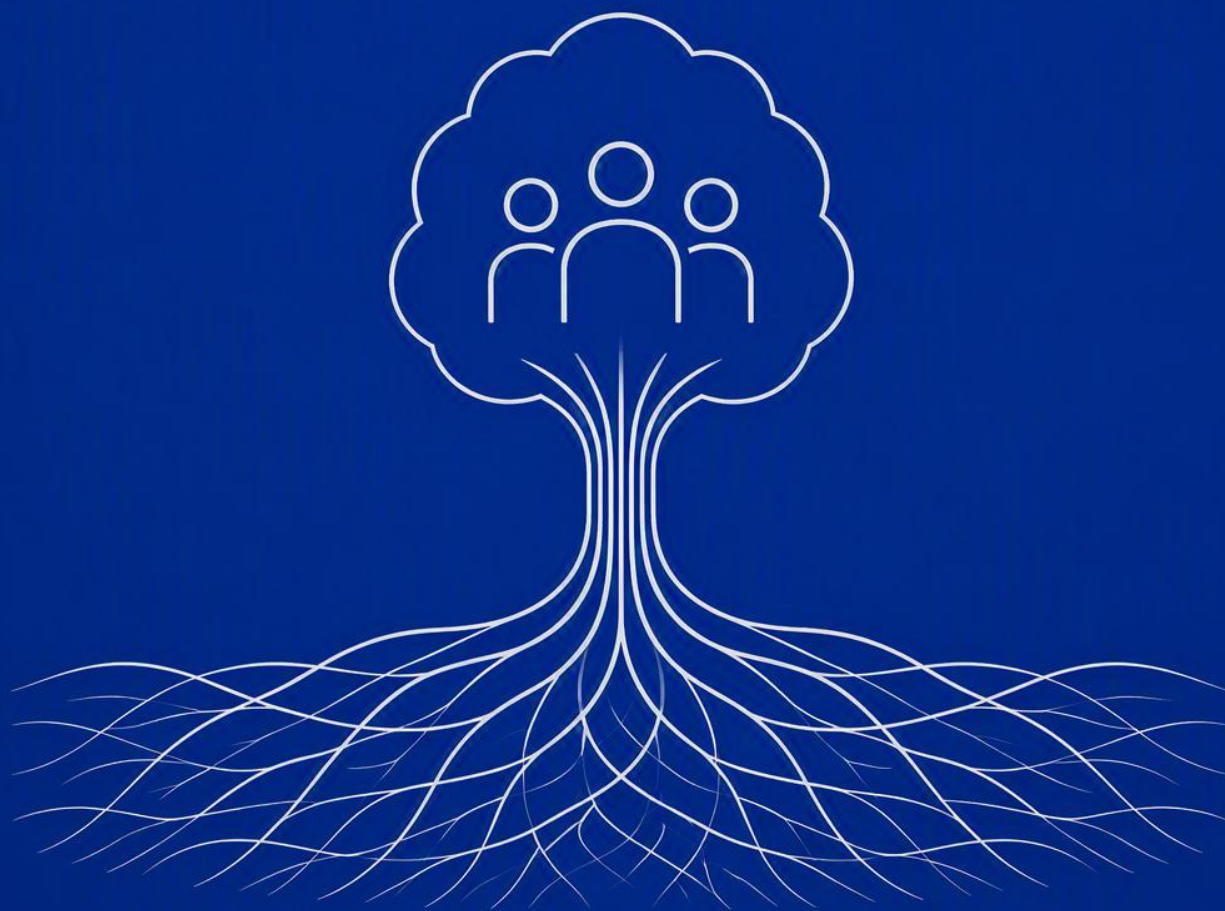




**Co-funded by
the European Union**

Organizačný rozvoj pre MVO:

Praktický sprievodca



Organizačný rozvoj pre MVO

Tento sprievodca organizačným rozvojom pre mimovládne a občianske organizácie bol vypracovaný v rámci projektu „Fostering CSOs' Resilience to Shrinking Spaces and Strengthening their Capacities through Individual Mentoring and Value Mainstreaming in Hungary and Slovakia“ (FOREST), ktorý spoločne realizovali Alternative Communities Association (ACA), Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS) a Transatlantic Foundation (TF).

Autorka: Ivana Ivanová

Uverejnené: 2. septembra 2026



**Co-funded by
the European Union**

Projekt FOREST je spolufinancovaný Európskou úniou. Uvedené názory a stanoviská sú však výlučne názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odzrkadľovať stanovisko Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru. Za tieto názory a stanoviská nemôže niesť zodpovednosť ani Európska únia, ani poskytovateľ grantu.

Obsah

1	Ako používať tohto sprievodcu	5
2	Zdravá organizácia.....	6
2.1	Štyri veci, ktoré musia držať spolu	6
2.2	Jasné roly a zodpovednosti	6
2.3	Praktický príklad.....	7
2.4	Governance (kto riadi a kto dohliada)	8
3	Plánovanie (od vízie ku každodennej práci)	10
3.1	Strategické plánovanie bez zbytočnej byrokracie.....	10
3.2	Z ročného plánu do konkrétnych úloh	10
3.3	Ako plánovať v neistote.....	11
4	Porady a interná koordinácia	11
4.1	Potrebnosť porád.....	11
4.2	Vedenie porád.....	12
4.3	Frekvencia porád.....	12
5	Vyhodnocovanie a učenie sa	13
5.1	Organizácia, ktorá sa učí zo skúseností	13
5.2	Kvantitatívne vs. kvalitatívne kritériá.....	13
5.3	Od hodnotenia späť k plánovaniu	14
6	Riziká, krízové scenáre a kontinuita organizácie.....	14
6.1	Prečo rozmýšľať nad krízou skôr, než nastane	14
6.2	Základná mapa organizačných rizík	15
6.3	Príklady scenárov	15
6.4	Jednoduchý contingency plan	16
6.5	Desať pravidiel organizácie pripravenej na krízu	16

7	Ľudia, kapacity a zdravé fungovanie tímu	17
7.1	Kapacita organizácie nie je nekonečná	17
7.2	Zastupiteľnosť a odovzdávanie know-how	17
7.3	Spätná väzba a náročné rozhovory	18
7.4	Udržateľnosť ľudí	18
8	Financie a organizačná udržateľnosť	19
8.1	Rozpočet ako nástroj riadenia	19
8.2	Závislosť od jedného zdroja	19
8.3	Rozhodovanie v období nedostatku	20
9	Praktický organizačný cyklus	20
9.1	Päť otázok pre vedenie	20
9.2	Krátky organizačný health check	21
10	Použité zdroje	22
11	Príloha 1: Posúdenie rizík	23
12	Príloha 2: Krízová karta	26

1 Ako používať tento sprievodcu

Mimovládne organizácie často vznikajú preto, že skupina ľudí chce niečo zmeniť: chrániť práva, pomáhať komunite, poskytovať služby, presadzovať verejný záujem alebo reagovať na problém, ktorý zostáva bez riešenia. V prvých rokoch preto prirodzene venujú najviac energie programu a projektom. Organizačné otázky sa riešia popri tom, neraz až vo chvíli, keď prestane fungovať niečo, čo dovtedy držala pokope osobná angažovanosť niekoľkých ľudí.

