať významný vplyv na riadenie rizík vo vašej obci.

Riadenie rizík vo verejnom sektore sa zdá byť stabilné s minimálnymi zmenami za posledných 10 rokov, s výnimkou zvýšeného dôrazu na riadenie rizík počas pandémie Covid-19.

Celkovo možno povedať, že obec vykonáva systematický prístup k riadeniu rizík so zameraním na predvídavosť, prevenciu a minimalizáciu vplyvu rôznych typov rizík.

Tretí rozhovor poskytuje pohľad na riadenie rizík z perspektívy verejného sektora, konkrétne z pohľadu samosprávy.

Samospráva sa zaoberá rôznymi typmi rizík, pričom v súčasnosti kladie veľký dôraz na riziká súvisiace s klimatickými zmenami a kybernetickými hrozbami. Tieto riziká sa vnímajú ako najvýznamnejšie a sú aktívne riešené.

Nie je jasne definované, kto presne je zodpovedný za riadenie rizík. Avšak, počas pandémie sa ukázalo, že existuje potreba mať vytvorenú pozíciu krízového manažéra, ktorý sa zaoberá riešením nečakaných udalostí a aj preventívnymi opatreniami.

Riadenie rizík je považované za extrémne dôležité, najmä vzhľadom na rastúcu zložitosť a neistoty, ktoré ovplyvňujú verejný sektor. Napriek tomu, že nie je štandardizované, vníma sa ako nevyhnutný nástroj na zvládanie komplexných výziev.

Politická neistota ovplyvňuje schopnosť samosprávy plánovať a riadiť riziká, keďže niektoré rozhodnutia a kroky nie sú možné predvídať.

Možnosti technologického pokroku, ako je umelá inteligencia, sa vnímajú ako potenciálne nástroje na zlepšenie riadenia rizík v budúcnosti. Avšak, presný vplyv a implementácia týchto technológií nie sú jasné.

Celkovo možno povedať, že riadenie rizík vo verejnom sektore, konkrétne v samosprávach, sa vyvíja v reakcii na nové a rastúce hrozby, pričom existuje potreba lepšieho identifikovania, plánovania a riešenia týchto rizík s cieľom zabezpečiť stabilitu a bezpečnosť pre občanov a organizácie.

Štvrtý rozhovor poskytuje zaujímavý pohľad na riadenie rizík z perspektívy verejného sektora, najmä v kontexte zdravotníctva a krízového riadenia.

Respondentka zdôrazňuje, že mnohé riziká sú legislatívne ošetrené, najmä tie predvídateľné. To znamená, že existujú štandardné postupy a protokoly na riešenie týchto rizík.

Medzi najvýznamnejšie riziká v sektore zdravotníctva patrí hromadná nehoda, logistika pacientov, pandemické udalosti a výpovede lekárov. Tieto riziká majú potenciálne značný vplyv na zdravotníctvo a vyžadujú komplexné plánovanie a reakciu.

Efektívne riešenie rizík zahŕňa plánovanie a prípravu vopred. Súčasťou toho je vytvorenie plánov hromadných udalostí a pandemických komisií, ktoré sú zodpovedné za koordináciu a riadenie krízových situácií.

Riadenie rizík je považované za kľúčové v dnešnej dobe. Je potrebné mať k dispozícii vhodné techniky a prostriedky na identifikáciu, hodnotenie a riadenie rizík, najmä v oblasti zdravotníctva.

Politické rozhodnutia a komunikácia môžu mať významný vplyv na riadenie rizík. Nedostatočná strategická komunikácia a zmeny v politickom prostredí môžu spôsobiť komplikácie pri riadení krízových situácií.

Technologický pokrok, ako je umelá inteligencia, môže prispieť k lepšiemu riadeniu rizík. Avšak nedostatok adekvátnych IT infraštruktúr môže brániť v plnom využití technologických nástrojov.

Dôležité je, aby sa po každej kríze vyhodnocovala a analyzovala reakcia a prijaté opatrenia, aby sa získali užitočné poznatky a zlepšenia pre budúcnosť.

Tento rozhovor zdôrazňuje potrebu systematického prístupu k riadeniu rizík v zdravotníckom sektore a dôležitosť adekvátnej prípravy a reakcie na krízové udalosti. Je jasné, že riadenie rizík je kľúčové nielen pre bezproblémový chod organizácií, ale aj pre ochranu verejného zdravia a bezpečnosti.

### **3.2 Diskusia výsledkov**

Na základe štúdie Van Der Wal a kolektív (2006), ktorá skúmala dôležité ústredné hodnoty verejnej správy a súkromných podnikov, môžeme len potvrdiť, že dôležitosťou pre súkromný sektor je generácia zisku a konkurencieschopnosť. Pre verejný sektor najdôležitejšou hodnotou je zodpovednosť v zmysle fungovania demokratickej krajiny a dôvery občanov v štátne inštitúcie. Práve tieto dôležité hodnoty prinášajú so sebou vznik rôznych potencionálnych rizík.

Z rozhovorov môžeme spozorovať, že oblasť rizík, ktoré riešia jednotliví respondenti sú rozdielne, či už sú to rozdiely v sektoroch, alebo na jednotlivých stupňoch verejnej správy.

Ako poznamenala pani Kukanová, je dôležité si uvedomiť základný rozdiel medzi „korporátom“ a štátom. „Korporát“ môže všetko obísť, čo nezakazuje legislatíva. V „korporáte“ sa môže urobiť všetko, čo nie je striktné zakázané legislatívou. Štát naopak môže urobiť iba to, čo mu dovoľuje legislatíva a to je obrovský rozdiel. Flexibilita štátu je strašne malá a je obmedzená tým, že môže konať iba na základe toho, čo zákon reálne dovoľuje.

Súkromné spoločnosti majú za cieľ maximalizovať zisk a hodnotu pre akcionárov, čo môže ovplyvniť ich prístup k riadeniu rizík. Naopak, verejné organizácie sa zameriavajú na dosahovanie verejných cieľov a poskytovanie služieb obyvateľstvu, čo môže ovplyvniť ich rizikový profil a prioritizáciu.

Verejný sektor je podrobený prísnejšej regulácii a transparentnosti v porovnaní so súkromným sektorom. To môže znamenať, že verejné organizácie majú povinnosť dodržiavať normy a predpisy týkajúce sa riadenia rizík a transparentnosti.

Súkromné spoločnosti vyhradzujú väčší obnos finančných prostriedkov na riadenie rizík v porovnaní s verejným sektorom, ktorý je obmedzený rozpočtovými obmedzeniami a verejnými zdrojmi.

Súkromné spoločnosti často majú krátkodobý orientovaný časový horizont a sú vystavené tlaku na dosiahnutie krátkodobých výsledkov a ziskov. Naopak, verejné organizácie majú dlhší časový horizont a môžu byť menej citlivé na krátkodobé výkyvy výkonu.

Verejný sektor má širší okruh zainteresovaných strán, vrátane politických orgánov, občianskej spoločnosti a médií, ktoré môžu ovplyvniť rozhodovacie procesy týkajúce sa riadenia rizík.

Celkovo vzaté, aj keď základné princípy riadenia rizík sú podobné, aplikácia týchto princípov sa líši medzi súkromným a verejným sektorom kvôli rozdielnym cieľom, regulácii, zdrojom a politickým aspektom.

Pri porovnávaní jednotlivých úrovní verejnej správy, a to malej obce, veľkého mesta a Ministerstva zdravotníctva sme dospeli k nasledujúcim záverom. Malá obec ako je Klasov, nie je natoľko kompatibilná riadiť riziká. Samotný starosta nemá predstavu o možných hrozbách, ktoré rieši napríklad zastupiteľ samosprávy veľkého mesta. Ako sám spomínal príklad týkajúci sa kybernetických hrozieb, malým obciam tá škála úspor vôbec nedovoľuje riešiť takéto veci, je tam nejaké minimum kybernetickej ochrany, možnože nejaký základný balíček ochrany. Na úrovni malej obce boli spomínané len riziká týkajúce sa živlov, teda povodne, požiare, nehody. Samotný starosta nemá komplexný pohľad na prichádzajúce hrozby. Riziká, ktoré predvída, sú pre neho známe.

