# Analýza rizik v projektu

Každý projekt v sobě skrývá riziko. Čím detailněji, podrobněji a kvalitněji sestavíte plán, tím více můžete riziko snížit. Zpracujte si analýzu rizik. Ta se snaží předcházet negativním výsledkům budoucího vývoje, vyhodnotit možné rizikové faktory a připravit si akční plán pro jejich minimalizaci.

* *Definujte riziko: Co se může pokazit? Co může přestat fungovat?*
* *Kvantifikujte ho: Jaká je pravděpodobnost, že se to stane, jakou budete mít ztrátu?*
* *Prevence: Co můžete udělat, abyste se riziku vyhnuli?*
* *Krizový scénář: Co budete dělat, pokud riziko nastane?*
* *Vlastník: Kdo zajistí realizaci preventivních opatření a přípravu krizových scénářů?*
* *Termín: Stanovte si termín, kdy po vlastníkovi budete vyžadovat realizaci odsouhlasených kroků.*

# Příklad: Analýza rizik projektů obce XY

V souvislosti s realizací cílů akčního plánu rozvoje obce je vhodné určit rizika, která mohou v průběhu realizace vzniknout.

**Identifikace rizik** vychází z předchozích analýz a souvisí s navrhovanými aktivitami a projekty akčního plánu, které vedou k naplnění cílů. Rizika představují možná nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů.

Identifikace, prevence i řešení rizik je zde v kompetenci obce. Je vhodné připravit a realizovat preventivní opatření, identifikovaná rizika sledovat a průběžně přehodnocovat jejich výskyt a významnost. V případě výskytu rizik v průběhu realizace cílů je nutné realizovat opatření ke zmírnění jejich dopadu.

**Hodnocení významnosti rizik** je založeno na hodnocení očekávané pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a jejich materiálního/ nemateriálního dopadu na dosažení cílů strategie. Pravděpodobnost (sloupec „P“) i dopad (sloupec „D“) rizik jsou hodnoceny na škále 1 – 5 expertním odhadem:

* hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou pravděpodobnost),
* hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou pravděpodobnost).

**Významnost rizika pak bude součinem pravděpodobnosti (P) a dopadu (D)**. Hodnota významnosti se pohybuje v rozmezí 1 – 25 bodů, přičemž v rámci registru rizik obce XY považujeme:

* vysoké riziko (nad 50 %) hodnota 12,5 a více,
* střední riziko (25 - 50 %) hodnota 6-12,
* malé riziko (do 25 %) hodnota 5 a méně.

***Zdroje rizika*** lze na základě závěrů analytické části včetně analýzy SWOT a stanovených cílů rozdělit na tyto hlavní oblasti:

* Finanční rizika.
* Organizační rizika.
* Technická rizika.
* Rizika související s rozvojem obce, podniku.

***Finanční rizika***

Tato rizika souvisí se způsobem financování projektů, se zadlužováním obce apod.

Tabulka XY Definice finančních rizik

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| FINANČNÍ RIZIKO | OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA | HODNOCENÍ |
| Pravděpodobnost rizika (P) | Dopad (D) | Významnost(P\*D) |
| Nedostatek prostředků na běžný provoz, zhoršená platební schopnost obce | Efektivní a úsporné hospodaření obce, průběžné vyhodnocování výsledků hospodaření | 2 | 5 | 10 |
| Nedostatek volných finančních prostředků na plánované investice | Racionální plánování dlouhodobých investic, návaznost projektů; zapojení projektového manažera, efektivní finanční řízení obce, spolupráce s MAS XY, aktivní vyhledávání zdrojů | 3 | 5 | 15 |
| Udržitelnost projektů, neuznatelné výdaje projektů | Odborná administrace projektů, průběžná kontrola plnění plánu projektu a výdajů, zvláště u projektů realizovaných s dalšími subjekty | 3 | 5 | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti finančních rizik jsou výsledné hodnoty rizik nejvyšší v otázce rizika udržitelnosti projektů, neuznatelných výdajů. Za účelem prevence a minimalizace tohoto rizika je doporučována odborná administrace projektů, pečlivá kontrola plnění projektu ve všech oblastech a všemi zúčastněnými subjekty.

Dalším významným rizikem je možný nedostatek volných finančních prostředků na plánované investice. Prevencí tohoto rizika je pečlivé naplánování věcné i finanční stránky projektů, a také jejich návaznost v jednotlivých oblastech (spolupráce s MAS Jablunkovsko, SOJ aj.)

