

I. Analýza rizik

A. Obecný úvod

Analýza rizik je základním a nezbytným krokem pro zvládnání rizik v rámci řízení větších či složitějších projektů. Přitom hodnocení rizik nemůže být chápáno jako úzce technická záležitost – jedná se spíše o technických, přírodovědných a humanitních disciplin. Pokud je hodnocení rizik využíváno v rozhodovacích procesech, připojují se ještě aspekty ekonomické, psychologické a často i politické.

Hodnocení rizik poskytuje řadu poznatků využitelných jak ve fázi přípravy projektu, tak při samotné realizaci a závěrečném vyhodnocování úspěšnosti projektu. Získané poznatky o rizicích se využívají při vytváření bezpečnostní politiky, prioritizaci činností, posuzování alternativ, alokaci zdrojů apod. ať již se jedná o podnikovou, regionální nebo národní úroveň.

Vzhledem k tomu, že existuje řada způsobů a metod, kterými lze rizika hodnotit, je důležitý výběr vhodné metody, vhodného přístupu vzhledem k situaci, cíli a kontextu, ve kterém je hodnocení prováděno. Každý přístup a každá metoda hodnocení rizik má své výhody i své nedostatky. Volba vhodného přístupu a vhodné metody je proto závislá na účelu prováděného hodnocení, charakteru dat, která jsou k dispozici, finančních prostředcích a často i na sociálně politickém kontextu.

B. Výběr vhodné metody

Z nepřeberného množství metod pro analýzu rizik byla projektovým týmem v souladu s metodickými materiály vybrána modifikace metody RIPRAN, která představuje jednoduchou empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Je zaměřena na zpracování analýzy rizik projektu, kterou je je nutno prvotně provést před vlastní implementací.

Analýza podle RIPRAN se skládá z navazujících procesů: identifikace nebezpečí, kvantifikace rizik, reakce na rizika.

C. Stanovení hodnot a jejich slovní vyjádření

Tabulka pravděpodobností rizika

Číselná hodnota	Slovní popis
1	Velmi nízká pravděpodobnost blíží se nule, 0 - 5 %
2	Nízká pravděpodobnost, 6 – 25 %
3	Průměrná, těžko měřitelná pravděpodobnost, 26 – 74 %
4	Vysoká pravděpodobnost, 75 – 94 %
5	Velmi vysoká pravděpodobnost blíží se jistotě, 95 – 100 %

Tabulka dopadu rizika

Číselná hodnota	Slovní popis
1	Velmi malý dopad, nedojde k ovlivnění cílů strategie
2	Malý dopad, může dojít k ovlivnění cílů strategie
3	Střední dopad, dojde k ovlivnění cílů strategie
4	Velký dopad, výrazné ovlivnění cílů strategie
5	Velmi velký dopad, nelze dosáhnout stanovených cílů strategie

Tabulka výsledných hodnot rizika

Pravděpodobnost → Dopad ↓	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Nízká hodnota rizika **1 – 4**

- riziko s nulovým či téměř nulovým vlivem na dosažení cílů strategie
- není nutné přijímat opatření ke snížení hodnoty rizika
- monitoring pololetně

Střední hodnota rizika **5 – 10**

- riziko ovlivňuje dosažení cílů strategie
- realizovat opatření, která jsou úměrná možným škodám
- monitoring čtvrtletně

Vysoká hodnota rizika **11 – 25**

- riziko znemožňuje dosažení cílů strategie
- bezpodmínečně realizovat opatření vedoucí ke snížení rizika
- monitoring neustále
-

D. Analýza rizik dosažení strategických cílů (cílů strategie)

1. Zlepšit podmínky pro zaměstnávání a podnikání se zvyšováním kvality vzdělávání a služeb.
2. Zkvalitnit dopravu, infrastrukturu a možnosti volnočasového vyžití.
3. Zlepšit kvalitu životního prostředí
4. Zvýšit atraktivnost regionu pro návštěvníky a posílit spolupráci a komunitní rozvoj

Výčet rizik podle kategorií

Finanční <ul style="list-style-type: none"> - skluz v čerpání alokací - nedočerpání alokace - změna alokace - financování spoluúčasti žadatelů - změna sazby daně - změna kurzu koruny vůči euru 	Právní <ul style="list-style-type: none"> - změna legislativy s dopadem na fungování MAS a realizaci CLLD - spory ohledně smluv uzavřených s příjemci dotací - změna legislativy s dopadem na probíhající projekty
Organizační <ul style="list-style-type: none"> - rozpad projektového týmu - dlouhodobá nepřítomnost člena týmu - špatně fungující výběrová komise - změna pravidel fungování CLLD a MAS 	Věcné <ul style="list-style-type: none"> - změna priorit na straně žadatelů - sociální a společenské otřesy - nezájem o dotace
Technické <ul style="list-style-type: none"> - špatné rozložení alokace do jednotlivých opatření - špatně nastavený harmonogram čerpání alokace - nečerpání / nedočerpání dotace žadatelem 	

