

Příloha 4: Analýza rizik

Analýza rizik pracuje s kritickými faktory implementační fáze integrované strategie. Analyzována jsou tedy potenciální rizika procesu práce s dokončenou ISR BMO. Jednotlivá rizika jsou rozdělena do několika kategorií:

- finanční a ekonomická,
- metodická,
- organizační,
- politická,
- komunikační,
- ostatní.

Pro každé riziko byla identifikována **významnost** rizika (škála 1–5 s tím, že stupeň 1 představuje nejnižší významnost rizika, stupeň 5 nejvyšší). Významné riziko je takové riziko, které může v případě naplnění významně ohrozit přípravu nebo implementaci ISR BMO nebo její dílčí části. Dále je vyhodnocena **pravděpodobnost** rizika vyjadřující, s jakou pravděpodobností se riziko naplní. Pro pravděpodobnost rizika je opět zvolena škála 1–5, kde stupeň 1 představuje nejmenší pravděpodobnost rizika a stupeň 5 pravděpodobnost nejvyšší. Výsledný **dopad** rizika je součinem významnosti a pravděpodobnosti s tím, že výsledná škála je definována takto:

- 1–6 nízký dopad;
- 7–13 střední dopad;
- 14–19 vysoký dopad;
- 20–25 kritický dopad.

Pro všechna identifikovaná rizika jsou navržena opatření k jejich snížení, důraz je přitom kladen především na rizika s kritickým nebo vysokým dopadem. Analýza rizik je provedena v tabulkové formě na následujících stranách.

Riziko	Popis	Nositel	Význam.	Pravdě p.	Výsledný dopad	Úroveň rizika	Opatření k řízení rizika
Finanční a ekonomická rizika							
Nedostatek projektových záměrů pro některá opatření	Příčinou rizika je neadekvátní odhad nositelů integrovaných projektů ve fázi přípravy integrované strategie. Ten mohl spočívat jak v chybném posouzení integrovaného charakteru projektu, tak například v nesprávném odhadu schopnosti spolufinancování projektu ve fázi realizace.	Nositel ISR	5	3	15	Vysoký dopad	Riziko bude eliminováno důkladnou konzultací projektových záměrů na tematických pracovních skupinách, které budou pro dílčí cíle tvořit tzv. fiše integrovaných řešení zahrnující konkrétní integrované projekty. Pracovní skupiny budou diskutovat nejen potřebnou integrovanost projektu a jeho synergie, ale rovněž reálnost jeho harmonogramu a rozpočtu.
Nedostatečná připravenost projektových záměrů	Při identifikaci projektových záměrů se vychází většinou i z pouhých ideových záměrů nebo záměrů, které jsou na začátku zpracování potřebné projektové dokumentace. Riziko nedostatečné připravenosti integrovaných projektů v úvodní fázi realizace ISR BMO může znamenat nemožnost začít čerpat finanční prostředky dle finančního plánu ISR BMO.	Nositel ISR	5	5	25	Kritický dopad	Toto riziko lze vzhledem k jeho významu i pravděpodobnosti naplnění vnímat jako zcela klíčové. Riziko bude eliminováno pečlivou identifikací několika záměrů, které mohou být k čerpání peněz připraveny v horizontu několika měsíců, a urychleným zahájením přípravy některých dalších projektů. Kromě toho je riziko zohledněno v realistickém nastavení finančního plánu.
Příliš velké finanční nároky projektových záměrů vzhledem k finanční alokaci ISR BMO	V současné době finanční nároky projektových záměrů přesahují finanční možnosti ISR BMO. Je tedy zřejmé, že nebude možné podpořit všechny. Toto může vést i tomu, že budou podpořeny méně kvalitní, ale připravené projekty, na úkor projektů, které skutečně naplňují integrovaný a synergický charakter ISR BMO.	Nositel ISR	4	2	8	Střední dopad	Toto riziko má pouze střední dopad, protože alokace na ISR BMO je předem známá a skutečnost, že budou podpořeny ty projekty, které nejlépe plní cíle ISR BMO je logická a oprávněná. V přípravné i realizační fázi jsou zavedeny postupy, které umožní dlouhodobé plánování složitějších projektů s významným pozitivním dopadem na aglomeraci.