Organizačný rozvoj je priebežná práca na tom, ako organizácia funguje ako celok. Zahŕňa jej smerovanie, rozhodovanie, ľudí, financie, procesy, kultúru, učenie aj schopnosť zvládnuť výpadok alebo krízu. Nejde o jednorazové „upratanie organizácie“. Dobrá organizácia nie je tá, ktorá má najviac procesov a smerníc, ale tá, ktorá vie, kam smeruje, kto za čo zodpovedá, na čo má kapacitu, ako sa rozhoduje a čo urobí, keď sa podmienky menia.

JEDNODUCHÉ PRAVIDLO: Každý nástroj má byť taký jednoduchý, ako môže byť, a taký formálny, ako organizácia potrebuje. Malému päťčlennému tímu môže stačiť jednostranový plán a krátky zápis rozhodnutí. S rastúcim počtom ľudí, projektov, partnerov, financií alebo právnych povinností rastie aj potreba jasnejších pravidiel.

Tento sprievodca je určený najmä vedeniu, členom a členkám tímov a governing bodies/boardov mimovládnych organizácií. Dá sa používať aj pri mentoringu, organizačnom hodnotení alebo plánovaní zmien. Nie je potrebné čítať ho celý naraz. Ak organizácia práve rieši preťaženie, začnite kapitolou o ľuďoch a kapacitách. Ak stratila donora, pozrite sa na financie a krízové scenáre. Ak sa rozhodnutia hromadia u jedného človeka, začnite rolami, governance a zastupiteľnosťou.

Príručka pracuje s medzinárodným neziskovým kontextom. Pojmy board, správna rada, výkonný výbor či štatutár nemajú v každej krajine rovnaký právny význam. Všeobecné princípy governance preto treba vždy prispôbiť právnej forme organizácie a jurisdikcii. To isté platí pre pracovné právo, účtovníctvo, ochranu osobných údajov, povinnosti voči donorom a ďalšie regulované oblasti.

2 Zdravá organizácia

2.1 Štyri veci, ktoré musia držať spolu

Ani organizácia so silným poslaním nemusí byť dlhodobo udržateľná. Napriek úspešným projektom, ktoré má za sebou, nemusí mať tím kapacitu na ďalší grant. Dostatok peňazí negarantuje dobré rozdelenie rolí a jasné rozhodovanie.

Zdravie organizácie nevznikne optimalizáciou jednej oblasti, ale priebežným zosúladením štyroch otázok:

1. Čo chceme dosiahnuť? (poslanie)
2. Kto to dokáže urobiť? (ľudia)
3. Z čoho to zaplatíme? (peniaze)
4. Ako spolu budeme pracovať? (spôsob práce)

Oblasť	Praktická otázka	Varovný signál
Poslanie a smer	Vieme, akú zmenu chceme priniesť a čo dnes nie je naša priorita?	Prijímame projekty najmä preto, že sú financované.
Ľudia a kapacity	Máme na priority čas, kompetencie a zastupiteľnosť?	Tí istí ľudia dlhodobo „zachraňujú“ všetko.
Peniaze	Poznáme reálne náklady a vývoj cash-flow?	Projekt vyzerá po finančnej stránke dobre, ale organizácia nemá z čoho hrať spoločné náklady.
Spôsob práce	Je jasné, kto rozhoduje, ako sa koordinujeme a čo dokumentujeme?	Rozhodnutia zostávajú v chatoch alebo v hlave jedného človeka.

Pri rozhodovaní o novej aktivite preto nestačí otázka „Je to v súlade s naším poslaním?“. Rovnako dôležité je pýtať sa: Máme na to ľudí? Máme na to peniaze vrátane organizačných nákladov? Čo kvôli tomu neurobíme? Aká nová závislosť alebo riziko tým vznikne?

2.2 Jasné roly a zodpovednosti

Organogram sám o sebe nevyrieši nejasné fungovanie. Je to pomôcka na to, aby bolo v organizácii zadefinované a komunikované, kto nesie zodpovednosť, kto má právomoc rozhodnúť a kto musí byť pri rozhodnutí informovaný alebo konzultovaný.

V malom tíme je celkom bežné, aby jedna osoba zastávala viacero rolí.

Pri každej dôležitej oblasti (napríklad projekty, ľudia, financie, fundraising, komunikácia, bezpečnosť, IT, zmluvy) je dobré mať určeného hlavnú zodpovednú osobu aj (v ideálnom prípade) zastupujúcu osobu.

Osobitne si označte činnosti, ktoré dnes dokáže urobiť iba jeden človek, napr. prístup do banky, podpisovanie zmlúv, komunikácia s hlavným donatorom, správa domény, účtovníctvo, heslá k systémom alebo kľúčové kontakty. Pri každej takejto položke uvažujte, či je to tak cielene (chcete, aby to tak bolo), alebo to v sebe skrýva riziká a potrebujete to zmeniť.

PRAKTICKÝ TEST ROLÍ: Vyberte päť rozhodnutí z posledného mesiaca. Vedeli by dvaja rôzni členovia tímu nezávisle povedať, kto ich mal právo urobiť? Ak nie, problém nemusí byť v ľuďoch, ale v nastavení rozhodovania.

2.3 Praktický príklad

Jednoduchá matica rozhodovacích práv býva užitočnejšia než všeobecná veta, že „rozhodujeme spoločne“. Nasledujúci príklad nie je univerzálny model – organizácia ho musí upraviť podľa svojej právnej formy, stanov, veľkosti a povahy rizík.

Rozhodnutie	Pripravuje	Rozhoduje/schvaľuje	Informovaný/konzultovaný
Ročný pracovný plán	vedenie + tím	výkonné vedenie podľa mandátu	board dostane prehľad
Ročný rozpočet	riaditeľ + financie	board / príslušný orgán podľa pravidiel	vedúci projektov
Nový grant s bežným rizikom	program + fundraising	riaditeľ / delegovaná osoba	financie a dotknutý tím
Nový grant, ktorý mení strategické smerovanie	vedenie	board + vedenie podľa kompetencií	tím
Prijatie alebo ukončenie pracovného pomeru	priamy nadriadený + vedenie	oprávnená osoba podľa práva a interných pravidiel	relevantný tím
Konflikt záujmov riaditeľa	board / nezávislá osoba	board alebo príslušný orgán	záznam podľa pravidiel

Rozhodnutie	Pripravuje	Rozhoduje/schvaľuje	Informovaný/konzultovaný
Aktivácia krízového režimu	určený člen vedenia	vopred určený krízový mandát	board, tím a ďalší podľa situácie

Pri kríze sa rozhodovanie môže dočasne zjednodušiť, ale nemalo by sa stať bezpravidlovým. Je však treba vopred určiť, ktoré právomoci možno v núdzi delegovať, na ako dlho a ako sa rozhodnutia spätne zaznamenajú a preskúmajú. Niektoré kompetencie vedenia/štatutárnych orgánov nemusia byť podľa miestneho práva delegovateľné.

