

ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik v rámci CLLD se zaměřuje na **rizika realizace celé strategie a přiměřeně též na rizika vznikající při realizaci podpořených projektů.**

MAS má za to, že je třeba ovlivňovat rizika jak na úrovni samotné implementace SCLLD, tak na úrovni jednotlivých projektů, resp. příjemců dotace, protože ta by mohla přesáhnout únosnou mez a ohrozit realizaci SCLLD a činnost celé MAS.

V souladu s běžným pojetím analýzy a řízení rizik ¹ je **řízení rizik chápáno jako proces identifikace a vyhodnocování pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu externích i interních rizik, jejich sledování a přijímání opatření, která vedou k jejich omezení nebo vyloučení**, a to někdy již preventivně na základě očekávání možného vývoje. Zpracovatel SCLLD se proto podrobně zabýval možnými riziky již v době přípravy a většinu z nich odstranil či minimalizoval.

Rizika byla identifikována na základě:

- a) SWOT analýzy,
- b) vlastní přípravy a rozboru postupů při implementaci,
- c) podnětů externího poradce.

V tabulce jsou uvedena finanční (F), organizační (O), právní (P) a věcná rizika (V), jak vyžaduje MPIN, s uvedením jejich nositele a opatření k jejich řízení ².

Rizika jsou utříděna podle logiky implementace na rizika plynoucí:

- 1) z nedostatků ve vnitřních kapacitách a vnějších podmínkách pro práci MAS
- 2) z nedostatků samotného dokumentu (SCLLD) a jeho realizace
- 3) z nedostatků při implementaci strategie.

Rizika jsou současně klasifikována do skupin **podle stupně závažnosti dopadu D a podle stupně pravděpodobnosti výskytu P**. Protože pravděpodobnost ani dopady nemůžeme plně kvantifikovat, použili jsme robustní stupnici A, B, C v tomto smyslu:

A = největší pravděpodobnost nebo závažnost dopadu

B = střední pravděpodobnost nebo závažnost dopadu

C = malá pravděpodobnost nebo závažnost dopadu

Např. ve skupině CA jsou rizika jen velmi málo pravděpodobná, avšak kdyby nastala velmi závažná. Zatřídění provedli partneři MAS a kanceláře MAS s pomocí externího poradce.

Závažnost dopadu pro realizaci SCLLD	Pravděpodobnost výskytu rizika		
	A	B	C
A	AA (velmi vysoká)	AB (vysoká)	AC (střední)
B	BA (vysoká)	BB (střední)	BC (nízká)
C	CA (střední)	CB (nízká)	CC (velmi nízká)

¹ Viz např. Metodický pokyn pro řízení rizik ESI fondů v programovém období 2014–2020, MMR ČR, 2014.

² Metodický pokyn pro využití integrovaných nástrojů v programovém období 2014–2020, verze 2, MMR ČR, 2015

1) Vnitřní a vnější podmínky činnosti MAS

	riziko	D	P	nositel rizika ³	hlavní opatření
F	Celková nevyváženost cash-flow MAS, chronický nedostatek finančních prostředků	B	A	MAS	Finanční audit. Vedlejší komerční činnosti MAS. Vlastní projekty MAS (mimo SCLLD) na něž lze získat dotaci – MAS je nezisková organizace Bankovní úvěr. Redukce méně důležitých aktivit. Žádost obcím a firmám o finanční pomoc. Zpracování souboru opatření k ozdravení ekonomiky MAS (zdroje příjmů, úspory atd.).
F	Výskyt větších neočekávaných výdajů MAS	B	B	MAS	Finanční rezervy. Bankovní úvěr. Kontrola potřebnosti, obhajoba v programovém a monitorovacím výboru.
O	Nevyjasněné odpovědnosti a nedostatečné schopnosti některých členů <u>volených</u> orgánů MAS	B	B	MAS	Školení členů příslušných orgánů. Revize organizačních dokumentů MAS. Nové volby části orgánů.
O	Chybějící nebo nedostatečně kvalifikovaný personál kanceláře MAS	A	A	MAS	Včasné vyhledávání a výběr zaměstnanců (vč. absolventů VŠ z regionu). Zvyšování odbornosti pracovníků MAS školením a samostatným studiem. Opatření k zamezení odchodu (finanční, motivační).
P	Změny v legislativě a v pravidlech pomoci z OP	B	B	ŘO OP	Rychlá adaptace MAS na nové podmínky.
F	Opožděné platby ze strany řídicích orgánů OP	B	B	ŘO OP	Upozornění ŘO na neplnění pravidel.
O	Nedostatek spolupráce mezi MAS a městem Mladá Boleslav (nositelem IPRÚ) při uspokojování potřeb obyvatel a návštěvníků regionu	B	A	Město Mladá Boleslav, MAS	Upozornění města M. B., resp. řídicího orgánu IPRÚ, příp. MMR ČR. Samostatná opatření (vykrytí potřeb jinými prostředky – individuální projekty do IROP, OP Zaměstnanost aj., nadační zdroje, vlastní prostředky obcí apod.)
O	Mnoho nezkušených nebo negativně naladěných zástupců obcí po příštích komunálních volbách.	A	C	obce	Včasná <u>informační</u> kampaň MAS již mezi kandidáty (o smyslu a významu CLLD). Pozitivní motivace nových starostů pomocí „patronů“ z řad zkušenějších starostů. Školení nových starostů, resp. Zastupitelů.