Z rozhovorov rovnako vyplynulo, že krízové riadenie alebo riadenie rizík je viac menej riešené až od príchodu Covidu-19. Príchod pandémie vyvolal potrebu funkcie krízového manažéra a núdzu riadiť, predvídať a riešiť riziká.

V súkromnom sektore táto pozícia nesie významnú úlohu. Riadenie rizík považujú za jedno z najdôležitejších v dnešnej dobe. To vidno aj na tom, že top manažment v súkromnom sektore tomu prikladá veľkú dôležitosť. Aj bez krízy je riadenie rizík dôležité. Ale v čase kríz a v turbulentnom prostredí dnešného sveta je to ešte dôležitejšie. Neustále sa implementujú nové preventívne opatrenia, analyzujú sa a monitorujú potencionálne riziká, najmä tie, ktoré sa týkajú dodávateľov, financií, trhu, chodu prevádzky...

Vo verejnom sektore nie sú jasne definované činnosti, ktoré by mal sektor pri riadení rizík pokrývať. Je veľa kompetencií, ktoré by mali mať tak veľké organizácie, ako je napríklad hlavné mesto, takáto organizácia by mala robiť seriózny risk manažment. Na druhú

stranu, seriózný risk manažment nerobí ani štát. Súvisí to s tým, že to nie je normalizované, ani možno vyžadované.

V prípade budúcnosti umelej inteligencie pri riadení rizík to skôr vyzerá na využitie v súkromnom sektore, ktorý vidí viac výhod ako nevýhod pri jej používaní, hlavne v tom, že nám napomáha predikovať riziká a lepšie spracovať dáta a kvalitnejšie vyvodiť závery. Je to momentálne aj trend risk manažmentu. Lepšie je byť pripravený na základe analýz z minulosti do budúcnosti. V tom je umelá inteligencia veľmi nápomocná.

Naopak vo verejnom sektore, využívanie umelej inteligencie je stále otáznou kvôli nestabilnému základnému systému. Verejná správa má veľmi slabé IT náležitosti – chýbajúce dáta, prepojenosť medzi rezortmi, to je jedna z kľúčových mínusových záležitostí, na ktorých treba pracovať. E-zdravie by mala byť základná rovina, kde e-zdravie je formát, ktorý, ak sa tam urobí nejaký zápis, tak to vidia všetci, ktorí vstupujú do zdravotníctva a budú mať informácie o pacientovi. To je štandard v okolitých krajinách. Ak sa nastavia tieto základné veci, tak tá umelá inteligencia je nadstavbou toho všetkého a môže to veľmi dobre fungovať.

Jedno z odporúčaní, ktoré na základe rozhovoru, vyplynulo pre súkromný sektor je zabezpečenie, aby zamestnanci mali prístup k príslušnému vzdelávaniu a odbornému rozvoju v oblasti riadenia rizík, ktoré je kľúčové pre úspešné riadenie rizikových situácií. Organizácie by mali investovať do programov na rozvoj zručností a vedomostí svojich zamestnancov v tejto oblasti. Taktiež vzhľadom na neustále meniace sa podmienky a nové výzvy, organizácie by mali mať flexibilné a prispôsobivé stratégie riadenia rizík. Schopnosť rýchlo reagovať na nové riziká a prispôbiť svoje stratégie a opatrenia podľa aktuálnej situácie je kľúčová pre úspech v riadení rizík.

Odporúčania, ktoré sme vyvodili pre verejný sektor, sú nasledovné. Je nevyhnutné zlepšiť strategickú komunikáciu medzi odborníkmi, politikmi a verejnosťou počas krízových udalostí. To zahŕňa jasné a konzistentné informovanie verejnosti o opatreniach a postupoch, ako aj transparentné vysvetľovanie rozhodnutí.

Samosprávy by mali preskúmať možnosť vytvorenia špecifických pozícií pre rizikových manažérov alebo krízových manažérov, ktorí budú mať za úlohu identifikovať, hodnotiť a riadiť riziká v organizácii. Jasne definované zodpovednosti a kompetencie týchto pozícií by mali byť súčasťou organizačnej štruktúry.

Samosprávy by mali spolupracovať s inými úrovňami verejnej správy, ako aj s odborníkmi a externými organizáciami, na zlepšení riadenia rizík a výmene osvedčených

postupov a poznatkov. Táto spolupráca by mohla zahŕňať vytvorenie sietí pre výmenu informácií a spoločného riešenia rizikových situácií.

Investícia do modernizácie IT infraštruktúry a využitie technologických nástrojov, ako je umelá inteligencia a analýza dát, môže výrazne prispieť k efektívnemu riadeniu rizík a predchádzaniu krízových situácií.

Po každej kríze je nevyhnutné uskutočniť podrobné hodnotenie, aby sa získali užitočné poznatky a zlepšenia pre budúce riadenie rizík. Tieto poznatky by mali byť zahrnuté do aktualizácií plánov a postupov.

Je potrebné posilniť legislatívny rámec pre riadenie rizík a krízové situácie, aby sa zabezpečilo lepšie riadenie a koordinácia medzi rôznymi úrovňami a sektormi verejnej správy.

Tieto odporúčania by mali prispieť k vytvoreniu robustného a efektívneho systému riadenia rizík vo verejnom sektore, ktorý bude schopný účinne reagovať na rôzne krízové udalosti a chrániť verejné zdravie a bezpečnosť.

## Záver

Riadenie rizík je súčasťou problematiky organizácií súkromného aj verejného sektora.

V riadení rizík v súkromnom a verejnom sektore je zásadné uplatňovať systematický a holistický prístup, ktorý zahŕňa identifikáciu, hodnotenie, riadenie a monitorovanie rizík. Zároveň je dôležité pochopiť rozdiely medzi oboma sektormi a prispôbiť riadiace procesy ich špecifickým potrebám a kontextu. Vytvorenie kultúry riadenia rizík, kde je akceptácia rizika súčasťou strategického rozhodovania, môže pomôcť organizáciám dosiahnuť ich ciele efektívne a udržateľne.

Bakalárska práca je zameraná v teoretickej časti na vysvetlenie pojmu riziko, uvádza čitateľovi pohľad na históriu riadenia rizík a rovnako popisuje proces riadenia rizík. Taktiež vyjadruje rozdiely v riadení rizík v súkromnom a verejnom sektore. V teoretickej časti sú spomenuté aj vplyvy Covidu 19 na riadenie rizík v spomínaných sektoroch.

V praktickej časti sa venujeme kvalitatívnemu výskumu. Zvolili sme si metódu rozhovoru, kde sme viedli interview so štyrmi respondentmi. Prvý respondent reprezentoval súkromný sektor, bola to veľká globálna spoločnosť Adient. Ostatní respondenti zastupovali verejný sektor, a to malá obec, veľké mesto a Ministerstvo zdravotníctva SR. Všetci opýtaní mali k dispozícii rovnaké otázky, aby sa na ich základe dokázali vyhodnotiť rozdiely v riadení rizík.

Cieľom bakalárskej práce je porovnať a zhodnotiť spôsoby riadenia rizík vo vybranom subjekte verejného a súkromného sektora v kontexte súčasných trendov rizikového manažmentu. Na základe toho, došlo k zisteniam, že verejný sektor nie je ešte schopný správne uchopiť riadenie rizík, nemá k tomu dané žiadne kompetencie a činnosti, ktoré by riadenie rizík malo obsiahnuť. V súkromnom sektore sa riadenie rizík považuje za jedno z najdôležitejších a neustále prebiehajú zlepšenia v identifikácii, hodnotení, monitorovaní a hlavne v predvídaní rizík.

Okrem toho, že sme porovnali súkromný a verejný sektor, sme dospeli aj k záverom porovnania jednotlivých úrovní verejného sektora, ako je malá obec, veľké mesto a samotné ministerstvo. Boli jasne viditeľné rozdiely pri riadení rizík aj v týchto stupňoch verejnej správy.