2.4 Governance (kto riadi a kto dohliada)

Organizácie môžu mať veľmi rozdielne modely riadenia a delenia kompetencií a povinností. Niekde je nad riaditeľom či riaditeľkou správna rada, niektoré organizácie majú dozornú radu, inde zas nájdete riaditeľskú rolu rozdelenú medzi viacero ľudí. Neexistuje jedna organizačná schéma, ktorú by mala kopírovať každá mimovládna organizácia. Navyše sa názvy orgánov a ich právomoci líšia medzi krajinami a právnymi formami.

Dôležitejší než názov orgánu je princíp **brzd a protiváh**. Významná moc, kontrola a informácie by nemali zostať sústredené výlučne u jedného človeka. Organizácia potrebuje ľudí, ktorí sú dostatočne blízko na to, aby jej rozumeli, ale zároveň majú určitý odstup od každodennej operatívy. Dokážu sa pozrieť na organizáciu ako celok, klásť nepríjemné otázky aj upozorniť na problém.

JEDNODUCHÁ SKÚŠKA: Ak má riaditeľ alebo riaditeľka vážny konflikt záujmov, organizácia sa dostane do finančných problémov alebo treba posúdiť výkon samotného riaditeľa – existuje niekto, kto má informácie, legitimitu a právomoc situáciu riešiť?

Príklady vedenia a dohľadu:

Model/prvok	Ako to môže vyzerat'	Typická funkcia
Správna rada / board	Skupina ľudí, ktorá stojí mimo každodenného riadenia organizácie. Členovia môžu prinášať expertízu, kontakty, perspektívu komunit alebo dlhodobejšiu organizačnú pamäť.	Strategické smerovanie, dohľad nad financiami a rizikami, kontrola napĺňania poslania, podpora a dohľad nad výkonným vedením.

Model/prvok	Ako to môže vyzerat'	Typická funkcia
Dozorná rada	Samostatný orgán oddelený od výkonného vedenia; jeho presná podoba závisí od právneho systému a stanov.	Nezávislejšia kontrola vybraných oblastí, napr. hospodárenia, dodržiavania pravidiel alebo konania vedenia.
Výkonný výbor	Menšia skupina s delegovanými právomocami. Môže byť súčasťou boardu alebo mať inú funkciu podľa modelu organizácie.	Umožňuje riešiť vybrané otázky medzi zasadnutiami širšieho orgánu alebo zdieľať časť riadiacej zodpovednosti. Nemal by automaticky nahrádzať celý board.
Zdieľané vedenie	Dvaja alebo viacerí ľudia si delia najvyššiu výkonnú rolu – napr. co-directors alebo kolektívne vedenie.	Rozdelenie kompetencií, pracovnej záťaže a rozhodovania. Vyžaduje veľmi jasné hranice právomocí a spôsob riešenia nezhody.
Poradný orgán	Externí odborníci, zástupcovia komunit, bývalí členovia či partneri bez formálnej riadiacej právomoci.	Odborný pohľad, kontakty, spätná väzba či reprezentácia.

Ani zloženie týchto orgánov nemá jednu univerzálnu podobu. Môžu v nich byť externí ľudia, ktorí prinášajú nezávislejší pohľad a expertízu, ale aj ľudia úzko spojení s organizáciou alebo komunitou, ktorej sa jej práca týka. Spôsob ich výberu je často daný stanovami – členovia môžu byť volení členskou základňou, menovaní, kooptovaní alebo vyberaní iným spôsobom.

Rovnako neplatí univerzálne pravidlo, že členstvo musí byť neplatené. Môže ísť o dobrovoľnícke pozície, čiastočne honorované miesta aje aj platené pozície. Vhodnosť a zákonnosť odmeňovania závisí od kontextu a jurisdikcie.

Pre menšiu organizáciu nemusí byť vytváranie ďalších orgánov a výborov dobrým riešením. Nie každý organizácia tieto zložky potrebuje v rovnakom počte či veľkosti. Dôležité je, aby existovala primeraná protiváha ku každodennému výkonnému vedeniu a aby bolo jasné, kto má právo položiť vedeniu otázky, vidieť potrebné informácie, kontrolovať zásadné rozhodnutia a zasiahnuť, ak organizácia smeruje k vážnemu problému. S rastúcou veľkosťou, rozpočtom, počtom ľudí a rizík rastie aj potreba formálnejšieho rozdelenia týchto rolí.

3 Plánovanie (od vízie ku každodennej práci)

3.1 Strategické plánovanie bez zbytočnej byrokracie

Stratégia má pomôcť robiť rozhodnutia. Ak sa k nej organizácia vracia iba pri písaní výročnej správy, pravdepodobne neplní svoju funkciu. Užitočná stratégia pomenúva zmenu, o ktorú sa organizácia usiluje, niekoľko priorít, predpoklady, na ktorých plán stojí a hranice (to, čo organizácia vedome robiť nebude).

Pre menšiu organizáciu môže postačovať horizont dvoch až troch rokov a dve až štyri hlavné priority. Dlhší dokument nie je automaticky lepší. Dôležitejšie je, aby priority mali vlastníka, orientačné zdroje, ukazovatele pokroku a pravidelný moment revízie.

1. Začnite poslaním a zmenou, ktorú chcete dosiahnuť, nie zoznamom existujúcich projektov.
2. Pozrite sa na prostredie: čo sa mení u komunit, donorov, partnerov, konkurentov, štátu alebo v bezpečnostnej situácii?
3. Vyberte malý počet priorít. Každá nová priorita spotrebúva kapacitu.
4. Pri každej priorite určte, čo bude znamenať pokrok a aké predpoklady musia platiť.
5. Pomenujte, čo nebudete robiť alebo čo zastavíte.
6. Prepojte priority s ľuďmi, rozpočtom a ročným plánom.
7. Určte termín revízie stratégie a podmienky, pri ktorých ju otvoríte skôr.

3.2 Z ročného plánu do konkrétnych úloh

Ročný plán je most medzi stratégiou a kalendárom. Pre každú prioritu by mal ukázať hlavné výsledky alebo míľniky, zodpovednú osobu, termín, potrebnú kapacitu a rozpočet. Ak plán obsahuje iba aktivity, organizácia môže byť veľmi zaneprázdnená bez toho, aby vedela, či sa približuje k cieľu.

Priorita	Čo má byť do konca obdobia inak?	Kto vedie	Kapacita/rozsah	Najbližší míľnik
Príklad: posilniť regionálnu sieť	fungujú tri aktívne regionálne skupiny	programová manažérka	0,4 FTE + cestovné	dohoda s lokálnymi partnermi do 31. 3.

Pri plánovaní používajte kapacitu ako reálny limit, nie ako želanie. Ak má človek 100 % pracovného času už rozdeleného medzi projekty, nová úloha sa do plánu nezmestí tým, že ju pridáme do tabuľky.

