

## PŘÍLOHA Č. 4 ANALÝZA RIZIK

Definice rizika je převzata z Metodiky přípravy veřejných strategií: Riziko je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů. Jedná se o budoucí událost, která má náhodnou povahu (tj. může, ale nemusí nastat a mít negativní dopad) a není ani nemožná, ani jistá. Riziko spojujeme s negativními vlivy, nepříznivými dopady a ztrátami a chápeme jej jako synonymum nebezpečí, hrozby, úskalí a nejistoty. Protipólem rizika je příležitost, která je spojována s příznivými vlivy a dopady. Hodnocení významnosti rizik je založeno na hodnocení očekávané pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a jejich dopadu (materiálního i nemateriálního) na dosažení cílů strategie. Analýza rizik se bude identicky aplikovat na všechny programové rámce.

Pravděpodobnost (v tabulce sloupec „P“) i dopad (v tabulce sloupec „D“) se hodnotí na škále 1 až 5: hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou pravděpodobnost) a hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou pravděpodobnost). Významnost rizika je součinem pravděpodobnosti a dopadu. Hodnota významnosti se pohybuje mezi hodnotou 1 a 25. Nositelé jednotlivých rizik jsou osoby odpovědné za řízení a monitorování daného rizika (průběžné přehodnocování významnosti rizik a identifikace reálného výskytu dané rizikové události).

MAS používá tři nástroje ovlivňování rizik: 1) **preventivní opatření**, 2) **reaktivní opatření** – využití zkušeností zaměstnanců kanceláře MAS, členů MAS a dalších spolupracovníků a 3) **rezervy** ve vnitřních kapacitách MAS (časové, personální, finanční, materiální atd.)

V plánu minimalizace rizik tyto nástroje volně kombinujeme, v tabulce s přehledem rizik však pro stručnost uvádíme vždy pouze hlavní směry řešení. Strategie řízení rizik vychází z poznatku, že je rizika s vyšší významností je třeba přednostně sledovat a řešit.

Rizika jsou pro přehlednost rozdělena do těchto skupin:

- finanční rizika
- organizační rizika
- právní rizika
- technická rizika
- věcná rizika

Tabulka P4.1 - Analýza rizik

| Č. | Skupina rizik      | Název rizika                                                     | Hodnocení rizika |   |         | Název opatření ke snížení významnosti rizika                                                   |
|----|--------------------|------------------------------------------------------------------|------------------|---|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                    |                                                                  | P                | D | V = P.D |                                                                                                |
| 1. | Finanční riziko    | Nedostatek prostředků na spolufinancování realizace SCLLD        | 2                | 4 | 8       | Včasná žádost o etapovou platbu, bankovní úvěr, zajištění prostředků z jiných zdrojů           |
|    |                    | Opožděné platby ze strany řídicích orgánů OP                     | 2                | 3 | 6       | Včasná žádost o etapovou platbu, upozornění ŘO                                                 |
|    |                    | Neproplácení některých způsobilých výdajů                        | 1                | 4 | 4       | Kontrola náležitostí účetních dokladů a úhrad, včasná konzultace s ŘO, finanční rezervy        |
|    |                    | Výskyt větších neočekávaných výdajů                              | 1                | 2 | 2       | Kontrola potřebnosti, finanční rezervy, bankovní úvěr, schválení rozpočtu                      |
|    |                    | Problémy v cash-flow                                             | 1                | 5 | 5       | Finanční audit, soubor opatření k ozdravení ekonomiky MAS, schválený rozpočet                  |
| 2. | Organizační riziko | Chybějící nebo nedostatečně kvalifikovaný personál kanceláře MAS | 1                | 4 | 4       | včasné vyhledávání a výběr zaměstnanců, zvyšování odbornosti pracovníků (školení, samostudium) |

