

Příloha č. 5 Analýza rizik

Analýza rizik byla provedena pracovní skupinou. Identifikace rizik, vyhodnocení pravděpodobnosti vzniku a dopadu na realizaci včetně plánovaných opatření k eliminaci rizik jsou uvedeny v následující tabulce.

RIZIKO	P	D	Vlastník	Opatření k eliminaci rizika
Finanční rizika				
1. Neschválení jednotlivých programových rámců SCLLD ze strany ŘO	2	3	MAS	1. Věnovat zvýšenou pozornost zpracování SCLLD a požadovaných příloh tak, aby byly splněny podmínky PR 2. Konzultovat s externími odborníky
2. Neproplacení všech způsobilých výdajů spojených s administrací SCLLD	1	3	MAS	1. Pověřit zpracováním vyúčtování zkušeného finančního manažera 2. Účastnit se relevantních školení a komunikovat s pracovníky provádějícími kontroly
3. Nečerpání naplánované alokace programových rámců dle časového plánu	2	3	MAS	1. Při rozdělení alokací do programových rámců vycházet z předchozích zkušeností MAS a z přesné znalosti aktuální situace v území
4. Zpoždění plateb od ŘO	2	3	MAS	1. Pečlivě zpracovávat monitorovací a průběžné zprávy 2. Včas reagovat v připomínkovém řízení ke zprávám 3. Včas odevzdávat monitorovací a průběžné zprávy 4. Vytvořit dostatečnou finanční rezervu a stanovit pravidla pro její využívání
5. Nedostatek finančních prostředků na předfinancování vlastních (klíčových) projektů	2	3	MAS	1. Pověřit finančním řízením projektů manažera zkušeného v oblasti finančního řízení 2. Stanovit, které zdroje společnosti budou primárně použity na financování projektů (příspěvky členů, úvěry od členů apod.) 3. Zajistit předfinancování pomocí úvěrů od finančních institucí, které tento produkt nabízejí
6. Nedostatečné cash-flow NAD ORLICÍ o.p.s.	2	3	OPS	1. Pověřit koordinací a finančním řízením projektů a činností manažera zkušeného v oblasti finančního řízení 2. Pravidelně (1x za měsíc) vyhodnocovat aktuální cash-flow a pružně reagovat na zjištění 3. Vytvořit dostatečnou finanční rezervu z dalších zdrojů a stanovit pravidla pro její využívání
7. Nekvalitní zpracování finančních plánů od příjemců dotací	2	2	žadatelé	1. Pečlivě vybírat příjemce dotací (finanční zdraví organizace) 2. Poskytovat podporu při zpracování finančních plánů (konzultace)

8. Změny ve výši schválené dotace	3	2	MAS, žadatelé	1. Vytvořit dostatečnou rezervu na vyšší vlastní spoluúčast (nezpůsobilé výdaje apod.) 2. Revidovat priority dané oblasti
9. Nedostatečné zajištění vlastních prostředků na realizaci nástrojů SCLLD	2	3	MAS, OPS	1. Zajistit ostatními činnostmi a dary spolufinancování 2. Reflektovat potřeby zákazníků a partnerů v portfoliu organizace dle statutu
10. Nedostatečná finanční podpora území pro realizaci	2	2	MAS	1. Pravidelně informovat region a obce o vývoji plnění SCLLD a využití podpory 2. Zajistit porozumění čerpání partnery a obcemi
11. Finanční kolize činností v portfoliu OPS	1	3	OPS	1. Pravidelně koordinovat souběh činností v organizaci a zajistit ekonomické využití kapacit ke všem činnostem při jejich transparentním oddělení 2. Na úrovni organizace koordinovat cash-flow a finanční řízení činností a projektů
12. Nedostatečná finanční kapacita žadatelů	1	2	žadatelé	1. Průběžně monitorovat žadatele v rámci realizace projektu a napomáhat vzájemné podpoře partnerů 2. Posilovat důvěryhodnost žadatelů u finančních institucí
13. Nepružné nebo nemožné změny alokací na fiche	1	2	MAS	1. Monitorovat a vyhodnocovat využití PR ve fichích 2. Dostatečně komunikovat s žadateli o zaměření projektu a příjemci v rámci projektového cyklu
Organizační rizika				
14. Nízký zájem žadatelů a aktivních subjektů o výzvy MAS	2	3	MAS	1. Otevřeně a masivně informovat o výzvách s dostatečným časovým předstihem 2. Dlouhodobě projednávat záměry a vést subjekty k dobrým projektovým rozhodnutím 3. Propagovat možnosti projektů a možnosti spolupráce
15. Špatné řízení realizace SCLLD ze strany o.p.s.	1	3	OPS	1. Jasně rozdělit kompetence pro řízení realizace SCLLD 2. Pravidelně vyhodnocovat řízení realizace SCLLD a nastavit procesy
16. Nedostatečné schopnosti členů volených orgánů MAS	2	2	MAS	1. Dostatečně včasné a široké zapojení partnerů a informovanost o MAS 2. Zajistit dostatečné vzdělávání a informování členů volených orgánů
17. Neschválení SCLLD	1	3	MAS	1. Konzultovat v průběhu zpracování SCLLD se zkušenými odborníky, využívat zpětné vazby 2. Reagovat na připomínky hodnotitele a sledovat doporučení 3. Postupovat transparentně při zpracování