3.3 Ako plánovať v neistote

Plán je pracovná hypotéza o budúcnosti. Čím viac je prostredie neisté, tým menej pomáha predstierať presnosť na tri roky dopredu a tým viac pomáha pravidelne kontrolovať predpoklady. Uvažovanie pomocou scenárov sa nesnaží z nejasných podkladov a premenlivých parametrov uhádnuť jednu budúcnosť. Skúma viac vierohodných možností a pripravuje rozhodnutia, ktoré by organizácia urobila, keby sa niektorá z nich začala naplňovať. Je to nástroj pripravenosti na neistotu a nečakané zmeny.

Prakticky si môžete pri kvartálnej revízii rozdeliť priority na:

- A – musíme udržať,
- B – dôležité, ale môžeme spomaliť,
- C – môžeme odložiť alebo zastaviť.

Nejde o trvalé poradie dôležitosti, ale o rozhodovaciu pomôcku pre situáciu, keď sa zmenia zdroje alebo podmienky.

4 Porady a interná koordinácia

4.1 Potrebnosť porád

Rovnako ako pri modeloch riadenia, ani pri poradoch neexistuje jedna správna a univerzálna odpoveď pre každú organizáciu. Existuje veľa typov porád, ktoré si vyžadujú rôznu dĺžku, frekvenciu a účasť iných ľudí v tíme. Je to nástroj a má zmysel najmä vtedy, keď skupina potrebuje niečo spoločne rozhodnúť, vyriešiť, naplánovať alebo zosúladiť. Jednosmerné informácie, ktoré nevyžadujú diskusiu, je často lepšie poslať písomne.

Príklady porád podľa cieľu:

Typ	Cieľ	Výstup
Informačná	spoločné porozumenie dôležitej zmene	jasné informácie a otázky
Rozhodovacia	vybrať možnosť alebo potvrdiť smer	rozhodnutie + vlastník ďalšieho kroku
Plánovacia	zosúladiť úlohy, kapacity a termíny	aktualizovaný plán
Reflexívna/debrief	poučiť sa zo skúsenosti	2–3 konkrétne zmeny do budúcnosti

Pred pozvánkou si položte otázku: „Čo má byť po tejto hodine inak?“ Ak na ňu neviete odpovedať, porada pravdepodobne ešte nemá jasný účel.

4.2 Vedenie porád

Základné kroky k efektívnejšej porade:

- AGENDA VOPRED (pri každom bode uveďte, či ide o informáciu, diskusiu alebo rozhodnutie)
- SPRÁVNI ĽUDIA (pozvite ľudí, ktorí sú potrební pre daný účel – účasť celého tímu nie je známkou transparentnosti, ale neefektivity)
- FACILITÁCIA (za prevedenie tímu poradou by mal byť určený zodpovedný človek, ktorý sleduje agendu, časový rámec a vytvára priestor na vyjadrenie pre všetkých)
 - facilitácia porady by sa nemala sústrediť v rukách človeka s najväčšími rozhodovacími právomocami – zodpovednosť za proces (vedenie porady) a zodpovednosť za obsah (prispievanie do diskusie, odpovedanie na otázky, formulovanie názorov) sú odlišné veci
- ZÁVERY (na konci by mali byť jasné rozhodnutia a úlohy v tvare kto – čo – dokedy)
- ZÁPIS (z porady by mal existovať záznam o rozhodnutiach, zodpovednostiach, termínoch a prípadne dôvodoch zásadných rozhodnutí)
 - zápis nie je a nemá byť (chronologickým) prepisom diskusie

4.3 Frekvencia porád

Organizácia by mala mať svoj rytmus, v ktorom sa tím pozerá na prácu z rôznej perspektívy a vzdialenosti, napríklad týždenný/dvojtyždenný check-in (rieši koordináciu), mesačný pohľad (môže spájať úlohy, kapacity a financie), kvartálna revízia (vracia sa k prioritám, výsledkom a rizikám), ročná reflexia (prepája stratégiu, rozpočet, tím a governance).

Rytmus nemá zaplniť kalendár. Ak sa rovnaká informácia opakuje na troch poradách, ak vedenie absolvuje viacero stretnutí s rovnakým účelom alebo ak tím nemá súvislý čas na prácu, koordinácia začína sama spotrebúvať kapacitu, ktorú mala chrániť.

5 Vyhodnocovanie a učenie sa

5.1 Organizácia, ktorá sa učí zo skúseností

Učenie sa je spôsob, ako organizácia premieňa skúsenosť na lepšie rozhodnutie. Bez reflexie sa rovnaké chyby opakujú, know-how zostáva u jednotlivcov a zmena človeka v tíme môže znamenať stratu veľkej časti organizačnej pamäti.

Po významnej aktivite si nájdite čas na reflexiu. Čo sme chceli dosiahnuť? Čo sa skutočne stalo? Prečo vznikol rozdiel? Čo nabudúce zachováme alebo zmeníme? Pri menšej aktivite môže takýto debrief trvať pár minút, pri náročnom projekte môže vyžadovať samostatné stretnutie a dáta.

Reflexia by mala byť načasovaná nie okamžite po aktivite (dajte si čas na oddych a odstup), avšak netreba ju ani prídlho odkladať (aby ste mali jednotlivé veci ešte v čerstvej pamäti). Nezamieňajte si zhodnotenie s kritikou. Venovanie sa tomu, čo sa podarilo a čo nabudúce chcete zopakovať, je rovnako dôležité ako to, čo sa celkom nepodarilo a nabudúce by malo byť rozhodne inak.

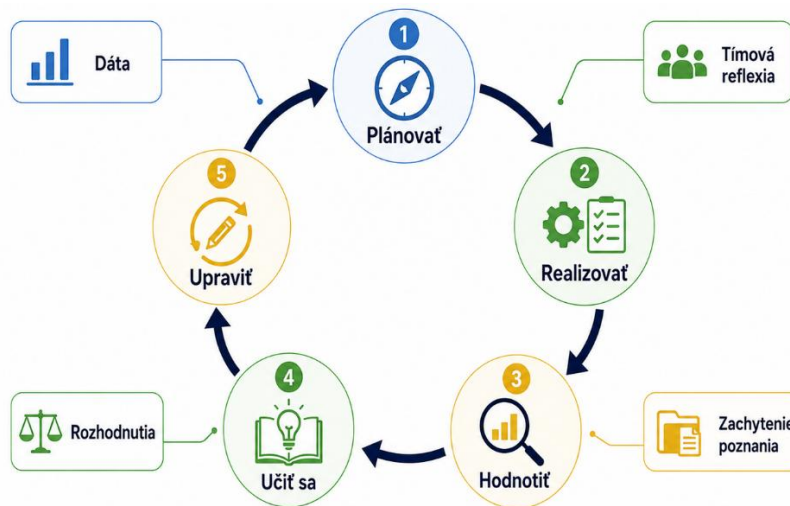
5.2 Kvantitatívne vs. kvalitatívne kritériá

Vyhodnotenie by nemalo zostať iba pri počtoch účastníkov alebo splnených aktivitách. Rozlišujte medzi tým, čo organizácia urobila, čo tým bezprostredne vzniklo a akú zmenu to prinieslo. Zároveň je vhodné zhodnotiť aj spôsob realizácie – koľko kapacity aktivita spotrebovala, čo bolo neprimerane náročné, kde vzniklo riziko alebo čo by sme už rovnakým spôsobom nerobili.

