

## PŘÍLOHA 6 – ANALÝZA RIZIK

Řízení rizik představuje proces identifikace a vyhodnocování rizik, jejich následné sledování a přijímání opatření, které vedou k jejich omezování či naprosté eliminaci. Tento proces v sobě zahrnuje také odpovědnost za podstoupená rizika a proces nepřetržitého zefektivňování celého systému řízení rizik. (viz. *Metodický pokyn pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014 – 2020, MMR, červenec 2014*)

Tato příloha obsahuje podrobně rozpracovaný přehled možných rizik, která jsou rozčleněna a zanalyzována z pohledu pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti dopadu. Jednotlivá rizika jsou vždy přiřazena konkrétním aktérům, kteří se podílejí na realizaci SCLLD a kteří jsou schopni omezit vznik rizika či jeho následky, případně je sdílet nebo zcela vyloučit. Z důvodu přehlednosti a lepší koordinace byla rizika rozpracována do několika tematických celků, u nichž byla jednoznačně identifikována a hodnocena finanční, organizační, právní a věcná rizika s uvedením jejich nositele a opatření k řízení identifikovaných rizik. K hodnocení byla využita škála od 1 do 5 s tím, že číslo 1 znamená velmi malý dopad, resp. pravděpodobnost, a číslo 5 velmi vysoký dopad, resp. pravděpodobnost. Významnost rizika tak může nabývat hodnot od 1 (nízká) do 25 (vysoká).

Postup provádění analýzy rizik je následující:

- 1. Identifikace rizik** – můžeme charakterizovat jako pravidelné a kontinuální monitorování všech probíhajících interních a externích událostí, které ovlivňují naplňování cílů programu. U těchto událostí pak rozlišujeme pozitivní nebo negativní dopad. Události s negativním dopadem jsou rizika. Identifikace rizik spočívá ve zjištění a strukturované evidenci významných potenciálních rizik a je úzce provázána se samotným řízením programu.
- 2. Zpracování analýzy rizik** – riziko většinou neexistuje izolovaně, obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro implementaci programu. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti. K tomuto slouží analýza rizik.

3. **Vyhodnocení rizik** – předmětem vyhodnocení významnosti (resp. důležitosti) identifikovaných rizik je u každého rizika velikost jeho dopadu D a pravděpodobnost výskytu P. Dopad i pravděpodobnost jsou hodnoceny v kvantitativních škálách s definovaným významem jednotlivých stupňů škály, viz tabulky níže.

**Tabulka Stupnice pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika**

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	Téměř nemožné – velmi malá	▪ vyskytne se pouze ve výjimečných případech
2	Výjimečně možná – malá	▪ někdy se může vyskytnout, ale není to pravděpodobné
3	Běžně možná – střední	▪ někdy se může vyskytnout
4	Pravděpodobná – vysoká	▪ pravděpodobně se vyskytne
5	Hraničící s jistotou – velmi vysoká	▪ vyskytne se skoro jistě

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

**Tabulka Stupnice pro hodnocení dopadu rizika**

Hodnota	Dopad	Popis
1	Téměř nezatelný – velmi malý	▪ neovlivňují znatelně ani vnitřní chod útvaru, neřeší se na úrovni managementu
2	Drobný – malý	▪ ovlivňuje pouze vnitřní chod jednotlivých útvarů organizace, řeší většinou vedoucí zaměstnanec útvaru popřípadě nižší úrovně útvaru – vedoucí oddělení, vlivy se většinou řeší v rámci běžného chodu
3	Významný – střední	▪ negativní vliv na dosažení stanovených cílů, úkolů organizace či útvaru, není zanedbatelný, vyžaduje se řešení od střední úrovně vedení – ředitelů odborů
4	Velmi významný – vysoký	▪ významná ztráta, značná škoda, závažná škoda nebo nesrovnalost vedoucí k právním nebo trestně právním šetřením, snížení kompetencí, dále problém ohrožení dosažení stanovených cílů organizace, útvaru nebo problém s implementací programových podpor a vztahy s ostatními institucemi, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace
5	Kritický – velmi vysoký	▪ významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, ztráta věrohodnosti, vyžaduje se řešení od vrcholového vedení organizace

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Souhrnně bylo analyzováno 17 potencionálních rizik, přičemž větší část z nich si z hlediska jejich významnosti nevyžaduje zvýšené pozornosti, neboť dosahují spíše podprůměrných hodnot. Za zmínku stojí rizika nedostatku finančních prostředků pro realizaci SCLLD, nedodržování časového plánu realizace SCLLD či neplnění monitorovacích indikátorů. Nositelem rizika je v převážné většině případů MAS.