***Organizační rizika***

Tento typ rizik souvisí např. problematikou řízení obce, včetně legislativních vlivů a kompetentnosti zaměstnanců.

Tabulka XY Definice organizačních rizik

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ORGANIZAČNÍ RIZIKO | OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA | HODNOCENÍ |
| Pravděpodobnost rizika (P) | Dopad (D) | Významnost(P\*D) |
| Personální riziko – zaměstnanci, spolupracující subjekty (nedostatek informací, zkušeností s přípravou a realizací projektů, koordinací spolupráce). | Zapojení zaměstnanců a dalších subjektů do přípravy projektů obce, podpora sounáležitosti, soustavné, důkladné vedení projektů | 3 | 3 | 9 |
| Legislativní změny | Pravidelné sledování změn, aktualizace obecních předpisů | 3 | 2 | 6 |
| Pasivní přístup partnerů (okolní obce, MAS, další zúčastněné strany) ke spolupráci obcí, náročnost realizace projektů | Rozvoj meziobecní spolupráce, podpora účasti na společných akcích, využití zkušeností s metodou LEADER, zapojení občanů, institucí, představitelů podnikové sféry | 3 | 4 | 12 |
| Odchýlení se od cílů strategického plánu, nesoulad plánu a finančního rozpočtu, nevhodné projekty | Aktualizace a kontrola plnění strategického plánu, dohled nad dodržováním akčního plánu, soulad plánů s rozpočtem obce | 3 | 5 | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační rizika v souvislosti s rozvojem obce XY jsou významná především v oblasti možného odchýlení se od cílů strategického plánu, nesouladu plánu a finančního rozpočtu, a také naplánování a realizace nevhodných projektů. Prevencí těchto rizik je průběžná součinnost realizačního týmu obce na tvorbě strategického plánu a jeho plnění. Důležitá je návaznost jednotlivých aktivit a projektů tak, aby se navzájem doplňovaly a podporovaly. Je třeba stanovit optimální zdroje financování budoucích aktivit a projektů, aktualizovat strategický plán dle měnících se podmínek.

***Technická rizika***

Technická rizikasouvisí se stav budov, vybavením, technickou infrastrukturou apod.

Tabulka XY Definice technických rizik

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| TECHNICKÉ RIZIKO | OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA | HODNOCENÍ |
| Pravděpodobnost rizika (P) | Dopad (D) | Významnost(P\*D) |
| Špatný stav vybraných nemovitostí v majetku obce | Nalezení účelného využití nemovitostí, vyhledání zdrojů financování (dotace krajské, národní, IROP) | 4 | 5 | 20 |
| Nedořešená realizace kanalizace | Aktualizace projektové dokumentace, čerpání dotace | 3 | 4 | 12 |

Zdroj: vlastní zpracování

K výrazným rizikům technického charakteru v obci XY patří především špatný stav vybraných nemovitostí v majetku obce. Objekty jsou zastaralé, nevyhovující požadavkům dalšího dlouhodobého provozu. Jde především o areál Výletiště s budovou bývalé sokolovny, budovu pošty, obecního úřadu a hasičské zbrojnice.

***Rizika související s rozvojem obce***

Tato rizika zahrnující oblasti s výrazným vlivem socioekonomických faktorů.