18. Nedostatečně popsané procesy v SCLLD vedou ke špatnému provedení a postupům	2	2	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Průběžné dopracování a schválení detailních postupů a pravidel pro všechny orgány a procesy 2. Kvalitně a obsáhle připravit systémy a pracovníky na realizaci výzev 3. Monitoring činností animace, výzev a propagace a reflexe nedostatků
19. Nedodržení udržitelnosti projektů MAS a žadatelů	2	2	žadatelé, MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Průběžně kontrolovat realizující žadatele a ukončené projekty 2. Včas jednat s žadatelem o nápravě nedostatků a upozorňovat na podmínky 3. Včas vyhodnocovat dopady a uplatnit možné změny projektů
20. Nedostatečné zachycení potřebných změn evaluací (příliš formální přístup k evaluaci)	2	2	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zajistit kvalitní externí evaluace výstupů a dopadů 2. Kvalitně zpracovat evaluace provázané s monitoringem kritérií 3. Kvalitně a dostatečně obsáhle hodnotit postupy, otevřenost a procesy metody LEADER a nastavení nástrojů pro úplnou implementaci
21. Neuplatnění základních principů metody LEADER a SCLLD v postupech vedoucích k formálnosti celé realizace a neudržitelosti partnerství	1	3	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. V rámci průběžného hodnocení hodnotit podrobně všechny aspekty participace a metody LEADER v SCLLD a jejich dopady na udržitelnost partnerství 2. Na závěry hodnocení adekvátně reagovat
Technická rizika				
22. Nedostatečné či nekvalitní technické vybavení a zajištění služby	1	3	MAS, OPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyvážení volby ceny, kvality a množství vybavení pro práci MAS 2. Ekonomické sdílení vybavení a služeb v celé organizaci
23. Vnější nutnost změny sídla (a zejména pracoviště) MAS	1	3	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zajistit výkon činnosti MAS v náhradních/nových prostorách
Personální rizika				
24. Odchod klíčových pracovníků MAS	1	3	MAS, OPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dostatečně řídit lidské zdroje (zejména řídit výkon pracovníků – hodnocení, odměňování a rozvoj) 2. Vytvořit seznam externích odborníků, kteří budou v případě potřeby schopni pomoci s realizací 3. Využívat zkušené pracovníky mezi činnostmi portfolia a včas organizovat výběrová řízení
25. Nedostatečné personální zajištění realizace SCLLD	1	3	MAS, OPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vybrat zkušené a dostatečně kvalifikované zaměstnance 2. Vytvořit seznam externích odborníků, kteří budou v případě potřeby schopni pomoci s realizací 3. Posilovat kompetence zaměstnanců (vzdělávání, konzultace)
26. Nedostatečný výběr kvalitních pracovníků	2	3	MAS, OPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizovat VŘ s dostatečnou publicitou a časovým předstihem

