

Analýza rizik

Ke zpracování analýzy rizik, definování pojmů a volbě potřebných kroků jsme využili Metodiku přípravy veřejných strategií z portálu „Strategické práce v ČR“ - MMR ČR a Metodický pokyn pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014-2020, MMR ČR.

Riziko chápeme jako budoucí událost, která má náhodnou povahu, může, ale nemusí nastat, není nemožná ani jistá. Riziko definujeme jako nebezpečí vzniku události, ohrožující dosažení cílů a úspěšnou realizaci Strategie. Riziko spojujeme s negativními vlivy, nepříznivými dopady, ztrátami a chápeme jej jako synonymum nebezpečí, hrozby, úskalí, nejistoty. Rizika je tedy nutné vyhledat, pojmenovat, zhodnotit a předem nastavit opatření, která budou působit proti rizikům preventivně, případně je eliminovat.

Rizika určujeme několika způsoby. Přistoupili jsme k několika krokům, abychom minimalizovali možné opomenutí některých významných a zásadních rizik. Možná rizika ohrožující realizaci strategie jsme postupně definovali a evidovali v průběhu celého procesu její tvorby z analytické, strategické a implementační části. Bylo využito ukazatelů ve SWOT analýzách dokumentu – Slabé stránky, Ohrožení. Dále jsme se zabývali rozborem všech skutečností, které mají vliv na realizaci Strategie – např. ekonomická situace MAS vnitřní a aktérů v území, personální náročnost, odbornost a obsazení realizačního týmu. Nemalou roli v identifikaci rizik hrají zkušenosti pracovního týmu s již realizovanými strategiemi do roku 2015 (jednání s aktéry v území, schopnosti subjektů apod.) a realizací projektů v území stejného nebo obdobného charakteru. Pracovníci týmu se podíleli na specifikaci rizik v projektu Koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám KPSVL (vládní Agentura pro sociální začleňování) a projektu Meziobecní spolupráce. V neposlední řadě byla rizika projednána pracovní skupinou pro tvorbu analýzy problémů a potřeb území, jelikož mají tyto analýzy na sebe určitou vazbu. Bylo nutné si také uvědomit, že existují rizika spojená s celkovým charakterem území definovaným v analýze sociálně vyloučených oblastí ČR a socioekonomicky znevýhodněných oblastí Moravskoslezského kraje. Průběžně byla definována a přiřazována opatření k ovlivňování a eliminaci jednotlivých rizik. Byla tedy provedena identifikace možných rizik implementace strategie a zpracován registr rizik. V registru rizik jsou specifikovány skupiny rizik, název jednotlivých rizik, jejich hodnocení, nositel neboli vlastník rizika a také opatření řízení rizik, jak riziku předcházet a snižovat jeho významnost nebo jej eliminovat.

Skupiny rizik tvoří:

- Finanční rizika
- Organizační rizika, technická rizika
- Právní rizika
- Věcná rizika

Hodnocení jednotlivých rizik nám ukazuje na významnost rizika. Čím vyšší hodnota významnosti, tím více se musí riziko sledovat a provádět opatření k jeho eliminaci. V tabulce analýzy a registru rizik je posouzena pravděpodobnost rizika (sloupec P) hodnotou 1 až 5. Posouzení dopadu rizika (sloupec D)

hodnotou 1-10. Vyšší hodnota je přiřazena vyšší pravděpodobnosti a většímu dopadu rizika. Významnost jednotlivých rizik je dána součinem těchto dvou hodnot. Tím jsou dána rizika s nejvyšší významností v hodnotě 25 - 50, rizika s vysokou významností v hodnotě 15 - 24, rizika s nízkou významností 0 – 14.

Realizační tým MAS je povinen průběžně monitorovat všechna rizika, s přihlédnutím na stupeň jejich významnosti a přijímat opatření k jejich ovlivňování a včas rizika eliminovat. Vyhodnocení je nutné provádět průběžně dle signálů také z animační činnosti a po každé etapě realizace SCLLD (výzvě MAS).