Tabulka XY Definice rizik vyplývajících ze socioekonomických faktorů

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| RIZIKO SOUVISEJÍCÍ S ROZVOJEM OBCE | OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ VÝZNAMNOSTI RIZIKA | HODNOCENÍ |
| Pravděpodobnost rizika (P) | Dopad (D) | Významnost(P\*D) |
| Společenské změny, migrační změny, stárnutí obyvatel | Podpora sounáležitosti, přizpůsobení služeb demografickému vývoji | 1 | 3 | 3 |
| Nedostatečné zpracování nabídek pro podnikání, zřízení účelových míst | Prezentace akčního plánu, komunikace a informování podnikatelů, obyvatel | 1 | 3 | 3 |
| Riziko negativních společenských jevů (vandalismus, krádeže) | Prevence (mj. sociální poradenství), spolupráce s policií ČR, kamerový systém | 3 | 4 | 12 |
| Nedostatečný rozvoj infrastruktury pro občanskou vybavenost a cestovního ruch, zvýšená intenzita dopravy v obci | Komplexní plánování infrastruktury v obci zohledňující preference obyvatel a nároky v případě rozvoje cestovního ruchu, mj. bezpečná doprava hledání dotací | 3 | 5 | 15 |
| Zhoršení ovzduší nebo jiných složek životního prostředí | Odpadové hospodářství podporující třídění odpadů, čistotu v obci, a také v odlehlejších oblastech s ohledem na turistický ruch, motivování obyvatel k ekologickému způsobu vytápění | 4 | 4 | 16 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska socioekonomického jsou v souvislosti s rozvojem obce XY významné především riziko nedostatečného rozvoje infrastruktury pro občanskou vybavenost a cestovní ruch, a také zvýšená intenzita dopravy v obci. Je zde také riziko zhoršení ovzduší nebo jiných složek životního prostředí ať už nešetrným přístupem obyvatel, institucí, návštěvníků, příp. nedostatečným zabezpečením ze strany obce. Těmto rizikům lze předcházet komplexním plánováním rozvoje infrastruktury v obci s ohledem na preference obyvatel i nároky možného rozvoje cestovního ruchu. Je vhodné podporovat bezpečnou dopravu (mj. i cyklistickou), z hlediska ekologického pak udržování čistoty v obci, třídění odpadů, ekologické způsoby vytápění, šetrné zacházení s přírodními zdroji.

Pro obec bylo celkově identifikováno 14 rizikových faktorů, z toho šest rizik vysokých, pět rizik středních a tři rizika nízká. Současně byla navržena opatření k jejich prevenci či eliminaci jejich dopadu.

Souhrnný přehled rizikových faktorů uvádí tabulka XY.

Tabulka XY Shrnutí rizikových faktorů

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| VYSOKÉ RIZIKO  | STŘEDNÍ RIZIKO  | NÍZKÉ RIZIKO  |
| Udržitelnost projektů, neuznatelné výdaje projektůNedostatek volných finančních prostředků na plánované investiceOdchýlení se od cílů strategického plánu, nesoulad plánu a finančního rozpočtu, nevhodné projektyŠpatný stav vybraných nemovitostí v majetku obceNedostatečný rozvoj infrastruktury pro občanskou vybavenost a cestovního ruch, zvýšená intenzita dopravy v obciZhoršení ovzduší nebo jiných složek životního prostředí | Personální riziko – zaměstnanci, spolupracující subjekty (nedostatek informací, zkušeností s přípravou a realizací projektů, koordinací spolupráce)Legislativní změnyPasivní přístup partnerů (okolní obce, MAS, další zúčastněné strany) ke spolupráci obcí, náročnost realizace projektůNedořešená realizace kanalizaceRiziko negativních společenských jevů (vandalismus, krádeže) | Nedostatek prostředků na běžný provoz, zhoršená platební schopnost obceSpolečenské změny, migrační změny, stárnutí obyvatelNedostatečné zpracování nabídek pro podnikání, zřízení účelových míst |

Zdroj: vlastní zpracování

# Další možnost analýzy

Průběžně sledujte výskyt rizik, abyste mohli včas reagovat odsouhlaseným scénářem. **K hodnocení použijte tuto základní škálu hodnocení:**

* **0 Žádné riziko.**
* **1 Velmi nízké riziko. Je nepravděpodobné, že bude mít měřitelný dopad.**
* **2 Nízké riziko. Je pravděpodobné, že projekt přežije dopad rizika beze změny.**
* **3 Mírné riziko. Mohl by způsobit značné dočasné problémy.**
* **4 Vysoké riziko. Mohl by způsobit závažný problém.**
* **5 Velké nebezpečí. Má potenciál zničit projekt**.

Nejčastěji se vyskytují v těchto oblastech:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Oblast rizika | Popis rizik | Závažnost (hodnocení 0-5) | Opatření proti riziku |
| Riziko lidských zdrojů  |  |  |  |
| Riziko výrobní |  |  |  |
| Riziko demografické |  |  |  |
| Riziko environmentální |  |  |  |
| Ekonomické |  |  |  |
| Geografické  |  |  |  |
| Tržní  |  |  |  |
| Cenové  |  |  |  |
| Technologické |  |  |  |
| Finanční  |  |  |  |
| Rodina a přátelé |  |  |  |

Opět každou skupinu nutno vyhodnotit. U více variant řešení nutno udělat samostatnou analýzu a porovnat výsledky.