|    |                  |                                                                                        |   |   |    |                                                                                                                                                          |
|----|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                  | Přetížení klíčových lidí                                                               | 2 | 3 | 6  | Získání potřebného počtu pracovníků a externistů, určení prioritních aktivit                                                                             |
|    |                  | Kritické chyby příjemců                                                                | 3 | 3 | 9  | Školení příjemců, průběžná kontrola příjemců                                                                                                             |
|    |                  | Nedodržení podstatných podmínek pro realizaci SCLLD                                    | 2 | 4 | 8  | Průběžná procesní kontrola, konzultace s řídicími a kontrolními orgány, konzultace s jinými MAS, zajištění odbornosti pracovníků MAS (školení)           |
|    |                  | Opožděné předkládání monitorovacích zpráv a střednědobého hodnocení SCLLD              | 2 | 4 | 8  | Zahájení prací s časovou rezervou, průběžná kontrola přípravy a včasná kompletace, pravidelná kontrola ze strany kontrolního výboru                      |
|    |                  | Nesprávné provádění podstatných změn v SCLLD                                           | 2 | 3 | 6  | Průběžná procesní kontrola vlastními silami, konzultace s řídicími a kontrolními orgány, zajištění odbornosti pracovníků MAS (školení)                   |
|    |                  | Nevyčerpání finančních prostředků související se střednědobou evaluací ŘO v roce 2018  | 2 | 5 | 10 | Pravidelná animační činnost                                                                                                                              |
|    |                  | Neinformování MMR o změnách                                                            | 1 | 5 | 5  | Průběžná procesní kontrola, zajištění odbornosti pracovníků MAS (školení)                                                                                |
|    |                  | Nedostatečný zájem dotčených skupin o dění v MAS                                       | 2 | 3 | 6  | Průběžné informování o činnosti MAS prostřednictvím webových stránek a jiných médií, pravidelné informování partnerů MAS                                 |
|    |                  | Nevyjasnění odpovědnosti a nedostatečné schopnosti některých členů volených orgánů MAS | 1 | 2 | 2  | Revize organizačních dokumentů MAS, dovolby a převolby částí orgánů, školení členů příslušných orgánů                                                    |
|    |                  | Nevhodná volba členů výběrové komise (zaujatost, fluktuace)                            | 2 | 2 | 4  | Pečlivý výběr členů, důkladné proškolení, prohlášení o nezájatosti a mlčenlivosti a další opatření vyplývající ze SCLLD                                  |
|    |                  | Nefunkční komunikace (uvnitř MAS, mezi MAS a příjemci)                                 | 1 | 2 | 2  | Revize komunikace s žadateli a příjemci, animační činnost, sebeevaluace                                                                                  |
|    |                  | Časté změny ve vedení MAS                                                              | 2 | 2 | 4  | Pečlivý výběr členů vedení MAS, zajištění odbornosti                                                                                                     |
| 3. | Právní riziko    | Právní dopady chyb a opomenutí                                                         | 1 | 5 | 5  | Průběžná kontrola, prevence chyb, pravidelná činnost kontrolního výboru MAS                                                                              |
|    |                  | Změny v legislativě a pravidlech                                                       | 2 | 2 | 4  | Průběžná kontrola legislativy a pravidel, rychlá adaptace na nové podmínky                                                                               |
| 4. | Technické riziko | Nedostatečné vybavení kanceláře                                                        | 1 | 1 | 1  | Včasné zajištění techniky na základě potřeb kanceláře                                                                                                    |
| 5. | Věcné riziko     | Dodatečně vzniklý rozpor mezi strategií (výzvami) a potřebami regionu                  | 2 | 3 | 6  | Vyhodnocení po každé výzvě a provádění změn včetně realokací, změny v SCLLD (po projednání s MMR)                                                        |
|    |                  | Neplnění indikátorů                                                                    | 2 | 5 | 10 | Ohlášení podstatných změn v SCLLD, revize nových výzev, revize probíhajících projektů, školení pro potenciální žadatele                                  |
|    |                  | Nedostatečná absorpční kapacita žadatelů - nesprávná alokace ve výzvách                | 2 | 4 | 8  | Využití vypracovaného zásobníku projektů, oslovení potenciálních žadatelů, vyhodnocování účasti v jednotlivých výzvách a provádění změn včetně realokací |

Zdroj: MAS Moravská brána, 2015

#### Rizika s nejvyšší významností (8 – 10) jsou:

- *Nevyčerpání finančních prostředků související se střednědobou evaluací ŘO v roce 2018 (10)*
- *Neplnění indikátorů (10)*
- *Kritické chyby příjemců (9)*
- *Opožděné předkládání monitorovacích zpráv a střednědobého hodnocení SCLLD (8)*
- *Nedostatečná absorpční kapacita žadatelů - nesprávná alokace ve výzvách (8)*
- *Nedodržení podstatných podmínek pro realizaci SCLLD (8)*

- *Nedostatek prostředků na spolufinancování realizace SCLLD (8)*

Je nutné je trvale sledovat, předcházet jim a v případě, že nastane riziková situace, tuto situaci řešit s největší prioritou a okamžitě informovat výkonný orgán MAS a předložit návrh opatření ke snížení dopadu rizika.

**Rizika s vysokou významností (6 – 7) jsou:**

- *Opožděné platby ze strany řídicích orgánů OP (6)*
- *Přetížení klíčových lidí (6)*
- *Nesprávné provádění podstatných změn v SCLLD (6)*
- *Nedostatečný zájem dotčených skupin o dění v MAS (6)*
- *Dodatečně vzniklý rozpor mezi strategií (výzvami) a potřebami regionu (6)*

Je nutné je pravidelně sledovat a důsledně vyhodnocovat, rizika důsledně odstraňovat nebo minimalizovat.