Riziko	Popis	Nositel	Význam.	Pravdě p.	Výsledný dopad	Úroveň rizika	Opatření k řízení rizika
Nedostatek peněz na spolufinancování projektů ze strany nositelů	Toto riziko spočívá ve špatném odhadu finančních nároků jednotlivých projektů, jakož i v chybném odhadu ekonomických ukazatelů a solventnosti nositelů projektů v následujících letech.	Nositel ISR	4	3	12	Střední dopad	Uvedené riziko by potenciálně mohlo představovat významnou hrozbu znemožňující realizaci řady integrovaných projektů a tedy i naplnění cílů ISR BMO. Pravděpodobnost naplnění tohoto rizika je střední. SM Brno provedlo v přípravné fázi důkladnou analýzu finančních potřeb a zdrojů tak, aby mohlo provést kvalifikovaný výběr projektů zařazených do ISR BMO. SM Brno potřeby spolufinancování projektů bez problémů pokryje. Finance z městského rozpočtu určené na investice převyšují částku každoročně potřebnou pro spolufinancování ISR BMO. O provedení důkladné analýzy byly požádány i další subjekty, kteří budou v roli nositelů projektů.
Organizační rizika							
Nedodržení časového harmonogramu	Časový harmonogram je jedním ze základních parametrů, které budou doprovázet rezervaci prostředků pro ISR BMO u jednotlivých OP. Dle MPIN budou moci ŘO jednotlivých OP v případě neplnění finančního či časového harmonogramu část prostředků jednoho ISR BMO přelokovat na jiný, jenž časový a finanční plán plní a představuje dostatečnou absorpční kapacitu. Neplnění harmonogramu by tak v konečném důsledku mohlo znamenat ztrátu části alokace.	Nositel ISR	5	5	25	Vysoký dopad	Realizace všech opatření je v harmonogramu nastavena tak, že probíhá kontinuálně po celou dobu realizace ISR BMO. Finanční plán ISR BMO a jednotlivých opatření na jednotlivé roky byl sestaven tak, aby bral v potaz dobu předpokládané přípravy a realizace identifikovaných integrovaných projektů, přičemž počítá i s delším horizontem přípravy komplikovanějších projektů. Harmonogram je tedy v souladu se všemi dostupnými informacemi o potenciálních projektech naplňujících opatření ISR BMO. Harmonogram specifických výzev na předkládání integrovaných projektů v jednotlivých OP bude přitom koordinován ze strany MMR a ze strany Národní stálé konference.

Riziko	Popis	Nositel	Význam.	Pravdě p.	Výsledný dopad	Úroveň rizika	Opatření k řízení rizika
Nízká efektivita implementačního systému ISR BMO	V rámci integrované strategie byla stanovena implementační struktura a byly stanoveny role jednotlivých subjektů. Vzhledem k tomu, že ITI je zcela novým nástrojem, hrozí, že některé postupy se během realizace ukáží jako neefektivní či zcela neprůchodné.	Nositel ISR	4	3	12	Střední dopad	Pro eliminaci rizika byly pečlivě analyzovány zkušenosti z implementace předchozích nástrojů urbánní dimenze (především IPRM) a tyto zkušenosti byly zohledněny v nastavení procesů v rámci implementačních struktur ISR BMO. Během implementace ISR BMO bude průběžně sledována efektivita implementačního systému a jednotlivých procesů a v případě potřeby budou postupy měněny tak, aby odpovídaly potřebám. Nastavení procesů bude možné diskutovat rovněž v rámci platformy ustanovených na regionální a národní úrovni (Národní stálá konference, Regionální stálá konference).
Organizačně náročný výkon agendy zprostředkujícího subjektu pro některé OP	Pro programy financované z EFRR budou nositelé ITI hrát mimo jiné i roli zprostředkujícího subjektu. Nositelé ITI, resp. jejich aparát se tak stane součástí implementačního systému, což předpokládá relativně vysoké nároky na procesní postupy a zodpovědnost za výkon činností a s tím spojené případné sankce za porušení stanovených postupů.	Nositel ISR	5	3	15	Střední dopad	Výkon funkce zprostředkujícího subjektu je předpokládán pouze pro programy financované z ERDF a pouze ve fázi výběru projektů, čímž bude náročnost agendy eliminována. Pro výkon agendy bude zpracován podrobný operační manuál, a to buďto Nositelem ISR nebo přímo příslušným ŘO.