Tabulka: Registr rizik - Souhrnná analýza rizik

Skupina rizik	Konkrétní riziko ohrožující realizaci strategie	Pravděpodobnost P (1-5)	Dopad D (1-10)	Významnost rizika V = P*D	Opatření MAS ke snížení, eliminaci významnosti rizika	Nositel, vlastník rizika
Finanční riziko	Nedostatek vlastních finančních prostředků na spolufinancování administrace	2	10	20	Průběžné informování realizačního týmu a orgánů MAS o finanční situaci, nastavení finančního plánu, zajištění prostředků z jiných zdrojů, příspěvky partnerů	MAS
	Nedostatek finančních prostředků na realizaci SCLLD, na potřebné spolufinancování projektů	2	9	18	Dokonalá informovanost o SCLLD, konzultace, poradenství pro žadatele, motivace k partnerství v projektech	Realizátoři projektů, MAS
	Nedostatky, nevyváženost v cash-flow	2	8	16	Průběžné sledování plnění rozpočtu, průběžný audit, přijetí opatření k nápravě, předjednání pomoci z jiných zdrojů k překlenutí problémů (obce, firmy ...)	MAS
	Neočekávané výdaje MAS	2	6	12	Průběžná tvorba finančních rezerv, vyhodnocení potřebnosti výdajů, předjednání bankovního úvěru	MAS
	Neproplacení výdajů	2	4	8	Kontrola uznatelnosti výdajů, náležitostí a správnosti dokladů, předběžná konzultace s ŘO	MAS
	Opožděné proplácení uznatelných nákladů	2	10	20	Nastavení přesné etapizace podávání průběžných žádostí, termínů a kontrola odeslání žádosti	Realizační tým

Organizační riziko, Technické riziko	Nekvalitní, nedostatečné řízení realizace SCLLD	1	10	10	Výběr zkušeného vedoucího zaměstnance pro realizaci SCLLD, zpracování sumáře kroků a postupů řízení a kontroly	MAS
	Nedostatek kvalitního personálního obsazení realizačního týmu	2	9	18	Zvolené požadavky při výběrových řízeních na personál, včasné zaškolování a zvyšování odbornosti (školení, semináře), spolupráce s ostatními MAS a NS MAS	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Časové a pracovní přetížení realizačního týmu	3	8	24	Dodržování časových harmonogramů, plánování animací, školení, seminářů, administrativních náročností, naplnění vhodného personálního obsazení kanceláře	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Časté změny v realizačním týmu a vedení MAS	2	8	16	Včasná výběrová řízení, zodpovědný výběr členů vedení a orgánů, zajištění proškolení a odbornosti	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Nenaplnování indikátorů výstupů a výsledků	2	10	20	Včasná informovanost aktérů v území o vhodných projektových záměrech, zaměření, podmínkách výzev, kritériích, zapojení partnerů MAS při oslovení příjemců, tvorba projektových zásobníků a konzultační činnost, kvalitní animace SCLLD, etapový monitoring, včasné aktualizace strategie	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Nevyčerpání daných prostředků OP v rámci střednědobé evaluace r. 2018	3	9	27	Zahájení animace, informačních a motivačních kroků s předstihem, odkazy na příklady dobré praxe, aktivizace spolupráce mezi aktéry	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Neodpovědnost, zaujatost, neschopnost členů volených orgánů MAS	2	5	10	Zodpovědná volba členů orgánů. Informovanost o zodpovědnosti a důležitosti orgánů MAS. Prohlášení členů dle metodik	Partneři MAS, realizační tým
	Opoždění střednědobého hodnocení SCLLD a monitorovacích zpráv	1	8	8	Kvalitní časový harmonogram realizace, včasné zahájení prací a kontrola	Orgány a realizační tým MAS
	Opožděná reakce na potřeby změn v SCLLD	2	6	12	Vyhodnocování animační činnosti mezi aktéry v území, vyhodnocování	MAS