Do budúcnosti by som odporúčala hlbšie spracovať túto tému. Vykonať viac rozhovorov, ktoré by priniesli komplexnejší pohľad na riadenie rizík či už v súkromnom

alebo verejnom sektore. Odporúčala by som vyhotoviť aj SWOT analýzu vybraných subjektov, aby bolo jasne viditeľnejšie aké príležitosti, hrozby, slabé a silné stránky jednotlivé organizácie majú. Je potrebné však spomenúť, že na základe niekoľkých rozhovorov treba opatrne konštatovať všeobecne platné závery.

V závere by sme ešte poukázali na dôležitosť riadenia rizík. V súkromnom sektore je efektívne riadenie rizík nevyhnutné na dosiahnutie obchodných cieľov, ochranu hodnoty pre akcionárov a udržateľný rast. Naopak, v verejnom sektore je dôležité riadiť riziká na zabezpečenie efektívneho poskytovania služieb občanom, zachovanie dôvery verejnosti a spravodlivé využívanie verejných zdrojov. Bez riadenia rizík môžu organizácie v oboch sektoroch čeliť nečakaným stratám, reputačným škodám a narušeniu dôvery, čo môže mať vážne následky na ich úspech a dlhodobú udržateľnosť. Riadenie rizík je preto kľúčové pre zabezpečenie stability, konkurencieschopnosti a integrity organizácií v oboch sektoroch.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, Anona. 2004, Corporate governance standards: intangibles and their tangible value. Australian Journal of Corporate Law, s. 97-110. ISSN 1037-4124

BEASLEY, Mark. Board Risk Oversight and Corporate Tax-Planning Practices. Journal of Management Accounting Research, Forthcoming : scientific journal [online]. 22.04.2020. Dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=3601763>

BERNSTEIN, Peter. Against the gods: The remarkable story of risk. New York: John Wiley & Sons. ISBN 9780471295631. 1996

BOYNE, George. Public and Private Management: What's the Difference? Journal of Management Studies : scientific journal [online]. 16.12.2002, s. 97–122. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>

COURBAGE, Christophe. Handbook of Insurance, druhé vydanie. New York: Springer, 4. 12. 2023. s. 185–204. ISBN: 978-1461401544.

DRENNAN, Lymm. Risk and Crisis Management in the Public Sector, Routledge, 2007. ISBN-13:978-0415378154.

DIONNE, Georges. (2013). Risk Management: History, definition and critique. Risk Management and Insurance Review : scientific journal [online]. 21 Október 2013, s. 147–166. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/rmir.12016>

EHRlich, Isaac. Market Insurance, Self-Insurance and Self-Protection. Journal of Political Economy : scientific journal [online]. August 1972. s. 623-648. Dostupné na: <https://doi.org/10.1086/259916>

GRACE, Martin. The Value of Investing in Enterprise Risk Management. Journal of Risk and Insurance : scientific journal [online]. Jún 2015, s. 289 – 316. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/jori.12022>

HARDY, K. 2010. Managing Risk in Government: An Introduction to Enterprise Risk Management. Washington, DC: IBM Center for The Business of Government.

HARMAN, E. 'Improving governance in higher education: an 'engaged university' perspective', Centre for International Corporate Governance, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne. 2005.

HILTON Samuel - BAYLON Caroline. Risk management in the UK: What can we learn from COVID-19 and are we prepared for the next disaster? Centre for the Study of Existential Risk : scientific journal [online], University of Cambridge, November 2020.

Dostupné na:

[https://www.cser.ac.uk/media/uploads/files/Risk\\_management\\_in\\_the\\_UK\\_What\\_can\\_we\\_learn\\_from\\_COVID19\\_and\\_are\\_we\\_prepared\\_for\\_the\\_next\\_disaster\\_FINAL\\_VERSION\\_2.pdf](https://www.cser.ac.uk/media/uploads/files/Risk_management_in_the_UK_What_can_we_learn_from_COVID19_and_are_we_prepared_for_the_next_disaster_FINAL_VERSION_2.pdf)

HOPKINS, M., & NIGHTINGALE, P. Strategic risk management using complementary assets: Organizational capabilities and the commercialization of human genetic testing in the UK. [online]. 2006. Research Policy, 35, s.355–374. DOI: 10.1016/j.respol.2005.12.003

HUANG, JUN. Effective risk management in the shadow of COVID-19 pandemic: The evidence of Indonesian listed corporations. A Cell Press Journal : scientific journal [online]. 28. 04. 2023. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15744>

CHARETTE, Ronald. The evolution of risk management. IT Professional : scientific journal [online]. s. 22-26. September 2005. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1109/MSPEC.2005.1502528>

CHEN, Jinhua - JIAO, Lu - HARRISON, Graeme. Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not-for-profit context. Australian Journal of Public Administration : scientific journal [online], Australia: 22.04.20019, s. 432–448. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12382>

CHRISTOPHER, Joe. (2018). Diffusion of Corporate Risk-Management Characteristics: Perspectives of Chief Audit Executives through a Survey Approach. *Australian Journal of Public Administration* : : scientific journal [online]., 77(3), s. 427–441. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12257>

ISO 31000:2009. Risk management – guidelines, International Organization for Standardization, Geneva. (2009).

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2018) ISO 31000 Risk management guidelines, ISO. 30. 08. 2022. Dostupné na: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

KLOMAN, Felix. (2010). A brief history of risk management. Hoboken: John Wiley & Sons. S. 19 – 30. Dostupné na: <https://doi.org/10.1002/9781118267080.ch2>

LAM, James. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Druhé vydanie. Vydavateľstvo Wiley. Február 2014. ISBN: 978-1-118-41361-6

LINNENLUCKE, Martina. Corporate Sustainability and Organisational Culture. *Journal of World Business* : scientific journal [online], Október 2010, s. 357-366. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.08.006

MEIER, Kenneth. - O'TOOLE, Laurence. Comparing Public and Private Management: Theoretical Expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory* : scientific journal [online], Oxford: 01.06.2011 s. 283–299. Dostupné na: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur027>

MIKES, Anette. Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research* : scientific journal [online], Marec 2009. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.005>

POWER, Michael. Organized Uncertainty: Designing A World of Risk Management. Oxford University Press. Január 2007. ISBN: 978-0-19-925394-4

PRIYARSONO, Dominicus. Starting The Implementation of Risk Management in a Higher Education Institution: The Case of IPB University. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. DOI 10.1088/1757-899X/598/1/012107

PŮČEK, M. a kolektiv. 2020. Řízení rizik a příležitostí (aplikace na případ muzea). Národní zemědělské muzeum, s. p. o., ISBN 978-80-88270-14-0

RAHMAN KHAN, Anisur - KHANDAKER, Shahriar. Public and Private Organizations: How Different or Similar are They. Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences : scientific journal [online], Bangladesh : 20.08.2016, Dostupné na: <https://doi.org/10.17516/1997-1370-2016-9-12-2873-2885>

RICHARDS, Clinton - CORNEY, William. Private And Public Sector Ethics. Journal of Business & Economics Research : scientific journal [online], University of Nevada, Las Vegas: 01.05.2006, s. 4. Dostupné na: <https://doi.org/10.19030/jber.v4i5.2663>

SCHANZ, Kai-Uwe, Public-private solutions to pandemic risk: Opportunities, challenges and trade-offs. International Association for the Study of Insurance Economics : scientific journal [online]. Zurich, Apríl 2021. Dostupné na: [https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf\\_public/pandemic\\_solutions-report\\_final.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf_public/pandemic_solutions-report_final.pdf)

SLOVIC, Paul. Perception of Risk. Science : scientific journal [online], vydanie 236, 17. apríl 1987, s. 280–285. JSTOR, Dostupné na: <http://www.jstor.org/stable/1698637>. Accessed 27 Nov. 2023.

