

4. ANALÝZA RIZIK

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 rozhraní 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.

Z celé řady možných metod využitelných pro analýzu rizik byla pro účely naplňování SCLLD MAS Hanácké Království zvolena modifikace metody RIPRAN. Metoda RIPRAN™ (Risk PROject ANalysis), představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Autorem metody je B.Lacko. Vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizika. Chápe analýzu rizika jako proces (vstupy do procesu-výstupy z procesu-činnosti transformující vstupy na výstup s určitým cílem). Je zaměřena zejména na zpracování analýzy rizika projektu, kterou je nutno provést před jeho vlastní implementací. Neznamená to, že bychom neměli s hrozbami pracovat v jiných fázích.

X. Hodnoty a jejich slovní vyjádření

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, dojde k výraznému ovlivnění cílů strategie
5	Velmi velký dopad, cílů stanovených ve strategii nelze dosáhnout

Tabulka pravděpodobnosti rizika	
číselná hodnota	Slovní popis
1	Velmi nízká pravděpodobnost blížící se nule, 0 - 5 %
2	Nízká pravděpodobnost 6 - 25%
3	Průměrná nebo těžko měřitelná pravděpodobnost 26 - 74 %
4	Vysoká pravděpodobnost 75 - 94 %
5	Velmi vysoká pravděpodobnost blížící se jistotě 95 - 100 %

X. Tabulka výsledných hodnot rizika

Tabulka výsledných hodnot rizika						
		PRAVDĚPODOBNOST				
		1	2	3	4	5
DOPAD	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

X. Výčet rizik podle jednotlivých kategorií

- finanční – skluz v čerpání či nedočerpání alokací, změna alokací, finanční spoluúčast žadatelů, změna daňových sazeb, kurzové změny
- organizační – personální problémy v projektovém týmu, změny v personálním složení kanceláře, nefungující či špatně fungující výběrová komise
- právní – změna legislativy s dopadem na fungování MAS, CLLD či probíhající projekty
- věcné a technické – nezájem aktérů v území o dotace, špatně nastavený harmonogram čerpání alokací, Nedodržování finančního a časového plánu implementace programových rámců, nenaplnění monitorovacích indikátorů, časové zpoždění při implementaci ESIF

X. Vlastní výpočet hodnot rizika, definování nositele a opatření vedoucí k eliminaci rizika

Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Nositel rizika
	P ¹	D ²	V = P*D		
Finanční riziko					
Skluz v čerpání či nedočerpání alokací	3	3	9	Pravidelný monitoring připravovaných (animace) a realizovaných projektů, sdílení zdrojů informací, intenzivní asistence příjemcům.	Vedoucí pracovník pro CLLD a řídicí orgány MAS
Nedočerpání alokace	3	3	9	Pečlivý a detailní průzkum poptávky dle jednotlivých programových rámců	MAS
Chybějící finanční prostředky na spolufinancování projektů	2	4	8	Doložení schopnosti spolufinancování projektu	MAS, příjemci
Změny v daňových sazbách, výrazné kurzové změny	3	3	9	Vytváření rozpočtových rezerv, případně pojištění kurzových výkyvů	MAS, příjemci
Organizační riziko					
Personální problémy v projektovém týmu, rozpad týmu, dlouhodobá nepřítomnost některých členů	3	3	9	Využívání měkkých technik na prohloubení spolupráce mezi členy týmu, teambuilding, zajištění zastupitelnosti	Vedoucí pracovník pro CLLD, orgány MAS
Změny v personálním obsazení kanceláře MAS/projektového týmu CLLD	1	4	4	Dobrý výběr zaměstnanců vede k personální stabilitě. Preventivní opatření: jasné stanovená náplň práce, supervize, dobrá atmosféra, týmová setkání	Vedoucí pracovník pro CLLD, orgány MAS
Nefungující či špatně fungující výběrová komise	2	2	4	Důraz a výběr členů komise, stanovení požadavků	MAS
Právní riziko					
Změna legislativy s dopadem na fungování MAS a CLLD	1	4	4	Pravidelné sledování legislativních procesů, připomínkování materiálů	MAS, příjemci
Změna legislativy s dopadem na probíhající projekty	2	4	8	Pravidelné sledování legislativních procesů, připomínkování materiálů a okamžité informování žadatelů/příjemců	MAS, příjemci
Korupční chování členů projektového týmu SCLLD a osob zodpovědných za výběr projektů	1	5	5	Vícetupňová kontrola výběru projektů a obsazení výběrové	MAS, příjemci

Název rizika	Hodnocení rizika			Název opatření ke snížení významnosti rizika	Nositel rizika
	P ¹	D ²	V = P*D		
				komise místními aktéry a odborníky z různých oblastí	
Věcné riziko					
nezájem aktérů v území o dotace	2	3	6	Aktivizace území a jeho animace, pravidelné osvětové a vzdělávací akce pro starosty, podnikatele a neziskové organizace a jiné aktéry z území resp. potenciální žadatele	MAS, příjemci
Nedodržování finančního a časového plánu implementace programových rámců	3	3	9	Pravidelný a kvalitní monitoring a evaluace implementace SCLLD	MAS
Nenaplnování stanovených výstupových indikátorů v programových rámcích	2	3	6	Pravidelný monitoring realizace projektů, tlak na rychlou implementaci projektů vybraných k podpoře	Vedoucí pracovník pro CLLD, orgány MAS
Časové zpoždění implementace ESIF/SCLLD	3	4	12	intenzivní komunikace s potenciálními žadateli, včasné vyhlášení výzev, nastavení výzev podporujících rychle realizovatelné projekty.	Vedoucí pracovník pro CLLD, orgány MAS
Pozn.: 1) P = pravděpodobnost; D = dopad; V = význam rizika					