					projektových zásobníků a požadavků aktérů	
	Špatné rozložení pracovních náplní a odpovědností pracovníků realizačního týmu	2	7	14	Pracovní porady týmu, doladění kompetencí a pracovních náplní. Otevřená komunikace v týmu a vzájemná podpora	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Nedostatečně proškolení týmu v rámci IROP, OPZ, PRV	2	6	12	Nastavení vzdělávacích plánů každému pracovníku - sebevzdělávání z dostupných zdrojů, semináře, školení ŘO, spolupráce mezi MAS a akce NS MAS	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Nedostatky v technickém zabezpečení a vybavení	1	2	2	Seznam potřeb, požadavků a jejich včasné zajištění	MAS
Právní riziko	Legislativní změny obecně v EU, ČR, změny v pravidlech ESI fondů	3	5	15	Provedení případných změn v dokumentech, spolupráce s ŘO, konzultace mezi MAS a NS MAS	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Protiprávní jednání pracovníků realizačního týmu, členů orgánů a žadatelů	1	4	4	Přísné dodržování transparentnosti procesů, vícestupňová kontrola hodnocení a výběru projektů	Partneři, členové orgánů, tým MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
Věcné riziko	Vývojem vznikající rozpor mezi strategií a potřebami území	3	8	24	Vyhodnocování animačních aktivit, projektových zásobníků: Aktualizace a změny ve strategii, jednání s ŘO	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Nedostatečná absorpční schopnost aktérů v území (dle rámců OPZ, PRV, IROP)	3	8	24	Včasné (s předstihem) zahájení animačních činností, vysoká informovanost aktérů, tvorba projektových zásobníků, motivační aktivity s uváděním příkladů dobré praxe, kvalitní poradenská a konzultační činnost, zapojení partnerů do informovanosti a motivace. Jednoduchá a jasná informovanost aktérů o možných aktivitách. Komunikace s obcemi.	MAS, vedoucí zaměstnanec realizace SCLLD
	Problémy realizátorů s naplněním počtu účastníků projektů (např. OPZ, soc. služby ...)	3	4	12	Včasná aktivizace spolupráce aktérů (např. s ÚP, firmami ...), kvalitní	Žadatel, tým MAS

				poradenství při tvorbě projektů, apelace na reálnost vůči žadateli		
	Nezájem žadatelů vzhledem k administrativní náročnosti projektů	2	3	6	Dobrá informovanost aktérů o poskytnutí intenzivní konzultační a poradenské nabídky týmu MAS.	tým MAS
	Nedostatečný počet předložených žádostí, projektů do výzev MAS	2	5	10	Zajištění a včasné zahájení animačních činností napříč územím. Srozumitelné představení programových rámců, tvorba projektových zásobníků, zapojení partnerů, starostů apod. do motivační a informační činnosti	tým MAS
	Nedodržování finančního plánu realizace	3	7	21	Průběžný monitoring, evaluace naplňování implementace	tým MAS

Strategie řízení rizik je dána nastavením organizační struktury, monitorovacími postupy a průběžnou kontrolou v průběhu implementace strategie. Jedná se o sestavení časového plánu hodnocení a signalizace rizik. Opatření vedoucí k monitorování a snižování rizik jsou v tabulce přiřazena každému riziku, ale samozřejmě se vzájemně prolínají a doplňují. Nositelem rizik je převážně realizační tým MAS. Ten je odpovědný za průběžný monitoring rizik, aplikaci opatření a také přijímání opatření nových. Prostředky monitoringu a signalizace rizik jsou dány dodržováním všech postupů implementace, sledováním ekonomické situace, naplňováním indikátorů, jednáním s aktéry v území (semináře, workshopy), vyhodnocováním absorpční schopnosti aktérů území, naplňování zásobníků projektů, dotazníková šetření a další. Rizika sledovaná etapově lze vyhodnocovat jako: „bez signalizace“ – 0 (nula), první signály - ? (otazník - prověřit, navrhnout opatření) a riziko aktuální - ! (vykřičník - aplikovat okamžitá opatření). Registr rizik musí být takto etapově vyhodnocován a také průběžně doplňován o případná další rizika.