SMEJKAL, V., RAIS, K. 2013. Riadenie rizík vo firmách a iných organizáciách. 4. vydanie. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9

VAN DER WAL, Zeger - HUBERTS, Leo - VAN DEN HEUVEL, Hans - KOLTHOFF, Emile. Central Values of Government And Business: Differences, Similarities And Conflicts. Public Administration Quarterly : scientific journal [online], Pennsylvania: 2006, s. 314–364. Dostupné na: <http://www.jstor.org/stable/41288274>

VAUGHAN, Emmett - VAUGHAN, Therese. (2008) Fundamentals of Risk and Insurance. 10th Edition, Vydavateľstvo John Wiley, Hoboken. ISBN-13 978-0-470-08753-4.

UHRIG, John. 2003, Review of the corporate governance of statutory authorities and office holders report, [Online]. Canberra : Commonwealth of Australia, 2003. ISBN: 0958041989.

Dostupné na:

<https://nla.gov.au/nla.obj-922761191/view?partId=nla.obj-924208904#page/n21/mode/1up>

## Prílohy

### Príloha č.1 – Rozhovor zo súkromného sektora

#### 1. Ako funguje u vás riadenie rizík?

Úlohou finančného risk manažmentu je analyzovať dodávateľov, s ktorými robíme biznis a predikovať riziká, ku ktorým keď príde, urobiť opatrenia, aby ten finančný dosah bol na nás čo najmenší. V podstate odkedy bol Covid, tak sa vytvoril nástroj, ktorý sme dovtedy nemali, volá sa to Vender Council a tam sa stretávajú ľudia z rôznych oblastí nákupu, risk manažment, kvality... Dvakrát týždenne sa diskutuje o rizikových dodávateľoch, aké kroky sa podnikajú, ako vieme znížiť toto riziko, ako nás to ovplyvňuje, či treba posunúť biznis inému dodávateľovi, aké máme alternatívne plány, čo to bude stáť. Potom vlastne na základe toho sa robia ďalšie rozhodnutia na vyššej úrovni manažmentu, robia sa rozhodnutia, čo sa dá urobiť s daným rizikom.

#### 2. Aké riziká považujete za najvýznamnejšie vo Vašom sektore a prečo? S ktorými rizikami sa najčastejšie stretávate?

Tie riziká na Vender Council, ktoré preberáme môžu byť rôzne, môže to byť živelná pohroma, môže to byť finančná situácia, môže to byť konflikt v nejakej oblasti, Covid, hocičo z čoho vzniká riziko. Je teda možnosť reportovať tieto riziká online nášmu oddeleniu a aby sme vedeli zozbierať všetky tie dáta a vyhodnotiť riziká. Covid nám toto pomohol urýchliť, že sa vieme vlastne zamerať na to riziko, vieme vyhodnotiť túto informáciu. Dôležitosť toho risku vieme teraz lepšie odkomunikovať celému nákupe a spoločnosti ako takej. Teraz sa veľa investuje aj do vytvorenia globálneho systému, kde sa nalievajú dáta z rôznych typov rizík, či už finančných, Supply chain rizík alebo rizík spojené s krajinami, proste všetko čo vieme pozbierať, aby sme vedeli vyhodnotiť riziká z rôznych oblastí a kumulovať to. Keď má dodávateľ problém s kvalitou aj s finančnými dátami tak už je tam viac faktorov, ktoré hovoria, že tam bude nejaký problém.

#### 3. Ako sa so spomenutými rizikami dokážete efektívne vysporiadať? Keď vzniknú tieto riziká, ako ich ďalej riešite?

Adresujeme to v podstate na Vender Council. Máme emailovú adresu, kde každý, kto nejaké riziko spozoruje, tak to tam vie adresovať a potom podľa úrovne toho

rizika sa to adresuje na spomínaný Vender Council a tam sa to potom rieši. Definujú sa kroky, úroveň rizika, dokedy to treba vyriešiť a ako sa bude postupovať. .

**4. Je podľa Vás riadenie rizik dôležité? Aké techniky v rámci riadenie rizik využívate?**

Jedno z najdôležitejších v dnešnej dobe. To vidno aj na tom že top manažment tomu prikladá veľkú dôležitosť. Aj bez krízy je to dôležité. Ale v čase kríz a v turbulentnom prostredí dnešného sveta je to ešte dôležitejšie. Neustále implementujeme nové preventívne opatrenia, analyzujeme a monitorujeme potencionálne riziká, najmä tie, ktoré sa týkajú našich dodávateľov.

**5. Ako by sa mal Váš sektor pripraviť na nečakané krízy a akú úlohu by v tomto prípade malo zohrávať rizikové riadenie?**

Hlavný cieľ je predikovať všetky možné krízy, ktoré by mohli vzniknúť. V prvom rade je dôležitý zber dát, mať tú informáciu, my sa musíme napríklad zameriavať aj na možné vojnové konflikty, ktoré by mohli vzniknúť, ale aj na živelné pohromy ako je napríklad zemetrasenie v Turecku. Čo my len dokážeme je zbierať dáta, dobre ich vedieť analyzovať a vytvoriť si systém, kde tieto riziká nám budú vyskytovať a vytvoriť si nejaký záložný plán, kde tie najvypuklejšie riziká vieme riešiť. Nie, samozrejme, všetko sa dá predpokladať ako napríklad vojna na Ukrajine alebo Covid. Teraz sa hovorilo veľmi o Taiwane, tak sa zaoberáme tým ako pokryť to riziko, keď má dodávateľ výrobu na Taiwane, snažíme sa vyrokovať s tým dodávateľom nejaký náhradný plán, čo budú robiť keby sa stane to a to. Sú také riziká, ktoré vieme identifikovať a znamenali by veľký risk, tak sa snažíme na to zamerať a hovoriť o tom s dodávateľmi, ale nie všetko sa samozrejme dá. Také tie veľké celosvetové riziká sa nedajú všetky odhadnúť, akurát si vytvoriť veľmi dobrú komunikačnú linku medzi dodávateľmi, aby sme čo najskôr vedeli reagovať. Zameriavame sa na vybudovanie nejakého dodávateľského portálu, na ktorom teraz Adient pracuje. Snažíme sa dostať sa bližšie k tým dodávateľom, aby sme ich vedeli okamžite osloviť, keď sa niečo udeje, aby sme mali s nimi takú horúcu linku a vedeli to hneď riešiť. Finančné riziká sa dajú pomerne dobre predikovať, my dostávame od dodávateľov finančné dáta a vidíme ako sa vyvíja ich finančná situácia.

**6. Posledné roky sa prechádza do virtuálneho prostredia, ako sa Vy pozeráte na hrozby kybernetických útokov?**

Nie je to prioritne naša téma. Ale akonáhle dostaneme informáciu o kybernetickom útoku, tak vieme, že dodávateľ bude mať finančné následky. Môže to potom spôsobovať tiež výpadky v dodávkach a to by som zaradila do Supply Chain rizík. Na Vender Councile riešime, aké následky to pre nás môže mať, keď dodávateľ rieši kybernetický útok. Samozrejme, vieme pomôcť aj my, potom sa definujú následné kroky, ktoré s tým súvisia. Pri kybernetickom útoku sa riešia dve témy a teda finančný výpadok, nejaké vydieranie, ktoré spôsobí, že musí dodávateľ zaplatiť nejakú sumu a potom druhá téma je, že im padnú systémy a teda sa prerušia dodávky. My to okamžite vidíme na Vender Councile a riešia sa kroky ako môžeme toto vyriešiť čo najrýchlejšie.

**7. Čo si myslíte, aké predpoklady by mali mať ľudia, ktorí pracujú s rizikami?**

Otvorenú myseľ. Ja to vidím na sebe, že stále nasávam informácie zo všetkých oblastí, čiže záujem o súčasné dianie, politické, to má veľký vplyv. Schopnosť spájať si fakty do súvislostí, aké sú následky jednotlivých rizík, spájať si jednotlivé udalosti do krokov, čo z toho môže vzniknúť. Analytické myslenie. Taký širší rozhľad. Nestačí sledovať jednu tému. Človek pracujúci s rizikami by mal mať široký rozhľad. Potrebuješ informácie vidieť v súvislostiach. Všetko čo sa deje vo svete treba sledovať, nejaké globálne výpadky v doprave, tak isto zdravotné riziká, sucho, zemetrasenia...

