

Příloha č. 4

ANALÝZA RIZIK

„HOLICKO - REGION PLNÝ ŽIVOTA“



Únor 2016

Obsah

1	ÚVOD	2
2	METODIKA TVORBY ANALÝZY RIZIK	3
3	ANALÝZA RIZIK	5
3.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	5
3.2	REALIZAČNÍ FÁZE	6
3.3	IMPLEMENTAČNÍ FÁZE	7
3.4	EVALUAČNÍ (HODNOTÍCÍ) ČÁST	7
4	VÝSLEDKY ANALÝZY RIZIK	8

1 Úvod

Hrozby a z nich vyplývající rizika (resp. jejich míra) se objevují ve všech fázích strategického cyklu – programování, realizaci, implementaci, tak monitoringu a evaluaci. Nadto jich existuje celá škála – finanční, personální, projektové, technické, právní, environmentální apod. Je proto nutné je identifikovat před zahájením samotného strategického řízení, což v konečném důsledku umožňuje kvalitnější realizaci strategie. Zvyšuje se tak připravenost na eventuální hrozby, zmírňují se případné následky a rovněž finanční dopady.

Analýza rizik je součástí tzv. „risk managementu“ neboli „řízení rizik“. Jedná se o oblast managementu, který se zabývá analýzou rizika a následně snahou o jeho eliminaci, snížení jeho dopadu či předejití „krizovému řízení“ za využití různých metod prevence rizika. Samotné řízení rizik je složeno ze čtyř fází: identifikace rizik, jejich zhodnocení, zvládnutí rizik a posléze jejich monitoring.

Používá se několik metod analýzy rizik. Společné pro ně je, že v prvopočátku zjišťují samotné hrozby (identifikace) a jejich velikost, dále zranitelnost vůči hrozbám, pravděpodobnost, že hrozba skutečně nastane a jaký bude mít dopad.

Běžně se využívá analýza rizik využívající matici se třemi parametry – aktivy, hrozbami a zranitelností, kdy (po samotné identifikaci a ohodnocení aktiv, identifikaci hrozeb a zranitelnosti) dochází v prvním stupni ke konstrukci matice zranitelnosti složenou z hodnot aktiv, pravděpodobnosti hrozby a následně z nich vyvozené zranitelnosti, v dalším stupni dojde k sestrojení matice rizik vynásobením těchto tří parametrů.

Pro účely strategie bude využita **analýza rizik hodnotící pravděpodobnost incidentu (uskutečnění hrozby) a jeho dopad**. Tato analýza pracuje s maticí se dvěma parametry: pravděpodobností incidentu (hrozby) a potenciálním dopadem. Postup začíná identifikováním hrozeb (popř. předtím ještě aktiv a jejich ohodnocením), poté se identifikují zranitelnosti a již existující opatření vedoucí ke zmírnění hrozby. Na jejich základě se při konstrukci matice odhadne míra pravděpodobnosti incidentu (tj., že hrozba naplní zranitelnost) a velikost (závažnost) jeho dopadu. Míra rizika je součtem (popř. součinem) těchto dvou parametrů. Na tomto základě je založena tzv. Winterligova krizová matice (autor Klaus Winterling) kombinující tyto dva parametry: pravděpodobnost vzniku rizika (tedy, že hrozba se naplní), kde jej autor rozčleňuje do tří stupňů (na nízkou, střední a vysokou); a účinky rizika na organizaci, jež vymezuje také tři (negativní, ohrožující a zničující). Čím je riziko více vpravo nahoře, tím je významnější, a tím větší musí být vynaložena pozornost na jeho eliminaci či vytvoření protiopatření.

2 Metodika tvorby analýzy rizik

Metodika vychází z výše zmíněné metody matice s dvěma parametry, Winterlingovy krizové matice a rovněž z metody uvedené v normě ČSN ISO/IEC 27005:2008, ovšem pro účely SCLLD je mírně modifikována. Je užitá pětibodová stupnice při hodnocení velikosti (významu dopadu) a pravděpodobnosti a pro hodnocení míry rizika jsou použity 3 kategorie.