27. Nedostatek nezávislých expertů a místních odborníků do pracovních skupin a orgánů MAS	2	2	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stále obnovovat členskou základnu a získávat členy MAS motivací zapojením do partnerství v MAS a projektů MAS 2. Vzdělávat a připravovat členy orgánů MAS 3. Odměňovat a poskytovat výhody aktivním místním expertům a členským subjektům za aktivní participaci na procesech
28. Nestabilita personálního obsazení	2	2	MAS, OPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zajistit dobré pracovní podmínky a motivaci zaměstnanců podílem na úspěchu 2. Pružné využití lidských zdrojů v rámci portfolia činností organizace
Právní rizika				
29. Rozhodnutí ŘO ukončit podporu realizace SCLLD	1	3	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Úzce spolupracovat s NS MAS – jednak poskytovat součinnost, aby mohla vyjednávat o reálných problémech regionů, jednak od ní získávat aktuální informace z jednání s ŘO.
30. Nedodržení požadavků daných zákonem a Pokyny ve věci užívání veřejných prostředků (zadávání zakázek apod.) ze strany MAS NAD ORLICÍ o.p.s. či partnerů/žadatelů	1	3	MAS, žadatelé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Řízení realizace SCLLD v MAS NAD ORLICÍ nastavit v souladu s pravidly a podmínkami OP/ŘO; dodržování pravidel průběžně monitorovat. 2. Dbát na průběžné informování o změnách pravidel a podmínek a jejich dopadu na realizaci SCLLD, na tyto změny pružně reagovat.
31. Výrazné změny ve složení členské základny MAS NAD ORLICÍ	1	3	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udržovat kontakt se svými členy, snažit se včas odhalit důvody případné nespokojenosti a reagovat na ně.
32. Neodpovídající nebo chybně používané vnitřní předpisy organizace	2	1	MAS, OPS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sledovat povinnosti organizací a legislativu 2. Včas školit zaměstnance a upravovat předpisy
33. Nedůvěra veřejnosti na základě dojmu uzavřenosti procesů v MAS do úzkého okruhu pracovníků a partnerů	2	3	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dostatečně otevřeně a včas informovat o přípravě a použití nástrojů SCLLD (výzev, spolupráce, účasti veřejnosti a členů) 2. Dostatečně spolupracovat s obcemi na informovanosti 3.
Věcná rizika				
34. Změny v obsahu projektů a projektových záměrů, které již budou v realizaci (např. z důvodu změny zastupitelstva či managementu)	1	2	žadatelé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vzhledem k charakteru SCLLD být na takové změny připraven a zajistit podporu administrativní i věcnou.
35. Výrazná změna v regionu MAS NAD ORLICÍ, která by vedla k znehodnocení původně definovaných oblastí rozvoje	1	2	MAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posílit vzájemnou informovanost o připravovaných změnách v území, posílit spolupráci se stávajícími i dosud nespolečujícími partnery a subjekty
36. Nenaplnění monitorovacích indikátorů SCLLD	2	3	MAS, žadatelé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pravidelně vyhodnocovat naplňování, revidovat a aktualizovat SCLLD