**8. Prikláňate sa skôr k tvrdeniu, že riziko je hrozbou alebo si myslíte, že je skôr príležitosťou? A prečo? Na ktorú stranu sa viac prikláňajú Vaše doterajšie skúsenosti?**

Podľa mňa je to oboje, ale keď vidím ako vlastne existencia toho Covidu a vojny dopomohla k vytvoreniu celkového oddelenia toho risk manažmentu, viac sme sa priblížili k dodávateľom, naučili sme sa veľa vecí počas tej krízy. Je to ako keby oboje. Jedno bez druhého sa nedá. Keď príde to riziko, vieme sa z neho poučiť.

**9. Ovplyvňuje Vás a fungovanie obce/firmy aj politická situácia na Slovensku (predčasné voľby, výmena ministrov a iných vedúcich pozícií atď.)? Ak áno, v čom najviac? Do akých oblastí to najviac zasahuje?**

Politické svetové dianie nás dosť ovplyvňuje. Tá vojna na Ukrajine nás celkom ovplyvnila, zasiahla hlavne dodávateľov, aj keď nemali biznis na Ukrajine, ale veľa tých vstupov tam dodávatelia mali a práve zvýšili sa ceny týchto vstupov kvôli tomu

konfliktu. Keby bol konflikt na Taiwane, oni sú hlavný dodávatelia čipov, to by malo zásadný vplyv na celkovú ekonomiku. V Číne realitný trh je hrozne zadlžený a to má tiež na nás vplyv. Politické dianie na Slovensku nás veľmi neovplyvňuje, to sa nás veľmi netýka, lebo my sme globálna firma a ten slovenský vplyv je taký menší. To má vplyv na menšie firmy. My tým, že sme globálna firma, tak nás ovplyvňujú napríklad americké voľby, ale aj rozhodnutie veľkých štátov ako je aj Nemecko. Menšie štáty majú na nás menší vplyv, sú tam samozrejme politiky v krajinách, že sa zvyšuje minimálna mzda a samozrejme na tom trhu, to nás ovplyvní, ale nie je to taký vplyv ako z tých veľkých štátov.

**10. Akým autoritám (úradom) podliehate v rámci riadenia rizík? Prípadne aké regulácie sa na Vás vzťahujú?**

Napríklad Due Diligence v Nemecku nás reguluje, sú tam rôzne kritéria, ktoré my musíme splniť. Musíme si lustrovať dodávateľov, či tam nie je nejaká práca z tretích či zakázaných krajín, či tam nie je detská práca. Je to definované európskou úniou. Či nie sú vstupy zo zakázaných krajín. A to je definované v Nemecku. A potom lokálne zákony v daných krajinách nás usmerňujú.

**11. Pandémia bola do Covidu-19 považovaná za veľmi málo pravdepodobne sa vyskytujúce riziko, asi žiadny manažér sa na hrozbu šírenia vírusu nejako zvlášť nepripravoval. Spomeniete si, ako Vás v práci zasiahol koronavírus? Ako vnímate vplyv pandémie Covidu-19 na riadenie rizík? Zmenilo sa počas/po pandémie niečo z Vášho pohľadu v spôsobe, ako pristupujete k prevencii alebo celkovo – k riadeniu rizík?**

Pred dvomi rokmi sme boli len finančný management a to bolo všetko, s príchodom Covidu a vysokými cenami energií a zvýšených cien vstupných nákladov, tá kríza, ktorá bola tým poháňaná, to všetko spôsobilo to, že management chcel už vidieť to riziko komplexne a predikovať skorej všetko čo sa môže stať. Teraz je taká motivácia, že viac dáť vyťažiť, viac byť schopný robiť skorej tie preventívne opatrenia ako len hasiť to, čo sa stalo. A vlastne Covid nám pomohol k tomu, že nás viac vnímajú a viac sa o riadení rizík hovorí. Zároveň to vyvolalo potrebu lepšej formy zberu dát, digitalizácie, schopnosti a otvorenosti spoločnosti investovať viac do zbierania dát, analýzy dát. My sme nedávno implementovali nový nástroj na zbieranie dát, zároveň sa vytvárajú ďalšie interné systémy ako tieto dáta zbierať, ako s nimi pracovať a vyhodnocovať ich. Je to momentálne taký živý organizmus, ktorý sa mení zo dňa na deň. A mám pocit že risk management je teraz oveľa viac v popredí

ako v minulosti. Súčasná situácia v spoločnosti na trhu je veľmi sa meniaci. Ten, kto skorej reaguje, lepšie potom vie tie riziká znížiť a ušetriť na tom.

**12. Podľa Vášho názoru, ako môže technologický pokrok, ako napríklad umelá inteligencia, prispieť k lepšiemu riadeniu rizík vo verejnom sektore/súkromnom sektore?**

Aj my sa teraz tlačíme tou cestou Artificial Intelligence, zberom dát sme chceli predikovať lepšie, kedy čo môže nastať, v čom nám pomáha AI. Vidíme viac výhod ako nevýhod pri používaní umelej inteligencie, hlavne v tom, že nám pomáha predikovať tie riziká a lepšie dáta spracovať a lepšie vyvodit' závery. Je to aj trend risk managementu. Lepšie byť pripravený na základe analýz z minulosti do budúcnosti. V tom je umelá inteligencia veľmi nápomocná.

**13. Ako sa podľa Vás vyvinulo riadenie rizík vo Vašom sektore za posledných 10 rokov?**

My sa stále ako firma učíme, taký celostný risk management ešte pár rokov dozadu nebol existujúci. Veľa investujeme do toho, aby sme vedeli čo najviac rizík pokryť. My plníme funkciu risk managementu iba za nákup, to znamená, že riziká súvisiace s nákupom. Genéza je taká, že dva roky dozadu sa riešil iba finančný risk, to rieši moje oddelenie, ale postupne sa k tomu pridali aj iné formy rizika. Momentálne máme Supply chain risk management, purchasing risk management kde sa rieši veci ako prerušenia dodávok, zákon ktorý má európska únia Due Diligence. Ja pokrývam finančný risk management. Supply chain – tam sa riešia logistické výpadky z covidových, vojnových dôvodov. Aké sú výpadky v rôznych krajinách, tam sú teda rôzne dôvody prerušenia dodávok. V podstate dva roky dozadu tým, že sme sa sústredili len na ten finančný risk management všetko sa vlastne zmenilo s príchodom covidu a potom nedostupnosti čipov, dve témy, ktoré nás veľmi zasiahli. Vtedy management začal viac prihliadať na dôležitosť risk managementu pretože tie výpadky v dodávkach veľmi ovplyvňovali aj dodávateľov. v súčasnej dobe narastá význam toho risk managementu. Hlavné trendy sú teda digitalizácia, AI, byť schopný predikovať z minulých kríz krízy budúce, je to avšak všetko také, veľmi sa meniace. Aj tie spoločnosti všetky, ktoré ponúkajú na trhu rôzne nástroje ako keby sa menia, vyvíjajú, rýchlo implementujú nové veci. Je to veľmi sa meniaci oblasť. Ako keby to, čo bolo v minulosti pokúskované, nejaké dáta sa zbierali tam, nejaké tam, tak teraz sa to snažíme dať dokopy a vytvorit' taký podklad na rozhodovanie. V poslednom roku aj ten management venuje tejto oblasti väčšiu pozornosť.

**1. Ako funguje u vás riadenie rizík?**

Riešime to spolu s poslancami obecného zastupiteľstva, máme aj krízový štáb, to sú tiež poslanci, ale ten zasahuje len vtedy, keď sa vyskytnú nejaké nepredvídané udalosti, tragédia, kalamita alebo požiar a práve vtedy sa zvolá tento krízový štáb. Riziká sa snažíme v zárodku eliminovať tým, že my vlastne máme požiarneho technika, preventívára požiarnej ochrany, máme zabezpečené BOZP a preškolených zamestnancov a snažíme sa čo sa týka bezpečnosti pri práci, čo sa týka požiaru, pravidelne prebiehajú revízne správy.