Otázka	Príklad
Výsledok	Dosiahli sme účasť alebo zmenu, ktorú sme plánovali?
Kvalita	Ako aktivitu hodnotili ľudia, pre ktorých bola určená?
Náklady a kapacita	Bol výsledok primeraný času, peniazom a záťaži tímu?
Proces	Kde vznikali zdržania, konflikty alebo nejasnosti?
Poučenie	Aké jedno až tri rozhodnutia z toho vyplývajú pre ďalší cyklus?

5.3 Od hodnotenia späť k plánovaniu

Hodnotenie má hodnotu až vtedy, keď mení ďalšie rozhodnutia. Pri každom dôležitom poučení si povedzte, čo zmeníme, kto to urobí a kedy skontrolujeme, či sa stala. Tak vzniká jednoduchý cyklus:



6 Riziká, krízové scenáre a kontinuita organizácie

6.1 Prečo rozmýšľať nad krízou skôr, než nastane

Pri krízovom plánovaní nie je možné (ani nie je cieľom) predpovedať všetko, čo sa môže stať. Odporúča sa však pripraviť sa na situácie, v ktorých bude menej času, menej informácií alebo menej dostupných ľudí na rozhodovanie. Cieľom je vedieť, ktoré funkcie organizácie sú kritické, kto môže konať, kde sú informácie alebo aké minimum musí zostať funkčné.

Začnite otázkou: „Čo musí organizácia vedieť robiť aj v zlom týždni?“ Pre jednu organizáciu to bude bezpečný kontakt s klientmi, pre inú výplaty a prístup k banke, pre ďalšiu verejná komunikácia alebo ochrana citlivých dát. Kontinuita neznamená pokračovať vo všetkom. Znamená vedieť, čo udržať ako prvé.

6.2 Základná mapa organizačných rizík

Jednoduché posúdenie rizika často kombinuje pravdepodobnosť a dopad. Takáto matica je užitočná na prioritizáciu. Odhad je vždy založený na úsudku a môže sa meniť. Dôležité je používať rovnaké definície, zaznamenať dôvody hodnotenia a po zavedení opatrení riziko znovu posúdiť.

Sledujte najmä finančné, personálne, právne/regulačné, reputačné, bezpečnostné, technologické a programové riziká. Pri každom významnom riziku určte vlastníka (človeka alebo orgán, ktorý sleduje signály a vie iniciovať reakciu).

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Existujúce opatrenia	Ďalší krok	Vlastník
Strata hlavného donora	možná	závažný	mesačný cash-flow prehľad	pripraviť 20 % a 40 % scenár poklesu	riaditeľ + board
Výpadok kľúčovej osoby	možná	závažný	zdieľané dokumenty	doplniť zastupovanie a prístupy	vedenie

6.3 Príklady scenárov

Každá organizácia môže mať iné rizikové scenáre. Medzi často opakované patrí napríklad:

- hlavný donor zastaví financovanie alebo sa výrazne oneskorí platba;
- riaditeľ/ka alebo iný kľúčový človek náhle nie je dostupný;
- organizácia musí rýchlo znížiť počet ľudí alebo rozsah programu;
- vznikne vážny konflikt alebo rozpad tímu;
- organizácia alebo jej ľudia čelia diskreditačnej, nenávisťnej alebo zastrahovacej kampani;
- nastane právny alebo regulačný problém;
- organizácia stratí kanceláriu, zariadenia, dáta alebo prístup ku kritickému systému;
- nie je možné realizovať kľúčový projekt alebo bezpečne poskytovať službu;
- externá politická, vojnová, zdravotná alebo spoločenská kríza zásadne zmení podmienky práce.

Nie každá organizácia potrebuje plán pre každý scenár. Prioritu majú udalosti s vysokým dopadom, vysokou pravdepodobnosťou alebo tie, pri ktorých by improvizácia bola mimoriadne nebezpečná.

6.4 Jednoduchý contingency plan

Contingency plan (plán pre prípad nepredvídanej alebo krízovej situácie) je vopred pripravený postup, ktorý organizácii pomáha pokračovať v najdôležitejších činnostiach alebo bezpečne obmedziť fungovanie, keď nastane vážny výpadok či kríza. Neobsahuje každý možný detail. Jeho úlohou je vopred dohodnúť najdôležitejšie rozhodnutia, zodpovednosti a alternatívne postupy, aby ich organizácia nemusela vymýšľať pod časovým tlakom. Mal by obsahovať:

- SPÚŠŤAČ (Podľa čoho spoznáme, že plán aktivujeme?)
- ROZHODNUTIE (Kto môže plán aktivovať a kto ho zastupuje?)
- KRÍZOVÝ TÍM (Kto potrebuje byť pri rozhodovaní a aké má kontakty?)
- ĽUDIA (Koho treba chrániť, kontaktovať alebo presunúť a aké povinnosti voči ľuďom máme?)
- KOMUNIKÁCIA (Kto komunikuje interne, s komunitou, donormi, partnermi a médiami?)
- DÁTA A SYSTÉMY (Ktoré prístupy, zálohy a informácie sú kritické?)
- FINANČIE: (Aké platby musia pokračovať a kto má oprávnenia?)
- ALTERNATÍVNY REŽIM (Čo zastavíme, čo presunieme a čo musí pokračovať?)
- NÁVRAT: (Kto rozhodne o návrate do bežného režimu a čo po kríze vyhodnotíme?)

„ČO AK ZAJTRA NEPRÍDE...?“: Jedným z najrýchlejších testov odolnosti je predstaviť si, že zajtra nie je dostupný riaditeľ, fundraiserka, účtovník, IT podpora, hlavný donor, kancelária, bankový účet alebo kľúčový partner. Pri každom bode sa pýtajte: Čo sa zastaví do 24 hodín? Čo do týždňa? Kto má prístup a informácie? Kto môže rozhodnúť? Takto odhalíte single points of failure – miesta, kde jedna osoba, systém alebo vzťah drží kritickú funkciu bez náhrady.

6.5 Desať pravidiel organizácie pripravenej na krízu

1. **Nepredpovedajte jednu budúcnosť.** Držte sa misie, ale preverujte predpoklady a pracujte so scenármi.
2. **Poznajte svoje najvážnejšie riziká.** Nie všetky riziká si zaslúžia rovnakú pozornosť. Začnite dopadom na ľudí a schopnosť plniť misiu.
3. **Určite, kto rozhoduje.** Kríza odhalí nejasné kompetencie rýchlejšie než bežná prevádzka. Majte aj náhradníkov.
4. **Chráňte kritické činnosti.** Vopred vedzte, čo musí pokračovať a čo možno dočasne zastaviť.