Postup tvorby:

1. Na počátku byly identifikovány hrozby v jednotlivých fázích tvorby a implementace strategie a rovněž byly identifikovány zranitelnosti, jež mohou být využity hrozbou;
2. U jednotlivých hrozeb byla odhadnuta pravděpodobnost jejího výskytu a velikost (význam) dopadu v případě, že by došlo k jejímu naplnění. Využita byla v obou případech na rozdíl od Winterlingovy krizové matice pětibodová stupnice.
3. Součtem hodnot pravděpodobnosti a velikosti potenciálního dopadu byla získána matice vyjadřující míru rizika. Riziko bylo hodnoceno na třístupňové škále odpočítané dle hodnoty čísla 3 počínaje hodnotou 2.
4. Pro jednotlivé hrozby byla vytyčena (proti)opatření, která mají za úkol jejich eliminaci či snížení případného dopadu. Prioritní zaměření je na hrozby s nejvyšší mírou rizika.

Matice rizik (součtová):

	1	2	3	4	5
Dopad	6	7	8	9	10
5	6	7	8	9	10
4	5	6	7	8	9
3	4	5	6	7	8
2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6

Pravděpodobnost

Stupně pravděpodobnosti naplnění hrozby (1 – 5 bodů):

- | | |
|-----------------|----|
| 1. velmi nízká | 1, |
| 2. nízká | 2, |
| 3. střední | 3, |
| 4. vysoká | 4, |
| 5. velmi vysoká | 5. |

Stupně velikosti dopadu (1 – 5 bodů):

- | | |
|-------------------|----|
| 1. žádný dopad | 1, |
| 2. zanedbatelný | 2, |
| 3. významný | 3, |
| 4. velmi významný | 4, |
| 5. kritický | 5. |

Míra rizika je dána relativní veličinou (ve stupnici 2 – 10 bodů) získanou součtem pravděpodobnosti a velikosti dopadu. **Míra rizika** je následně rozdělena do 3 kategorií (stupňů):

- | | |
|----------------------|--------------|
| 1. nízká | 2 – 4 body, |
| 2. střední | 5 – 7 bodů, |
| 3. vysoká (kritická) | 8 – 10 bodů. |

3 Analýza rizik

3.1 Přípravná fáze

Číslo	Hrozba	Zranitelnost	Pravděpodobnost incidentu	Velikost (význam) dopadu	Míra rizika	(Proti)opatření
1	Metodicky chybně vytvořená strategie	Nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu, chybný analytický postup, chybné vyhodnocení analýzy, chybná analytická data	2	5	7	Využití metodik MMR, konzultace s NS MAS, konzultace s jinými MAS
2	Chybně zvolená identifikace cílů	Nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu, chybné vyhodnocení analýzy, chybná analytická data	2	5	7	Důkladná analytická příprava, zapojení veřejnosti a zástupců obcí, měřitelnost a kvantifikovanost cílů
3	Nedostatek zdrojů (personálních a finančních)	Nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu, nízká finanční zabezpečení	2	4	6	Využití externích zdrojů, personální stabilita (popř. stabilizace)
4	Nezájem a nízká angažovanost veřejnosti při přípravě strategie	Neinformovaná veřejnost, lhostejnost veřejnosti	3	3	6	Workshopy a setkání s veřejností

3.2 Realizační fáze

Číslo	Hrozba	Zranitelnost	Pravděpodobnost incidentu	Velikost (význam) dopadu	Míra rizika	(Proti)opatření
5	Nedostatečné personální zdroje pro realizaci	Neschopnost finančně ohodnotit personál, odchod kvalifikovaného personálu	3	3	6	Personální stabilita (popř. stabilizace)
6	Nedostatečné množství finančních zdrojů pro realizaci	Nízká finanční zabezpečení	2	3	5	Využití externích zdrojů, využití členských příspěvků
7	Nedostatek žadatelů při výzvách MAS	Neinformovaná veřejnost, lhostejnost veřejnosti, chybně nastavené projektové rámce (opatření/Fiche), malá alokace, nedostatek financovatelných opatření	2	4	6	Analýza absorpční kapacity území (v přípravné fázi), na jejím základě definovány cíle a stanoveny alokace - důraz na potřeby území, workshopy a setkání s veřejností
8	Nízká úroveň projektů, resp. jejich nedostatek	Neinformovaná veřejnost, nezkušenost žadatelů, nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu	2	5	7	Analýza absorpční kapacity území (v přípravné fázi), na jejím základě definovány cíle a stanoveny alokace - důraz na potřeby území, animační činnost MAS (poradenství při zpracování žádosti)
9	Nedokončení podpořených projektů	Nezkušenost žadatelů, nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu	3	5	8	Opakování výzev v dostatečném časové předstihu
10	Neplnění harmonogramu (finančního a časového)	Nezkušenost žadatelů, nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu	2	5	7	Analýza absorpční kapacity území (v přípravné fázi) - vytvoření harmonogramů na jejím základě
11	Administrativní pochybení	Nezkušenost žadatelů, nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu	3	5	8	Personální stabilita (popř. stabilizace) - využití zkušeností zaměstnanců MAS s předchozím obdobím, postup dle metodik implementačních orgánů