E. Vlastní výpočet hodnot rizika, opatření k eliminaci, definování nositele rizika

Číslo	Skupina rizik	Název rizika	Riziko programového rámce (IROP, OPZ, PRV, OPŽP) / Riziko souhrnné	Hodnocení rizika			Opatření k eliminaci rizika	Nositel rizika
				P	D	V=P*D		
1	Finanční riziko	Skluz v čerpání alokací	Souhrnné	5	3	15	Efektivní nastavení procesů, sílení zdrojů a informací, intenzivní asistence příjemcům.	Řídící orgány MAS

2	Finanční riziko	Nedočerpání alokace	Souhrnné	3	3	9	Pečlivý a detailní průzkum poptávky	MAS
3	Finanční riziko	Změna alokace ze strany ŘO	Souhrnné	2	4	8	Splnění kritérií pro čerpání v horizontu 2018	MAS
4	Finanční riziko	Chybějící finanční prostředky na spolufinancování	Souhrnné	1	4	4	Doložení schopnosti spolufinancovat projekt	MAS Příjemci
5	Finanční riziko	Změna daňových sazeb	Souhrnné	3	3	9	Vytváření rozpočtových rezerv	Příjemci
6	Finanční riziko	Výrazná změna směnného kurzu	Souhrnné	4	4	16	Vytváření rozpočtových rezerv na ztráty, pojištění stability kurzu	Řídící orgány MAS Příjemci
7	Právní	Změna legislativy s dopadem na fungování MAS a CLLD	Souhrnné	1	4	4	Sledování legislativního procesu, připomínkování materiálů	Řídící orgány MAS Příjemci
8	Právní	Soudní spory s příjemci dotací	Souhrnné	3	3	9	Důraz na formulace smluv	Řídící orgány Příjemci
9	Právní	Změna legislativy s dopadem na probíhající projekty	Souhrnné	3	3	9	Sledování legislativního procesu, připomínkování materiálů	Řídící orgány MAS Příjemci
10	Organizační	Rozpad projektového týmu MAS	Souhrnné	1	5	5	Teambuilding a další měkké techniky	MAS
11	Organizační	Dlouhodobá nepřítomnost člena týmu MAS	Souhrnné	3	3	9	Zastupitelnost	MAS
12	Organizační	Špatně fungující výběrová	Souhrnné	3	4	12	Důraz na výběr členů, stanovení	MAS

		komise					požadavků	
1 3	Organizační	Zásadní změny fungování MAS a CLLD	Souhrnné	2	5	10	Sledování legislativního procesu, připomínkování materiálů	MAS
1 4	Technické	Špatné vnitřní členění alokace	Souhrnné	2	4	8	Pečlivá analýza potřeb území	MAS
1 5	Technické	Špatné nastavení harmonogramu výzev a čerpání alokací	Souhrnné	3	4	12	Důkladná rozvaha, vytváření rezerv	MAS
1 6	Technické	Nečerpání / nedočerpání dotace příjemcem	Souhrnné	4	3	12	Kvalitní práce výběrové komise	MAS Příjemci
1 7	Věcné	Změna chování / priorit příjemců dotace	Souhrnné	3	4	12	Pravidelná komunikace s potencionálními žadateli	MAS Příjemci
1 8	Věcné	Sociální a ekonomické otřesy	Souhrnné	3	3	9	Sledování a vyhodnocování procesů ve společnosti	Řídící orgány MAS Příjemci
1 9	Věcné	Nezájem o vyhlášené výzvy	Souhrnné	2	5	10	Pravidelná komunikace s potencionálními žadateli	MAS Příjemci

F. Závěr

Výsledkem výše uvedené analýzy jsou tři kategorie rizik, které vycházejí z nastavení číselných intervalů výsledné hodnoty rizika.

Nízká hodnota rizika (1-4)

Do této kategorie spadají rizika uvedená pod čísly 4 a 7. U těchto rizik není účelné vynakládat prostředky a úsilí na eliminaci, protože případný projev rizik nezpůsobí závažnější škody. Nicméně je nutné tato rizika periodicky vyhodnocovat pro případ, kdyby vlivem vnitřních či vnějších okolností

došlo k výraznému nárůstu výsledné hodnoty rizika a následnému přeřazení do vyšších kategorií rizikovosti. Vyhodnocování rizik bude prováděno pololetně.

Střední hodnota rizika (5-10)

Do této kategorie spadají rizika uvedená pod čísly 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 18 a 19. Jedná se o nejpočetnější kategorii rizik, do které spadá více jak 50 % veškerých analyzovaných rizik (11 z 19). Tato rizika svým projevem již mohou ovlivnit dosažení cílů Strategie. Proto je nutné rozpracovat a realizovat opatření, která budou přiměřená možným škodám. Po každém provedeném opatření je nutné riziko analyzovat a případně přeřadit do nižší kategorie. Vyhodnocování rizik bude prováděno čtvrtletně.

Vysoká hodnota rizika (11-15)

Do této kategorie spadají rizika uvedená pod čísly 1, 6, 12, 15, 16 a 17. Do této kategorie spadá téměř 1/3 analyzovaných rizik, které představují již přímé ohrožení či znemožnění dosažení cílů Strategie. Z tohoto důvodu je třeba věnovat maximální úsilí na realizaci takových opatření, která s vynaložením odpovídajících prostředků, času a energie sníží výsledné hodnoty rizik na co nejnižší úroveň. Zároveň je třeba tato rizika monitorovat neustále a průběžně vyhodnocovat trendy a změny výsledných hodnot.