5. **Znížte závislosť od jednotlivcov.** Prístupy, kontakty, bankové oprávnenia a know-how musia byť zastupiteľné.
6. **Komunikujte potvrdené fakty.** Povedať „ešte nevieme“ je lepšie než sebavedomo šíriť chybnú informáciu.
7. **Sledujte hotovosť a rozhodovacie body.** Rozpočet sám nestačí. Majte cash-flow výhľad, scenáre a pravidlá pre rezervu.
8. **Vytvorte priestor na nesúhlas.** Pod tlakom potrebujete človeka, ktorý môže pomenovať slepé miesto bez obavy z trestu.
9. **Cvičte.** Jednoduché stolové cvičenie raz či dvakrát ročne môže odhaliť nefunkčný kontakt, chýbajúce oprávnenie alebo nejasnú rolu.
10. **Po kríze zmeňte systém.** Vyhodnotenie má skončiť niekoľkými konkrétnymi úpravami, nie iba konštatovaním, že „sme to zvládli“.

7 Ľudia, kapacity a zdravé fungovanie tímu

7.1 Kapacita organizácie nie je nekonečná

V neziskovom sektore je ľahké zameniť naliehavosť misie za nekonečnú kapacitu ľudí. Nový grant, kampaň alebo kríza môže byť dôležitá a zároveň sa nemusí zmestiť do existujúcej práce. Kapacitné plánovanie preto netreba vnímať ako administratívnu brzdu, ale ako spôsob, ako chrániť kvalitu programu, ľudí aj reputáciu organizácie.

Pri novej príležitosti sa pýtajte nielen: „Máme na to človeka?“, ale aj: „Koľko času to reálne zaberie vrátane administratívy, reportingu a koordinácie? Ktoré existujúce záväzky sa tým posunú? Potrebujeme novú expertízu? Je financovanie dostatočné na celé náklady? Čo sa stane po skončení grantu?“

ROZHODOVANIE O NOVEJ PRÍLEŽITOSTI: Ak organizácia nevie pomenovať, čo kvôli novej priorite odloží, zníži alebo prestane robiť, často nejde o prioritizáciu, ale o pridávanie práce.

7.2 Zastupiteľnosť a odovzdávanie know-how

Zastupiteľnosť neznamená, že každý musí vedieť robiť všetko. Znamená, že kritická činnosť nezostane bez pokračovania preto, že jediný človek ochorí, odíde alebo nie je dostupný. Pri každej kritickej roli preto určite

minimálne zastupujúcu osobu, miesto dokumentácie, potrebné prístupy a kontakty a krátky postup pre núdzové prevzatie.

Onboarding a offboarding sú dve strany toho istého procesu. Pri nástupe má človek dostať nielen úlohy, ale aj kontext (poslanie, priority, rozhodovacie pravidlá, kľúčové vzťahy a spôsob práce). Pri odchode treba odovzdať rozpracované veci, termíny, dokumenty, kontakty a prístupy a zároveň bezpečne zrušiť oprávnenia, ktoré už nemajú zostať aktívne.

7.3 Spätná väzba a náročné rozhovory

Spätná väzba funguje lepšie ako pravidelná súčasť práce než ako udalosť raz ročne. Krátke 1:1 stretnutia môžu slúžiť na kontrolu priorít, kapacity, prekážok, spolupráce a rozvoja. Keď vznikne problém, pomenovať ho skoro býva lacnejšie než čakať, kým sa z nejasného očakávania stane konflikt.

Hodnotiaci rozhovor, ktorý sa uskutoční raz alebo dvakrát ročne, je priestor pozrieť sa na dlhšie obdobie a témy, ktoré sa v bežných 1:1 stretnutiach ľahko stratia v operatíve. Umožňuje spoločne zhodnotiť výsledky a fungovanie človeka v jeho roli, pomenovať silné stránky a oblasti na rozvoj, hovoriť o ďalšom smerovaní a zároveň si overiť, či sú očakávania človeka a organizácie stále v súlade. Taktiež je to priestor pre riadiacich pracovníkov spätnú väzbu nielen dať, ale ju aj dostať.

Pri náročnom rozhovore oddeľujte pozorovanie od interpretácie. Pomenujte konkrétne správanie alebo výsledok, jeho dopad a očakávanie do budúcnosti. Dajte priestor druhej strane doplniť informácie. Ak ide o pracovnoprávny alebo disciplinárny problém, postup musí zodpovedať miestnemu právu a interným pravidlám organizácie.

7.4 Udržateľnosť ľudí

WHO opisuje vyhorenie ako pracovný fenomén súvisiaci s chronickým stresom na pracovisku, ktorý sa nepodarilo úspešne zvládnuť. Prevencia sa nemôže opierať iba o individuálnu odolnosť. Treba sa pozerieť aj na množstvo práce, kontrolu nad prácou, pracovný čas, podporu, komunikáciu alebo organizáciu práce.

Krízový režim môže byť niekedy nevyhnutný. Nemôže sa však stať normálnym operačným modelom. Po období mimoriadnej záťaže treba vedome znížiť tempo, prehodnotiť priority a vytvoriť priestor na regeneráciu. Dovoľka nepomôže, ak sa človek vráti k nezmenenému množstvu práce a k permanentnej dostupnosti.

8 Financie a organizačná udržateľnosť

8.1 Rozpočet ako nástroj riadenia

Účtovníctvo hovorí, čo sa finančne stalo. Riadenie financií potrebuje navyše vedieť, čo sa pravdepodobne stane. Vedenie preto potrebuje pravidelný prehľad (plán verzus skutočnosť, cash-flow a záväzky, ktoré prídu v najbližších mesiacoch). Detailnosť rozpočtu a frekvencia jeho aktualizácie závisí od veľkosti a stability organizácie – pri napätej likvidite je potrebný častejší pohľad než pri stabilnom viacročnom financovaní.

Projektový rozpočet nie je to isté ako financie organizácie. Organizácia potrebuje hradiť aj spoločné náklady (vedenie, účtovníctvo, fundraising, IT, kanceláriu, poistenie, audit, bezpečnosť či čas na učenie a rozvoj). Ak granty systematicky nepokrývajú primeraný podiel týchto nákladov, rast počtu projektov môže paradoxne zhoršovať finančnú stabilitu.

Mesačný finančný pohľad	Otázka
Cash-flow	Máme dosť hotovosti na záväzky v najbližších 3–6 mesiacoch?
Plán vs. skutočnosť	Kde sa príjmy alebo výdavky významne odchyľujú?
Pohľadávky a grantové platby	Ktoré očakávané peniaze meškajú alebo sú neisté?
Spoločné náklady	Sú pokryté alebo ich dotujeme z obmedzených zdrojov?
Krízové scenáre	Čo sa stane, ak významný príjem nepríde načas?

8.2 Závislosť od jedného zdroja

Diverzifikácia financovania môže znižovať závislosť od jedného donora/typu zdroju, nie je však bez nákladov. Viac zdrojov môže znamenať viac fundraisingu, reportovania, rozdielnych pravidiel a administratívy. Cieľom preto nie je mať čo najviac donorov, ale rozumieť koncentrácii rizika a vedome ju riadiť.