				2. Komunikovat s potenciálními žadateli
37. Nedostatečný zájem o podporu ze strany nositelů projektů/žadatelů	2	3	MAS	1. Posílit informování všech aktérů v území o činnosti MAS MAD ORLICÍ a možnostech podpory
38. Nedostatečný zájem o výstupy a výsledky projektů realizovaných v rámci SCLLD	2	2	MAS	1. Posílit medializaci a komunikační strategii MAS a realizace SCLLD 2. Posílit komunikaci podpořených žadatelů
39. Nedostatečný dopad projektů MAS a žadatelů na cíle Strategie a potřeby území	2	2	MAS	1. Hodnotit nastavení kritérií zda zabezpečují naplnění indikátorů 2. Dostatečně propagovat možnosti podpory 3. Podporovat nastavení projektů žadatelů k naplnění kritérií
40. Nedostatečně inovativní projekty a nízký dopad na šíření a zapojení spolupráce	3	1	MAS	1. Podporovat výklady a příklady dobré praxe spolupráce a inovativní projekty 2. Přenášet zkušenosti mezi regiony do řad členů a žadatelů 3. Přivádět inovativní řešení do regionu
41. Zaměření SCLLD neodpovídá proměňujícím se potřebám regionu	2	2	MAS	1. Přenastavit nastavení opatření a fondů SCLLD ve střednědobém hodnocení
42. Příliš úzké omezení realizace na programové rámce a zanedbání naplňování ostatních cílů SCLLD	1	3	MAS	1. Dostatečně objemně animovat procesy LEADER a místní subjekty 2. Usilovat o projekty a spolupráci mimo projekty žadatelů – nositel MAS a jiné 3. Podporovat projektovou činnost a řízení a spolupráci v regionu k naplnění všech cílů SCLLD
Rizika partnerství				
43. Úpadek vztahů mezi subjekty v MAS	1	3	MAS	1. Posilovat partnerské projekty a užitečnou spolupráci mezi členy MAS 2. Získávat další členy MAS 3. Společnými akcemi posilovat vztahy mezi subjekty v partnerství
44. Ztráta identity MAS jako partnerství v regionu	3	1	MAS	1. Společnými akcemi posilovat vztahy mezi subjekty v partnerství 2. Uplatnit propagaci regionu a MAS u výstupů projektů a při publicitě transparentních postupů 3. Propagovat přínosy MAS pro region jako celek
45. Uzavřenost zaměření MAS na projekty MAS a ne na potřeby celého partnerství	2	2	MAS	1. V evaluaci zhodnotit naplnění potřeb a cílů opatřeními 2. Sledovat indikátory specifických cílů a jejich naplňování 3. Vztahovat projekty MAS k cílům SCLLD a indikátorům
46. Nedostatečná informovanost veřejnosti a klíčových partnerů MAS o MAS a významu metody LEADER – selhání role CLLD	2	2	MAS	1. Neformálně propagovat principy metody LEADER a CLLD 2. Uplatnit propagaci regionu a MAS u výstupů projektů a při publicitě transparentních postupů

				3. Uplatnit principy LEADER a CLLD u výběru projektů a animaci
47. Negativní dopady výběru projektů a úzkého zaměření strategie a činnosti MAS na partnerství a spolupráci v MAS	2	3	MAS	1. V maximální možné míře ctít pravidla transparentnosti 2. Aktivně vyhledávat příležitosti pro naplnění cílů SCLLD i mimo programové rámce 3. Uplatnit principy LEADER a CLLD u výběru projektů a animaci
48. Nedostatečná spolupráce a malý nárůst zapojení subjektů do spolupráce v MAS	2	2	MAS	1. Uplatnit neformální spolupráci mezi subjekty v MAS animovat mimoprojektové vzájemně prospěšné aktivity 2. Uplatnit propagaci regionu a MAS u výstupů projektů a při publicitě transparentních postupů 3. Podporovat výklady a příklady dobré praxe spolupráce a inovativní projekty 4. Přenášet zkušenosti mezi regiony do řad členů a žadatelů

Legenda:

P = pravděpodobnost, že riziko nastane (1 – malá, 2 – střední, 3 – vysoká)

D = dopad, jaký by riziko mělo na dosažení cíle (1 – malý, 2 – střední, 3 - vysoký)

- velmi vysoké riziko, které může být důvodem nezahájení realizace SCLLD
- významné riziko, jehož eliminace je možné dosáhnout realizací navržených opatření
- riziko, které bereme na vědomí a průběžně sledujeme

V následující matici dopadu a pravděpodobnosti rizik jsou přehledně zobrazena významná rizika, u nichž je potřeba přijmout navržená opatření.

Matice dopadu a pravděpodobnosti rizik

	malá pravděpodobnost	střední pravděpodobnost	vysoká pravděpodobnost
malý dopad		32	44
střední dopad	12, 13, 34, 35	7, 10, 16, 18, 19, 20, 22, 27, 28, 38, 39, 41, 45, 46, 48	8
vysoký dopad	2, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 29, 30, 31, 40, 42, 43	1, 3, 4, 5, 6, 14, 26, 33, 36, 37, 47	

Rizika, na která je třeba reagovat zařazením opatření k jejich eliminaci, se vyskytují v oblasti finanční a věcné. Z pohledu vlastnictví rizik a tedy i možnosti jejich ovlivnění je v moci MAS NAD ORLICÍ do určité míry ovlivnit věcná rizika, zatímco některá rizika z oblasti finanční nelze ovlivnit (1, 8).