3.3 Implementační fáze

Číslo	Hrozba	Zranitelnost	Pravděpodobnost incidentu	Velikost (význam) dopadu	Míra rizika	(Proti)opatření
12	Chybně nastavený systém pro implementaci	Nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu, chybný analytický postup	2	5	7	Personální stabilita (popř. stabilizace) - využití zkušeností zaměstnanců MAS s předchozím období
13	Nedostatek zdrojů (personálních a finančních) pro implementaci	Neschopnost finančně ohodnotit personál, odchod kvalifikovaného personálu, nízká finanční zabezpečení	3	3	6	Využití externích zdrojů, využití členských příspěvků
14	Špatně nastavená hodnotící a výběrová kritéria	Nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu, chybné vyhodnocení analýzy, chybná analytická data	3	5	8	Důkladná analytická příprava, potřeba vycházet z identifikovaných problémů v území a požadovaných změn

3.4 Evaluační (hodnotící) část

Číslo	Hrozba	Zranitelnost	Pravděpodobnost incidentu	Velikost (význam) dopadu	Míra rizika	(Proti)opatření
15	Neplnění cílů strategie	Nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu, chybný analytický postup, chybné vyhodnocení analýzy, nezkušenost žadatelů	2	5	7	Preferování projektů, které jednoznačně slouží k naplnění cílů, vytvoření preferenčních kritérií reflektující cíle strategie
16	Nedostatek zdrojů (personálních a finančních) pro evaluaci	Neschopnost finančně ohodnotit personál, odchod kvalifikovaného personálu, nízká finanční zabezpečení	3	3	6	Využití externích zdrojů, využití členských příspěvků
17	Nedostatky při získávání dat (nedostupnost, nevhodnost)	Nízká proškolenost personálu, nízká kvalifikace personálu, nezkušenost žadatelů, neochota žadatelů	2	4	6	Vhodně nastavené indikátory s určením zdroje dat, jednoznačná definice indikátorů

4 Výsledky analýzy rizik

Hlavní pozornost je nutno věnovat hrozbám s nejvyšší dosaženou hodnotou míry rizika a realizovat (v případě potřeby) navržená protipatření. Nejvyšší hodnoty (8 bodů), tedy **kritické míry rizika** z pohledu analýzy rizik, dosáhly 3 hrozby, z nichž dvě se nacházejí v realizační fázi a jedna v implementační:

- Nedokončení podpořených projektů,
- Administrativní pochybení,
- Špatně nastavená hodnotící a výběrová kritéria.

O bod méně bylo hodnoceno celkově 6 hrozeb, kterým je rovněž důležité věnovat náležitou pozornost, které však již jsou hodnoceny **středním stupněm míry rizika**. Po dvou z nich bylo identifikováno v přípravné a realizační a po jedné v implementační a hodnotící části:

- Metodicky chybně vytvořená strategie,
- Chybně zvolená identifikace cílů,
- Nízká úroveň projektů, resp. jejich nedostatek,
- Neplnění harmonogramu (finančního a časového),
- Chybně nastavený systém pro implementaci,
- Neplnění cílů strategie.

Dalších 8 hrozeb bylo hodnoceno se středně velkou mírou rizika. S nízkou mírou rizika nebyla identifikována žádná hrozba.