Financovanie, ktoré nie je viazané výlučne na konkrétny projekt alebo presne určené aktivity, dáva organizácii väčšiu flexibilitu. Môže z neho pokrývať napríklad náklady na riadenie, administratívu, rozvoj tímu či prípravu nových aktivít a ľahšie reagovať na nečakané zmeny. Podobnú funkciu môže mať finančná rezerva. Tá poskytuje organizácii čas na rozhodovanie a môže pomôcť preklenúť obdobie medzi projektmi alebo výpadok príjmov. Jej primeraná výška závisí od spôsobu financovania organizácie, stability jej príjmov a podmienok jednotlivých donorov.

8.3 Rozhodovanie v období nedostatku

Ak príjmy klesnú, prvým krokom by nemalo byť rovnomerné percentuálne škrtanie všetkého. Najprv si určite kritické funkcie a záväzky (bezpečnosť ľudí, zákonné a zmluvné povinnosti, mzdy a kľúčové služby). Potom rozlišujte, čo možno odložiť, zmenšiť, preorganizovať alebo zastaviť.

Pripravte si aspoň dva scenáre – napríklad mierny a výrazný pokles príjmov – ešte predtým, než nastane núdzová situácia. Pri každom určte spúšťač, rozhodnutia, ktoré bude treba urobiť a kto ich môže urobiť.

Transparentná komunikácia s tímom neznamena oznamovať každý neistý signál. Je ale dôležité nezatajovať zásadné riziko a vysvetliť proces rozhodovania.

9 Praktický organizačný cyklus

Jednotlivé časti organizačného rozvoja (kapitoly) spolu súvisia. Stratégia bez rozpočtu je želanie. Rozpočet bez kapacitného plánovania môže preťažiť tím. Jasné roly bez zastupiteľnosti vytvárajú krehkosť. Vyhodnocovanie bez následného rozhodnutia neprináša učenie. Organizačný cyklus preto spája smerovanie, prácu, ľudí, financie a riziká v pravidelnom rytme.

Rythmus	Na čo sa pozrieť	Typický výstup
Týždeň	priority, prekážky, koordinácia, naliehavé zmeny	jasné úlohy a rozhodnutia
Mesiac	plán, capacity, cash-flow, kľúčové termíny	úpravy plánu a rozdelenia práce
Kvartál	strategické priority, výsledky, riziká, fundraising	rozhodnutie pokračovať / upraviť / zastaviť
Rok	stratégia, rozpočet, tím, governance, organizačné zdravie	ročné priority a rozpočet; oblasti na posilnenie

9.1 Päť otázok pre vedenie

1. Robíme stále správne veci vzhľadom na naše poslanie a zmenu v prostredí?
2. Máme na ne reálne ľudí, čas a peniaze?
3. Čo sa zmenilo okolo nás a ktoré predpoklady nášho plánu už neplatia?
4. Čo nám momentálne najviac hrozí a kde máme jediný bod zlyhania?
5. Čo sme sa naučili a čo na základe toho konkrétne zmeníme?

Ak vedenie a board dokážu tieto otázky pravidelne otvárať a premieňať odpovede na rozhodnutia, organizácia nepotrebuje desiatky paralelných manažérskych systémov. Potrebuje dostatok disciplíny na to, aby sa k dôležitým otázkam vracala skôr, než ich otvorí kríza.

9.2 Krátky organizačný health check

Nasledujúce otázky nie sú validovaným hodnotiacim nástrojom. Sú praktickou osnovou pre polročnú alebo ročnú diskusiu vedenia a boardu. Pri každej oblasti si namiesto známky zapíšte: čo funguje, čo je zraniteľné a aké jedno rozhodnutie z toho vyplýva.

- **SMEROVANIE:** Vieme pomenovať dve až štyri priority a tiež to, čo momentálne nie je našou prioritou? Menia sa projekty na základe stratégie, alebo stratégia podľa dostupných grantov?
- **ROZHODOVANIE:** Je pri dôležitých typoch rozhodnutí jasné, kto rozhoduje, kto musí byť konzultovaný a kto nesie konečnú zodpovednosť? Funguje board ako orgán dohľadu a smerovania, nie ako paralelný manažment?
- **LUDIA:** Zodpovedá množstvo záväzkov reálnej kapacite? Máme kritické roly zastupiteľné a vieme bezpečne odovzdať prácu pri odchode človeka?
- **FINANCIE:** Má vedenie aktuálny pohľad na cash-flow, spoločné organizačné náklady a koncentráciu príjmov? Vieme, čo urobíme pri významnom výpadku?
- **PROCESY A INFORMÁCIE:** Sú kritické postupy, kontakty, zmluvy a prístupy uložené tak, aby neboli závislé od jedného človeka? Dokumentujeme rozhodnutia v primeranej miere?
- **UČENIE:** Menia naše vyhodnotenia reálne ďalšie plány? Vieme pomenovať aspoň jedno rozhodnutie z posledného obdobia, ktoré vzniklo na základe reflexie alebo dát?
- **RIZIKÁ A KONTINUITA:** Poznáme tri až päť najvýznamnejších rizík? Má každé vlastníka a vieme, kto preberá rozhodovanie pri nedostupnosti kľúčového človeka?
- **VZŤAHY A DÔVERA:** Máme funkčné mechanizmy spätnej väzby od tímu, komunit, partnerov a ďalších stakeholderov? Vieme riešiť konflikt záujmov a citlivé sťažnosti bez závislosti od jednej osoby?

Po diskusii vyberte najviac tri oblasti na nasledujúce obdobie. Ak health check vytvorí zoznam dvadsiatich organizačných projektov, pravdepodobne zlyhal v prioritizácii. Organizačný rozvoj má uvoľňovať kapacitu pre misiu, nie vytvárať nový paralelný program práce.

10 Použité zdroje

Nasledujúce zdroje slúžia ako odborné východiská a ďalšie čítanie. Pri právnych/regulačných otázkach je vždy potrebné overiť aktuálne pravidlá v konkrétnej krajine.

- BoardSource. *Board Member Roles and Responsibilities; Board Chair and Chief Executive Responsibilities*. Praktické rámce pre rozdelenie governance a manažérskych rolí v neziskových organizáciách. <https://boardsource.org/fundamental-topics-of-nonprofit-board-service/roles-responsibilities/>
- OECD (2021). *Global Scenarios 2035*. Príklad využitia scenárov a strategického foresightu pri vysokej neistote. https://www.oecd.org/en/publications/global-scenarios-2035_df7ebc33-en.html
- World Health Organization. *Burn-out an occupational phenomenon (ICD-11)*. Definícia vyhorenia ako pracovného fenoménu súvisiaceho s chronickým stresom na pracovisku. https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon?utm_source=chatgpt.com
- World Health Organization. *Psycho-social risks and mental health*. Prehľad organizačných faktorov pracovného stresu a preventívnych intervencií. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?utm_source=chatgpt.com
- ISO 31000: *Risk management – Guidelines*. Všeobecný medzinárodný rámec princípov riadenia rizík

11 Príloha 1: Posúdenie rizík

Praktická pomôcka na diskusiu a priorizáciu rizík. Pri každej situácii odhadnite pravdepodobnosť a dopad podľa matice nižšie, zapíšte úroveň rizika a označte, či sa situácia už v minulosti stala. Doplňte vlastné situácie relevantné pre váš kontext.