**2. Aké riziká považujete za najvýznamnejšie vo Vašom sektore a prečo? S ktorými rizikami sa najčastejšie stretávate?**

Pre nás je najväčšie riziko živelné – búrky, vietor, povodne, požiar. Čo sa týka vody, spravili sme opatrenia na odvedenie dažďových a privalových vôd. Spravili sme dažďovú kanalizáciu aby neboli spôsobené ujmy na majetku našich obyvateľov.

**3. Ako sa so spomenutými rizikami dokážete efektívne vysporiadať? Keď vzniknú tieto riziká, ako ich ďalej riešite?**

S rôznymi rizikami sa vysporiadávame prostredníctvom rôznych opatrení, ako sú napríklad implementácia kontrolných mechanizmov, vypracovanie krízových plánov, zlepšenie transparentnosti a posilnenie interných kontrolných mechanizmov.

**4. Je podľa Vás riadenie rizík dôležité? Aké techniky v rámci riadenia rizík využívate?**

Riadenie rizík v dnešnej dobe si vyžaduje obrovskú pozornosť. Čo sa týka riadenia rizík v obci, je naozaj dôležité ako sa starosta k veciam stavia. Ak je predvídavý a robí veci dopredu, plánuje dopredu, je zžitý s obcou a katastrom, ja napríklad som v teréne každý deň, mám zmapovanú celú obec a preto viem, aké riziká by do budúcnosti mohli vzniknúť. Každý rok vytvárame také projekty, že keď sa niekedy v rámci nejakého živlu vyskytnú riziká, zaznamenáme to a snažíme sa v danej lokalite prijať také opatrenia, aby sa do budúcnosti týmto rizikám predišlo.

**5. Ako by sa mal Váš sektor pripraviť na nečakané krízy a akú úlohu by v tomto prípade malo zohrávať rizikové riadenie?**

Je dôležité mať vytvorené krízové plány a postupy na zmiernenie a riadenie nečakaných udalostí, ako sú prírodné katastrofy alebo pandémie. Rizikové riadenie by malo zohrávať kľúčovú úlohu pri príprave na takéto udalosti.

**6. Posledné roky sa prechádza do virtuálneho prostredia, ako sa Vy pozeráte na hrozby kybernetických útokov?**

Určite je to jedno z rizík, ktoré netreba podceňovať. Máme zabezpečenú kybernetickú bezpečnosť našich sietí, čo sa týka obce. Sme ochránení proti tomu, aby nám niekto napadol počítače, nedovolíme obyvateľom niečo vytláčať cez naše počítače, neakceptujeme cudzie USB kľúče, aby nezavírovali naše počítače.

**7. Čo si myslíte, aké predpoklady by mali mať ľudia, ktorí pracujú s rizikami?**

Mali by byť maximálne zodpovední a hlavne predvídavi. Taktiež by mali mať schopnosť rýchlo reagovať na zmeny v prostredí.

**8. Prikláňate sa skôr k tvrdeniu, že riziko je hrozbou alebo si myslíte, že je skôr príležitosťou? A prečo? Na ktorú stranu sa viac prikláňajú Vaše doterajšie skúsenosti?**

Riziko považujem za hrozbu. Radšej nech nie je riziko žiadne, aby sme sa z neho nemuseli ani poučiť.

**9. Ovplyvňuje Vás a fungovanie obce/firmy aj politická situácia na Slovensku (predčasné voľby, výmena ministrov a iných vedúcich pozícií atď.)? Ak áno, v čom najviac? Do akých oblastí to najviac zasahuje?**

Nie. Nestretol som sa s tým.

**10. Akým autoritám (úradom) podliehate v rámci riadenia rizík? Prípadne aké regulácie sa na Vás vzťahujú?**

Podliehame ochrane prírody, taktiež zo zákona musíme uverejňovať informácie z hydrometeorologického úradu do 6 hodín od ich prijatia, aby sa obyvatelia obce vedeli vyvarovať možných prichodiacim rizikám, aby si vedeli zabezpečiť svoje nehnuteľnosti

**11. Pandémia bola do Covidu-19 považovaná za veľmi málo pravdepodobne sa vyskytujúce riziko, asi žiadny manažér sa na hrozbu šírenia vírusu nejako zvlášť nepripravoval. Spomeniete si, ako Vás v práci zasiahol koronavírus? Ako vnímate vplyv pandémie Covidu-19 na riadenie rizík? Zmenilo sa počas/po**

**pandémii niečo z Vášho pohľadu v spôsobe, ako pristupujete k prevencii alebo celkovo – k riadeniu rizík?**

Covid bolo ťažké obdobie. Zákony a vyhláška sa pravidelne menili, snažili sme sa prispôbiť týmto zmenám, ktoré boli prijaté na dennej, týždennej báze. Ťažko sa dali nejaké veci predvídať, bolo to nówum, nevedeli sme, že kedy to skončí, ako dlho to bude pokračovať, prišla prvá, druhá, tretia vlna... Snažili sme sa riešiť situáciu podľa **rozhodnutí krízového štábu**.

**12. Podľa Vášho názoru, ako môže technologický pokrok, ako napríklad umelá inteligencia, prispieť k lepšiemu riadeniu rizík vo verejnom sektore/súkromnom sektore?**

Technologický pokrok, ako napríklad umelá inteligencia, môže prispieť k lepšiemu riadeniu rizík prostredníctvom automatizácie procesov a lepšieho analytického vyhodnocovania rizík.

**13. Ako sa podľa Vás vyvinulo riadenie rizík vo Vašom sektore za posledných 10 rokov?**

V podstate je to viac-menej rovnaké s drobnými zmenami, snažíme sa ten štandard dodržať, aby sme eliminovali riziká. Zmeny, ktoré prišli s Covidom, tak s ním aj odišli. Jediné, čo sa zmenilo, že sa kladie zvýšený dôraz na riadenie rizík a zlepšenie prístupov a techník na ich riadenie.

Príloha č.3 – rozhovor vo verejnom sektore, veľké mesto

**1. Ako funguje u vás riadenie rizík?**

Keď sa pozerám z pohľadu mesta, závisí teda od toho, ktoré riziká rozoznávame, teraz sa zaoberáme rizikami, ktoré sa týkajú nejakej budúcej klimateckej krízy, to sú také pomerne významné riziká, ktoré vnímame. Na druhú stranu, s celou klimateckou zmenou sú problémy lebo má to nejaké generačné aspekty, nie je na to k dispozícii až tak veľa voľných zdrojov, takže z Únie je už podmienkou, že všetky peniaze, ktoré prichádzajú, musíme riešiť tému adaptácie, teda mitigácie klímy. V oblasti klímy sa toho deje pomerne dosť.

**2. Aké riziká považujete za najvýznamnejšie vo Vašom sektore a prečo? S ktorými rizikami sa najčastejšie stretávate?**

Iné riziká, ktoré sme identifikovali sú kybernetické hrozby. Zmenili sme trošku prístup z minulosti, teraz sa tomu aktívne venujeme. Mali sme výpadok služieb, bolo

to medializované. Považujeme to za dôležitú vec. Finančné riziká sú dôležité a veľmi citlivo riešené. Prognózuje podľa ekonomicky daňových prognóz, ktorý generuje štát. Je to dosť rozoznávané riziko. Ďalej tu sú riziká ako výpadky v zmene legislatívny. Riziká, ktoré sme začali riešiť, sú možnože niekde na pol ceste medzi neistotou a rizikom a to je inflácia. To bola veľká lekcia pre celý verejný sektor. Ešte čo je dôležité sú otázky úrokových sadzieb. Ešte riziká, ktoré vnímame je napríklad odliv mozgov, ťažko sa to kvantifikuje, nie je toto riziko úplne typické.

**3. Ako sa so spomenutými rizikami dokážete efektívne vysporiadať? Keď vzniknú tieto riziká, ako ich ďalej riešite?**

Nie je u nás nejaká štandardizovaná pozícia risk manažéra. Zároveň riziká by mali byť obsiahnuté v stratégiách, teda nejaké riziká sú identifikované v stratégii Bratislava 2030, nejaké sú v sektorových stratégiách.