Riziko	Popis	Nositel	Význam.	Pravdě p.	Výsledný dopad	Úroveň rizika	Opatření k řízení rizika
Slabá podpora ISR BMO ze strany obyvatel a dalších subjektů	Vzhledem k tomu, že ITI je zcela nový nástroj, dá se předpokládat, že s ním obyvatelé a další subjekty v území nebudou zpočátku sžítí a nástroj a jeho dílčí projekty tak nebude mít zpočátku jejich důvěru a podporu.	MMB	3	1	3	Nízký dopad	Podpora ITI ze strany různých subjektů působících v aglomeraci je významná pro to, aby ITI byla nástrojem, který napomůže rozvoji aglomerace s maximální efektivitou. Díky důslednému zapojování partnerů již ve fázi přípravy dokumentu ITI i díky tomu, že ITI je obecně vnímán jako nástroj, který v každém případě přináší pozitivní změnu, je nedostatečná podpora ITI ze strany obyvatel a dalších subjektů působících v aglomeraci velmi nepravděpodobná. Eliminace rizika bude dosaženo realizací komunikační kampaně v rámci implementace ITI a realizací aktivit směřujících k podpoře absorpční kapacity.
Věcná rizika							
Změna politického vedení města spojená se změnou rozvojových priorit	Ke změně politického vedení města může dojít v souvislosti s komunálními volbami v roce 2018. Nové politické vedení přitom může mít jiné představy o využití rozvojového potenciálu a řešení problémů ve vymezeném území. Tato změna orientace pak může mít vliv na celkové zaměření ISR BMO.	MMB	4	2	12	Střední dopad	Integrovaná strategie byla zpracována za účasti všech partnerů v území a vyjadřuje tak konsensus různých subjektů. Kromě toho integrovaná strategie byla předložena ke schválení až nově zvolenému zastupitelstvu města, čímž budou záměry nového politického vedení dostatečně deklarovány. V roce 2018 se již předpokládá relativně významný posun v realizaci ISR BMO a změna ISR BMO tak nebude znamenat zásadní změny v jejím strategickém směřování.

Riziko	Popis	Nositel	Význam.	Pravdě p.	Výsledný dopad	Úroveň rizika	Opatření k řízení rizika
Nesplnění navržených hodnot indikátorů	Dílčí projekty nebudou schopné naplnit predikované agregované indikátory ISR BMO.	Nositel ISR	2	5	10	Střední dopad	Indikátory ISR BMO jsou stanoveny na základě deklarovaných indikátorů projektových záměrů. Změny projektových záměrů mající vliv na deklarované cílové hodnoty indikátorů tak budou mít vliv i na plnění indikátorů celé ISR BMO. Eliminace rizika lze dosáhnout změnou indikátorů ISR BMO (podstatná změna ISR BMO), kdy snížení hodnoty některého indikátoru bude kompenzováno navýšením jiného v souladu s charakterem změny integrovaného projektu.
Časté změny ISR BMO (finanční plán, rozpočet, indikátory)	Nutnost změn strategie s sebou nese zásadní rizika, jelikož změny ISR BMO budou muset procházet složitým schvalovacím procesem nejen ve vztahu k MMR ale i ostatním ŘO. Časté nebo zásadní změny ISR BMO pak mohou mít rovněž vliv na zachování rezervace prostředků u příslušných OP.	Nositel ISR	5	5	25	Vysoký dopad	Vzhledem k tomu, že nutnost změn ISR BMO bude z velké části zapříčiněna změnami v přípravě a realizaci dílčích integrovaných projektů, je možné riziko eliminovat jediné včasných zahájením přípravy těchto projektů, důkladným stanovením jejich základních parametrů tak, aby nebylo třeba později tyto parametry měnit a samozřejmě důkladnou konzultací projektů v rámci struktury subjektů ISR BMO i navenek s příslušnými ŘO. Na tyto aktivity bude dán důraz především v případě, že se bude jednat o tzv. „klíčové projekty“ dle definice MPIN.