1. Ako používať tabuľku

Pre každú možnú krízovú situáciu:

- Posúďte pravdepodobnosť jej výskytu pomocou škály 1 – 5, od zriedkavej po takmer istú.
- Posúďte potenciálny dopad pomocou škály A – E, od zanedbateľného po veľmi závažný.
- Určte úroveň dôležitosti rizika (nízka, stredná, vysoká alebo extrémna) na základe hodnotenia pravdepodobnosti a dopadu.
- Uveďte, či sa táto situácia v minulosti vyskytla vo vašej organizácii alebo kontexte (áno/nie).
- Doplňte ďalšie situácie, ktoré sú relevantné pre vašu organizáciu alebo kontext, vrátane možných kríz, ktoré tu nemusia byť uvedené.

A. Možné krízové situácie

Pravdepodobnosť: 1 – zriedkavá, 2 – občasná, 3 – možná, 4 – pravdepodobná, 5 – takmer istá.

Dopad: A – zanedbateľný, B – malý, C – stredný, D – závažný, E – veľmi závažný.

	Posúdenie rizika			
	Pravdepodobnosť	Dopad	Úroveň	Už sa vám to stalo? (áno/nie)
ZVONKU:				
1. Kľúčový donor prestal financovať vašu organizáciu.				
2. V susednej krajine / vo vašej krajine vypukla vojna.				
3. Vláda označila vašu organizáciu za „zahraničného agenta“.				
4. Štát vás prenasleduje v súvislosti s tzv. „LGBTI+ propagandou“.				

Organizačný rozvoj pre MVO

5. Ľudia alebo komunity, s ktorými organizácia pracuje, čelia prenasledovaniu alebo zastrahovaniu zo strany štátu.				
6. Váš kolega alebo kolegyňa bol/a zatknutý/á a nemáte informácie o tom, čo sa s ním/ňou deje.				
7. Vaša komunita alebo ľudia, s ktorými pracujete, čelia slovným hrozbám alebo nenávisťným prejavom zo strany časti verejnosti.				
8. Vaša komunita alebo ľudia, s ktorými pracujete, čelia fyzickým hrozbám zo strany časti verejnosti.				
9. Prišli ste o bezpečný priestor na stretnutia; máte podozrenie, že vás sledujú alebo monitorujú vašu poštu, telefón, priestory či pohyb.				
10. – X. Doplňte vlastné externé alebo kontextové situácie.				
ZVNÚTRA:				
1. Jeden z kľúčových ľudí odišiel z organizácie.				
2. Jednému z vašich kolegov alebo kolegyň diagnostikovali terminálne ochorenie.				
3. Jeden z lídrov alebo líderiek organizácie náhle zomrel.				
4. Pre nedostatok zdrojov musíte prepustiť časť kolegov alebo kolegyň.				
5. Máte podozrenie, že kolega, priateľ alebo člen komunity o vás podáva informácie orgánom verejnej moci.				
6. Nieкто sa snaží zdiskreditovať vás alebo kolegu/kolegyňu zverejnením intímnych fotografií alebo informácií.				

Organizačný rozvoj pre MVO

7. Niektorí sa snažia zdiskreditovať organizáciu zverejnením dôverných informácií – napríklad o zdrojoch financovania, spolupráci s ľuďmi z iných krajín alebo intímnych materiáloch zamestnancov.				
8. – X: Doplňte vlastné interné situácie.				

Úroveň	Odporúčaný postup
Nízke	Prijateľné. Monitorujte a pravidelne prehodnocujte.
Stredné	Zvýšte pozornosť, pripomeňte tímu možné riziká a prijmite primerané opatrenia. Riziko môže byť prijateľné so schválením zodpovednej osoby/orgánu; zavádzajte kontrolné opatrenia, ak je to primerane uskutočniteľné.
Vysoké	Vo väčšine okolností neprijateľné bez ďalších opatrení. Zastavte alebo nezačínajte aktivitu, kým nepripravíte a nezavediete stratégiu na zníženie rizika. Potom riziko znovu posúďte a nechajte schváliť.
Extrémne	Neprijateľné. Aktivitu prerušte alebo sa jej vyhnite a prijmite opatrenia na zmenu situácie.

B. Pracovný hárok

Situácia	Úroveň rizika	Aký dopad by mala daná situácia na ľudí, fungovanie organizácie a komunity?	Čo môžeme pripraviť vopred?	Ako môžeme riziko znížiť?

12 Príloha 2: Krízová karta

Jedna A4, ktorú nájdete aj pod tlakom. Rozsiahly plán môže byť užitočný ako zázemie, ale v akútnej situácii potrebuje tím rýchlu navigáciu. Nasledujúca „karta“ je praktická pomôcka, ktorú si môže organizácia upraviť podľa seba a uložiť ju tam, kde je dostupná aj pri výpadku bežných systémov.

AKTIVÁCIA

Krízový režim vyhlasuje: _____

Náhradník: _____

Spúšťače: ohrozenie ľudí / zásadné narušenie kritickej služby / incident presahujúci bežné kompetencie /
iné _____

PRVÝCH 30 MINÚT

1. Bezpečnosť ľudí
2. Overenie základných faktov.
3. Aktivácia krízového tímu
4. Zabezpečenie kritických systémov a informácií
5. Určenie času ďalšej aktualizácie.

KRÍZOVÝ TÍM

Koordinácia: _____

Ľudia/bezpečnosť: _____

Financie/prevádzka: _____

Komunikácia: _____

Program/IT/právna expertíza podľa situácie: _____

KOMUNIKÁCIA

Primárny kanál: _____

Záložný kanál: _____

Hovorca/hovorkyňa: _____

Schvaľovanie externej komunikácie: _____

Kontakt boardu: _____

KRITICKÉ ČINNOSTI

Činnosť 1: _____ / vlastník: _____ / náhradný spôsob: _____

Činnosť 2: _____ / vlastník: _____ / náhradný spôsob: _____

Činnosť 3: _____ / vlastník: _____ / náhradný spôsob: _____

EXTERNÁ POMOC

Právna: _____

IT/kyber: _____

Bezpečnosť: _____

Psychosociálna podpora: _____

Poist'ovňa: _____

Ďalšie: _____

RÝCHLY ZÁZNAM ROZHODNUTIA

Čas: _____

Rozhodnutie: _____

Na základe čoho: _____

Kto rozhodol: _____

Kto vykoná: _____

Kedy prehodnotíme: _____

Kartu kontrolujte po každej významnej zmene rolí, kontaktov alebo rizík a po každom cvičení či reálnom incidente.

- Dátum poslednej kontroly: _____
- Zodpovedná osoba: _____



**Co-funded by
the European Union**

Upozornenie: Názory vyjadrené v tejto publikácii sú výlučne názormi autora (autorov) a nemusia odrážať názory organizácií TF, GMF, PDCS, ACA a EACEA.

**G | M | F Transatlantic
Foundation**

<https://www.gmfus.org/transatlantic-foundation>



<https://www.pdcs.sk>



<https://altkozegy.hu>