**4. Je podľa Vás riadenie rizík dôležité? Aké techniky v rámci riadenie rizík využívate?**

Myslím si, že je to extrémne dôležité, Je veľa kompetencií, ktoré podľa mňa by mali mať tak veľké organizácie ako je napríklad hlavné mesto, tak si myslím, že takáto organizácia by mala robiť seriózny risk manažment. Na druhú stranu seriózny risk manažment nerobí ani štát. Súvisí to s tým, že to nie je normalizované, ani možno vyžadované. Keď takto uvažujem, tak neexistuje žiaden katalóg činností, ktoré by vlastne verejný sektor mal štandardne pokrývať.

**5. Ako by sa mal Váš sektor pripraviť na nečakané krízy a akú úlohu by v tomto prípade malo zohrávať rizikové riadenie?**

Rizikové riadenie pomáha mestu pripraviť sa na krízy prostredníctvom systematického a koordinovaného prístupu k manažovaniu neistôt a hrozieb.

**6. Posledné roky sa prechádza do virtuálneho prostredia, ako sa Vy pozeráte na hrozby kybernetických útokov?**

Určite to vnímame vážne. Prvá vec sú výpadky služieb, ďalej to je únik informácií, GDPR... Štát by mal využívať úspory z rozsahu, mal by viesť a nastavovať štandard smerom ku všetkým samosprávam a obciam. Malým obciam tá škála vôbec nedovoľuje riešiť takéto veci, myslím si, že je tam nejaké minimum kybernetickej ochrany, možnože nejaký základný balíček ochrany .

**7. Čo si myslíte, aké predpoklady by mali mať ľudia, ktorí pracujú s rizikami?**

Mali by byť schopný analyzovať, mali by vedieť abstraktne myslieť, mali by samozrejme vedieť robiť s dátami, to sú podľa mňa základné kvality.

- 8. Prikláňate sa skôr k tvrdeniu, že riziko je hrozbou alebo si myslíte, že je skôr príležitosťou? A prečo? Na ktorú stranu sa viac prikláňajú Vaše doterajšie skúsenosti?**

Záleží podľa toho, aké riziko, v akom čase príde. Vo všeobecnosti sa na riziká neďívame s nadšením.

- 9. Ovplyvňuje Vás a fungovanie obce/firmy aj politická situácia na Slovensku (predčasné voľby, výmena ministrov a iných vedúcich pozícií atď.)? Ak áno, v čom najviac? Do akých oblastí to najviac zasahuje?**

Áno, ovplyvňuje to. Tá politická neistota je určite zásadný faktor lebo niektoré veci sa nedajú plánovať.

- 10. Akým autoritám (úradom) podliehate v rámci riadenia rizík? Prípadne aké regulácie sa na Vás vzťahujú?**

Na samosprávnej úrovni to neevidujeme vôbec. Možnože GDPR je taká vec, do ktorej vstupuje úrad na ochranu osobných údajov. Nijaká finančná regulácia nie je.

- 11. Pandémia bola do Covidu-19 považovaná za veľmi málo pravdepodobne sa vyskytujúce riziko, asi žiadny manažér sa na hrozbu šírenia vírusu nejako zvlášť nepripravoval. Spomeniete si, ako Vás v práci zasiahol koronavírus? Ako vnímate vplyv pandémie Covidu-19 na riadenie rizík? Zmenilo sa počas/po pandémie niečo z Vášho pohľadu v spôsobe, ako pristupujete k prevencii alebo celkovo – k riadeniu rizík?**

Ako som spomínal, my nemáme vytvorenú nejakú štandardizovanú pozíciu risk manažéra, ale ako prišla pandémia, ale máme vytvorenú pozíciu, ktorá súvisela s touto pandemiou. Keď prišla pandémia, tak sa ukázalo, to je presne to, že príde niečo neznáme, prišlo niečo, o čom ste nemohli vedieť a zmenilo to úplne hru. Presne vtedy sme pochopili, že nám chýba niekto, a to bol krízový manažér. Nie vyslovene risk manažér, ale krízový manažér. A to je človek, ktorý začal mať na starosti takéto veci, ako za akých okolností vyhlásujeme krízový alebo havarijný stav, čiastočne jeho náplňou práce je aj to predchádzanie rizík. Jeho náplňou práce je to riešenie, ale trochu rieši aj to predchádzanie. Najviac vyvinuté to máme teraz v oblasti klímy. Rieši sa to ako zraniteľné je mesto v jednotlivých častiach pri zmene klímy a navrhuje konkrétne adaptačné plnenia.

**12. Podľa Vášho názoru, ako môže technologický pokrok, ako napríklad umelá inteligencia, prispieť k lepšiemu riadeniu rizík vo verejnom sektore/súkromnom sektore?**

Generálna umelá inteligencia bude vedieť tomuto napomôcť, ale nemám ja veľmi silnú predstavu o tom.

**13. Ako sa podľa Vás vyvinulo riadenie rizík vo Vašom sektore za posledných 10 rokov?**

Mám pocit, že je o mnoho viac rizík rozoznaných. Samozrejme tie riziká sa dostávajú viac do povedomia, ľudia ich viac vnímajú, viac sa veci medializujú. Za môj pobyt v správe mesta sme vybuďovali 10 alebo 20 kompetencií, ktoré mesto pred piatimi rokmi vôbec nemalo. Vedel by som hovoriť o ďalších kompetenciách, ktoré by sme vedeli dobudovať, ale nemáme na ne zdroje. Mám teda pocit, že riadenie rizík sa za posledné roky zmenilo, ale neviem nutne či k lepšiemu.

Príloha č.4 – rozhovor vo verejnom sektore, MZ SR

**1. Ako funguje u vás riadenie rizík?**

Je tu potrebné zdefinovať riziká, ktoré sú dneska legislatívne ošetrené a potom riziká, ktoré nie sú definované a sú neočakávané, čiže náhle udalosti. Ak sa pozrieme na tie riziká, ktoré sú predvídateľné, tie riziká sú ošetrené legislatívne. Sú ošetrené zákonom civilnej obrany, požiarnym zákonom, legislatívou hospodárskej mobilizácie...

**2. Aké riziká považujete za najvýznamnejšie vo Vašom sektore a prečo? S ktorými rizikami sa najčastejšie stretávate?**

Riziká hromadnej nehody, logistika pacientov, pandemické udalosti, výpovede lekárov, to všetko sú veľmi významné riziká.

**3. Ako sa so spomenutými rizikami dokážete efektívne vysporiadať? Keď vzniknú tieto riziká, ako ich ďalej riešite?**

V prípade hromadných udalostí od komunikácie cez proces ako prebieha na mieste udalosti, ako prebieha logistika pacientov, toto je všetko vďaka plánom hromadných udalostí a trauma plánom ošetrené dopredu. Ak ide o veľké udalosti, v prípade pandémie, tak súčasťou každého plánu je pandemická komisia, ktorá rozhoduje, akým spôsobom sa bude k danej situácii pristupovať. Ak je to udalosť, ktorá sa netýka iba zdravotníctva, tak najvyššou inštitúciou, ktorá riadi krízové udalosti je

Ústredný krízový štáb. Ak je to niečo menšie, napríklad v prípade hepatitídy A, tak to je riešené v rámci zdravotníctva. Keď je to niečo väčšie ako bol Covid, tak okrem pandemickej komisie tam vstupoval Ústredný krízový štáb, ktorý zadával jednotlivé úlohy pre jednotlivé rezorty. Je to veľmi koncepčné, záleží od toho, o akú krízovú oblasť ide, či má dopad iba na rezort alebo má nadrezortný dopad. Štát v princípe je riadený krízovo cez vnútro. Najväčší útvar krízového riadenia má ministerstvo vnútra, kde patria zemetrasenia, záplavy, všetky krízové udalosti veľkého rozsahu, ostatné ministerstvá by mali participovať v závislosti od reálnej potreby.