Riziko	Popis	Nositel	Význam.	Pravdě p.	Výsledný dopad	Úroveň rizika	Opatření k řízení rizika
Široce vymezená aglomerace – územní rozdrobenost projektů a slabé integrační vazby projektů	Aglomerace byla vymezena v souladu s metodikou jako území, ve kterém dochází k funkční propojenosti jádrového města a jeho zázemí. Ačkoli území aglomerace je definováno především jako území dopadu, není vyloučené, že i subjekty lokalizované v tomto území budou předkládat projektové záměry v rámci ITI. Pokud by k tomu docházelo v masivní míře a neexistoval by mechanismus posuzování významnosti projektu pro integrované řešení identifikovaných problémů, pak hrozí značná rozdrobenost projektů a upozadění integrovaného přístupu.	Nositel ISR	3	3	9	Střední dopad	Riziko bude eliminováno důkladnou konzultací projektových záměrů na tematických pracovních skupinách, které budou pro dílčí cíle tvořit tzv. fiše integrovaných řešení zahrnující konkrétní projekty. Pracovní skupiny budou diskutovat potřebnou integrovanost projektu a jeho schopnost synergicky přispět k zásadnímu zlepšení v identifikovaných problematických oblastech.
Legislativně právní rizika							
Nevyjasněná pravidla pro předkládání a realizaci integrovaných projektů ohrožujících jejich realizovatelnosti	Riziko spočívá v nevyjasněných pravidlech například v oblasti veřejné podpory, generování příjmů, udržitelnosti indikátorů, zadávání zakázek atp., které mohou zásadním způsobem ohrožovat přípravu a realizaci integrovaných projektů.	Nositel ISR	5	5	25	Kritický dopad	Riziko je eliminováno na národní úrovni, kdy jsou prosazovány přístupy vedoucí k jednotnému metodickému prostředí. Kromě toho některé nevyjasněné aspekty integrovaných projektů budou s příslušnými ŘO konzultovány ještě ve fázi přípravy projektu.

Riziko	Popis	Nositel	Význam.	Pravdě p.	Výsledný dopad	Úroveň rizika	Opatření k řízení rizika
Nevyjasněné vlastnické vztahy a další organizační problémy při realizaci jednotlivých projektů	Toto riziko se týká pouze omezeného okruhu (menšiny) identifikovaných projektových záměrů, tedy nemůže ohrozit realizaci ITI jako celku, ale pouze realizaci relevantních integrovaných projektů.	Nositel ISR	3	2	6	Nízký dopad	Projektové záměry, u nichž hrozí neúspěšná příprava či realizace v důsledku nevyjasněných vlastnických vztahů nebo jiných organizačních problémů, mohou být připravovány v užší spolupráci s řídicí strukturou ITI (zejména Pracovními skupinami, Manažerem ITI, příp. Řídicím výborem).
Vedlejší vlivy a nepředvídatelné události znesnadňující úspěšnou realizaci ITI	Na realizaci ITI může mít poměrně zásadní vliv hned několik faktorů. Mezi ně patří například průběh schvalování programů pro období 2014-2020, harmonogramy výzev pro integrované projekty, nastavení detailních pravidel pro žádosti o dotace integrovaných projektů, nastavení pravidel veřejné podpory apod. Tyto všechny faktory mohou vést ke komplikacím při přípravě projektů nebo až k nemožnosti realizace některých projektů.	Nositel ISR	5	5	24	Kritický dopad	Nepředvídatelným vlivům lze předcházet pouze vhodným nastavením systému řízení ITI. Tento systém byl předem diskutován a respektuje požadavky MPIN.