2) Rizika dodatečně zjištěných nedostatků v realizaci SCLLD

	riziko	D	P	nositel	hlavní opatření
V	Nejasně definované cíle, nesprávně zvolené indikátory	A	B	MAS	Spolupráce s poradenskou agenturou před schválením SCLLD. Návrh na změnu SCLLD
V	Neplnění monitorovacích indikátorů výstupů, příp. výsledků	A	B	Příjemci MAS	Revize nových výzev MAS včetně změn hodnot indikátorů a výběrových kritérií. Revize probíhajících projektů (se zpřísněním sankcí). Ohlášení podstatných změn v SCLLD (jako výsledek mimořádného hodnocení realizace SCLLD) k příslušnému ŘO OP.

³ V souladu s MPIN a s běžným chápáním rizik je nositelem rizika jeho původce, nikoliv ten, kdo jej má odstranit.

V	Dodatečně vzniklý rozpor mezi strategií, resp. výzvami a skutečnými, průběžně vznikajícími potřebami regionu	A	A	Řídící orgány MAS	Vyhodnocení po každé výzvě a provádění změn včetně finančních realokací. Po projednání s MMR podstatné změny ve strategii.
V	Nedostatečná absorpční kapacita žadatelů, nízký počet žadatelů, resp. nesprávná alokace ve výzvách	B	B	Řídící orgány MAS, žadatelé	Včasná, úplná a srozumitelná informovanost potenciálních žadatelů vhodnými informačními prostředky. Vyhodnocování účasti v každé výzvě a provádění změn včetně realokací. Informační kampaň v regionu pro potenciální žadatele. Využití zásobníků projektových záměrů 2014-15.
P	Podstatné chyby příjemců (předčasné zahájení projektu, chybná výběrová řízení apod.)	B	B	Příjemci	Vstupní a průběžná kontrola příjemců. Vytipování rizikových příjemců (tj. málo zkušených a s vysokými rozpočty). Školení příjemců

3) Rizika v implementačních procesech MAS

	riziko	Z	P	nositel	hlavní opatření
O	Nedostatky v nastavení implementačních procedur	B	A	Řídící orgány MAS	Vyhodnocení praxe po první výzvě a změny v implementačních procedurách. Konzultace s jinými MAS. Zvýšení odbornosti pracovníků MAS proškolením.
V	Nekvalitní nebo chybné hodnocení realizace SCLLD	A	B	Řídící orgány MAS	Angažování externí poradenské firmy a sousední MAS jako nezávislých hodnotitelů. Využití různých osvědčených metod a technik (participativní evaluace za účasti členů MAS, dotazníková šetření apod.)
P	Nesprávné provádění podstatných změn v SCLLD	A	C	Řídící orgány MAS	Průběžná procesní kontrola vlastními silami. Konzultace s řídicími a kontrolními orgány OP. Zajištění odbornosti pracovníků MAS (školení).
O	Opožděné předkládání monitorovacích zpráv a střednědobého hodnocení SCLLD	A	C	Příjemci, řídicí orgány MAS	Zahájení prací s časovou rezervou. Průběžná kontrola přípravy zpráv a včasná kompletace. Žádost o výpomoc členů MAS s potřebnou odborností a externí firmy.
F	Neproplácení některých způsobilých výdajů	B	B	Příjemci	Kontrola náležitosti účetních dokladů a úhrad. Finanční rezervy. Včasná konzultace s ŘO OP.

Jak je z tabulky patrné, za **nejvýznamnější rizika** MAS pokládá:

- Dodatečně vzniklý rozpor mezi strategií, resp. výzvami a skutečnými, průběžně vznikajícími potřebami regionu
- Chybějící nebo nedostatečně kvalifikovaný personál kanceláře MAS
- Celková nevyváženost cash-flow MAS, chronický nedostatek finančních prostředků
- Nedostatek spolupráce mezi MAS a městem Mladá Boleslav (nositelem IPRÚ) při uspokojování potřeb obyvatel a návštěvníků regionu
- Nejasně definované cíle, nesprávně zvolené indikátory
- Neplnění monitorovacích indikátorů výstupů, příp. výsledků
- Nedostatky v nastavení implementačních procedur
- Nekvalitní nebo chybné hodnocení realizace SCLLD

Základem zvládnutí rizik je **průběžná kontrola a včasné zásahy do implementačních procesů**. Postup při řízení rizik vychází z poznatku, že přednostně je třeba sledovat a řešit rizika ze skupiny AA, kdežto rizika s hodnocením CC lze naopak zanedbat, pokud se v důsledku praktického vývoje neposunou do vyšší třídy. Podrobněji to ukazuje tabulka:

skupiny rizik		kdo rozhoduje o řešení
AA	trvale sledovat a řešit pomocí diverzifikovaných opatření	manažer, programový výbor PV, monitorovací výbor MV, valná hromada VH
AB a BA	pravidelně sledovat a vyhodnocovat, rizika důsledně odstraňovat nebo minimalizovat	manažer, PV, MV, VH
AC, CA, BB	sledovat a pro případ, že nastanou, mít předem připravené řešení	manažer, MV
BC a CB	jestliže nastanou, tak řešit, odstranit, omezit	manažer
CC	lze akceptovat	manažer nebo nikdo

Za konkrétní řízení jednotlivých rizik **bude zpravidla odpovídat manažer MAS**. Monitorovací výbor MAS se bude čtvrtletně zabývat identifikací aktuálních rizik a plánem jejich eliminace či minimalizace.

Nejzávažnější rizika typu AA, AB a BA se budou podle jejich charakteru postupovat k rozhodnutí programovému výboru (PV), monitorovacímu výboru (MV) nebo valné hromadě MAS (VH).