Z jednotlivých operačních programů je třeba dbát zvýšené pozornosti na předcházení ztráty zájmu žadatelů o výzvy s vysokou administrativní náročností zpracování projektu v IROP a neudržení vytvořeného pracovního místa minimálně po dobu udržitelnosti projektu v PRV.

Tabulka Hodnocení rizik

Název rizika	Hodnocení rizika			Gestor rizika <sup>1</sup>	Název navrhovaných opatření k řízení rizik a snížení jejich významnosti
	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)	Významnost rizika = P * D		
<b>Finanční rizika</b>					
<i>Nedostatek finančních prostředků na realizaci SCLLD, nemožnost financovat SCLLD z evropských fondů</i>	2	5	10	žadatelé o dotaci	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. možnost financování z jiných zdrojů - národní dotační programy, krajské dotační programy, nadace atd.</li> <li>2. koncentrace vlastních zdrojů, které umožní zajistit spolufinancování</li> </ol>
<i>Nedostatek finančních prostředků určených na režii MAS</i>	2	5	10	MAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zpracovaný kvalitní finanční plán</li> </ol>
<i>Nedostatek vlastních finančních zdrojů na spolufinancování projektových záměrů</i>	2	4	8	žadatelé o dotaci	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. možnost využití jiných finančních zdrojů – bankovní úvěry, půjčky, investoři atd.</li> </ol>
<i>Neschválení jednotlivých programových rámců SCLLD ze strany ŘO</i>	2	5	10	MAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kvalitní zpracování SCLLD vč. povinných a nepovinných příloh a to tak, aby jednotlivé programové rámce splnily podmínky</li> </ol>
<i>Nedostatečné cash flow MAS</i>	1	3	3	MAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. vyhodnocení aktuálního cash flow (např. 1 x za čtvrtletí) a schopnost pružně reagovat na nepříznivé výsledky</li> <li>2. vznik finanční rezervy a stanovení pravidla pro její efektivní využívání</li> </ol>
<b>Organizační rizika</b>					
<i>Nedostatečné řízení realizace SCLLD ze strany MAS</i>	1	5	5	MAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pověření vhodného vedoucího pracovníka pro realizaci SCLLD</li> <li>2. rozdělení kompetencí pro řízení realizace SCLLD</li> </ol>
<i>Nedostatečné personální zajištění realizace SCLLD</i>	1	4	4	MAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. vznik týmu složeného ze zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>2. vytvoření externího týmu zaměstnanců, kteří budou schopni vypomoci s realizací SCLLD</li> </ol>

<sup>1</sup> Organizace (osoby) odpovědné za řízení a monitorování daného rizika

Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Luhačovské Zálesí pro období 2014 – 2020

Neschválení SCLLD	1	4	4	MAS	1. konzultace se zkušenými odborníky v průběhu zpracování jednotlivých částí SCLLD 2. vypořádání připomínek hodnotitelů
Nenaplňování monitorovacích indikátorů výstupů, výsledků	2	5	10	MAS	1. vyhodnocení každé ukončené výzvy z hlediska naplňování monitorovacích indikátorů nastavených v rámci SCLLD 2. úprava hodnot indikátorů, popř. výběrových kritérií
Nedostatečná komunikace v území MAS	3	3	9	MAS	1. pravidelné informování členů MAS 2. pravidelné setkávání členů MAS
<b>Právní rizika</b>					
Časté a nekoncepční změny v legislativě a závazných metodických pokynech	2	5	15	externí nositel rizika	1. rychlá a efektivní adaptabilita na nové podmínky 2. účast na odborných seminářích, vzdělávacích akcích atd.
Korupční chování řídicích pracovníků a dalších osob, které jsou zodpovědné za vedení a administraci projektů	1	4	4	MAS	1. vícestupňová kontrola výběru projektu a obsazení orgánů MAS Východní Slovácko členy komunity.
<b>Věcná rizika</b>					
Nedostatečný zájem o podporu ze strany nositelů projektů/žadatelů	2	2	4	MAS	1. zvýšení informovanosti o činnosti MAS možnostech podpory v území
Nedodržování finančního plánu	3	3	9	MAS	1. evaluace projektů, které naplňují SCLLD v pravidelných časových intervalech
Nedodržování časového plánu	3	3	9	MAS	1. hodnocení a plánování realizace strategie v pravidelných časových intervalech
Nepodpoření jednotlivých programových rámců	2	5	10	MAS	1. kvalitní zpracování programových rámců
Nedostatečná personální kapacita na zajištění realizace strategie	1	3	3	externí nositel rizika	1. Kvalitní personální řízení 2. motivace zaměstnanců MAS

Zdroj: Metodický pokyn pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014 – 2020, vlastní zpracování