**4. Je podľa Vás riadenie rizík dôležité? Aké techniky v rámci riadenie rizík využívate?**

Riadenie rizík je v dnešnej dobe jedno z najdôležitejších. Napríklad vypuknutie vojny bolo riadené práve Ministerstvom vnútra. Akonáhle to ministerstvo obrany stabilizovalo tak odovzdalo celé riadenie MV, oni už rozhodovali o tom, akým spôsobom sa bude fungovať. Mali by mať zabezpečené aj materiálno-technické vybavenie k tomu.

**5. Ako by sa mal Váš sektor pripraviť na nečakané krízy a akú úlohu by v tomto prípade malo zohrávať rizikové riadenie?**

Tak mal by byť materiálno-technicky vybavený. Na toto aby v krízových situáciách bolo dostatočné materiálno-technické vybavenie pre jednotlivé rezorty slúžia štátne hmotné rezervy, ktoré sú definované za každý rezort, definovaný je rozsah materiálov a vybavenia, ktorý by mal byť na krízové udalosti. Covid v tomto prípade ukázal, že to tak nie je. Ministerstvo si povie, že aké položky by sme potrebovali mať v štátnych hmotných rezervách a úlohou štátnych hmotných rezerv, ktoré dostanú nejaký rozpočet, je zabezpečiť tento materiál. Kľúčovým útvárom pri krízovom riadení je teda fungovanie štátnych hmotných rezerv.

**6. Posledné roky sa prechádza do virtuálneho prostredia, ako sa Vy pozeráte na hrozby kybernetických útokov?**

Je to veľká téma. Akurát prebieha schvaľovanie základnej stratégie, práve na definovanie oblastí kybernetických hrozieb a prácu s týmito hrozbami. Súčasťou tejto stratégie je aj komunikačná stratégia, ktorá bola schválená k problematike hybridných hrozieb.

**7. Čo si myslíte, aké predpoklady by mali mať ľudia, ktorí pracujú s rizikami?**

Mali by to byť ľudia s otvorenou myslou, ktorí dokážu robiť rozhodnutia a nieť za ne zodpovednosť. Mali by mať široký rozhľad a dobré analytické schopnosti.

**8. Prikláňate sa skôr k tvrdeniu, že riziko je hrozbou alebo si myslíte, že je skôr príležitosťou? A prečo? Na ktorú stranu sa viac prikláňajú Vaše doterajšie skúsenosti?**

Je dôležité si uvedomiť základný rozdiel medzi korporátom a štátom. Korporát môže všetko obísť, čo nezakazuje legislatíva. V korporáte sa môže urobiť všetko, čo nie je striktné zakázané legislatívou. Štát naopak môže urobiť iba to, čo mu dovoľuje legislatíva a to je obrovský rozdiel. Flexibilita štátu je strašne malá a je obmedzená tým, že môže konať iba na základe toho, čo zákon reálne dovoľuje. Pre štát by to mohla byť príležitosť a posun dopredu a myslím si, že aj čo sa týkalo pandémie, všetky rezorty potrebujú a majú za úlohu vyhodnotiť ten proces a opatrenia, ktoré boli robené počas pandémie a predložiť vláde to hodnotenie. Z tohto pohľadu to je obrovská príležitosť.

**9. Ovplyvňuje Vás a fungovanie obce/firmy aj politická situácia na Slovensku (predčasné voľby, výmena ministrov a iných vedúcich pozícií atď.)? Ak áno, v čom najviac? Do akých oblastí to najviac zasahuje?**

Áno, jednoznačne. Sú dva faktory, ktoré ovplyvňujú riadenie rizika, a to chýbajúca strategická komunikácia, to je absolútne v tejto krajine nezvládnuté pri každej jednej kríze. Politické rozhodnutia veľakrát predchádzali a negovali rozhodnutia odborníkov. Poučením z kríz je strategická komunikácia, ak sa nevybuduje, nie v momente keď je kríza, ale už predtým, tak budeme na Slovensku stále krajina rozdelených ľudí, že polovička verí tomu a polovička tomu.

**10. Akým autoritám (úradom) podliehate v rámci riadenia rizík? Prípadne aké regulácie sa na Vás vzťahujú?**

Je dôležité vychádzať zo zákonov, ktoré jasne definujú o akú krízovú udalosť ide.

**11. Pandémia bola do Covidu-19 považovaná za veľmi málo pravdepodobne sa vyskytujúce riziko, asi žiadny manažér sa na hrozbu šírenia vírusu nejako zvlášť nepripravoval. Spomeniete si, ako Vás v práci zasiahol koronavírus? Ako vnímate vplyv pandémie Covidu-19 na riadenie rizík? Zmenilo sa počas/po pandémie niečo z Vášho pohľadu v spôsobe, ako pristupujete k prevencii alebo celkovo – k riadeniu rizík?**

Pandémia bola úplne niečo čím si obyvatelia prešli takými rôznymi fázami. Prvá fáza bola strach z niečoho nečakaného, komunikovalo sa veľmi opatrne, jasné a rzné kroky sa robili a to bola prvá vlna. Bolo to zvládnuté aj zo strany obyvateľov aj zo strany politikov. Keď prišla zmena komunikácie na strane politikov, doslova taká

nejasná komunikácia, ktorá si veľakrát odporovala, bolo to veľmi náročné riadenie smerom k znižovaniu dopadov pandémie. Napríklad, pandemická komisia navrhla, že je potrebné celoplošne testovať, tak v rámci Ústredného krízového štábu sa dohodli úlohy pre jednotlivé rezorty a v ideálnom prípade sa tieto úlohy preniesli do uznesenia vlády, ktoré jasne definuje úlohy pre jednotlivé ministerstvá, čo majú robiť v akom časovom intervale.

**12. Podľa Vášho názoru, ako môže technologický pokrok, ako napríklad umelá inteligencia, prispieť k lepšiemu riadeniu rizík vo verejnom sektore/súkromnom sektore?**

Máme veľmi slabé IT náležitosti – chýbajúce dáta, prepojenosť medzi rezortmi, to je jedna z kľúčových mínusových záležitostí, na ktorých treba pracovať. Umelá inteligencia je budúcnosťou, ale my nemáme funkčný základný systém. E-zdravie by mala byť základná rovina, kde e-zdravie je formát, ktorý, ak sa tam urobí nejaký zápis, tak to vidia všetci, ktorí vstupujú do zdravotníctva a budú mať informácie o pacientovi. To je štandard v okolitých krajinách. Ak sa nastaví tieto základné veci, tak tá umelá inteligencia je nadstavbou toho všetkého a môže to veľmi dobre fungovať.

**13. Ako sa podľa Vás vyvinulo riadenie rizík vo Vašom sektore za posledných 10 rokov?**

Som vo verejnej správe tretí rok a veľmi ťažko sa mi to hodnotí v takom nejakom väčšom časovom horizonte. Za tie tri roky sme išli z krízy do krízy. Prvá kríza bola pandémie, tá ešte neskončila a prišla vojna a potom prišli výpovede lekárov. Dneska sme v analytickom procese. Snažíme sa už pri treťom ministrovi hovoriť o tom, aby sa začalo pracovať na poučení z krízového vývoja, teda na zhodnotení všetkých tých krízových procesov. Na Slovensku sa dostávame do situácie, že sme v kontrolných mechanizmoch, sme v dokazovaní, či to čo sme urobili bolo v poriadku. Do budúca sa môže stať, že krízové riadenie nebude chcieť nikto robiť, pretože to môže mať na neho negatívny vplyv. Tu ľudia nemajú odvahu robiť rozhodnutia a niest' za nich zodpovednosť, lebo musia robiť takúto analýzu, analýzu externou firmou. My nemôžeme mesiac robiť analýzu, keď nám dneska umierajú ľudia. Toto bude musieť štát legislatívne nastaviť, že ak nie politik, ale odborníci začnú robiť krízu, aby to zhodnotenie nemalo negatívny dopad na toho človeka, ale pozitívne poučenie z toho celého vývoja.