

ITI

Ústecko-chomutovské aglomerace

Analýza rizik

k 31. 12. 2018



Mgr. Jiří Starý

Bc. Michaela Kubjaková

Odd. řízení ITI

Magistrát města Ústí nad Labem



Metodický přístup

Analýza rizik identifikuje možné rizikové faktory implementace nástroje ITI Ústecko-chomutovské aglomerace (ITI ÚChA), které vyplývají pro nositele ITI, případně i další subjekty. Vzhledem k průběžnému sledování vývoje těchto rizik a informování řídicích struktur ITI o potenciálních hrozbách, patří Analýza rizik mezi hlavní nástroje řízení realizace Integrované strategie Ústecko-chomutovské aglomerace (ISg ÚChA).

Východiska pro stávající Analýzu rizik vychází z kapitoly č. 21 ISg ÚChA, kde byla identifikována rizika ještě v přípravné fázi ITI ÚChA. Z důvodu vyhodnocení dosaženého pokroku je zachován stejný metodický přístup a struktura dat. Jedinou a klíčovou změnou je přidání polí pro sledování změny oproti předcházející Analýze rizik (za období 1. 1. 2018 – 30. 6. 2018) včetně odůvodnění, co pokles/nárůst rizika způsobilo či ovlivnilo. Oproti Analýze rizik uvedené v ISg ÚChA byla identifikována i nová rizika, která jsou rovněž průběžně vyhodnocována.

Dle charakteru jsou rizika členěna do několika kategorií:

- Finanční
- Věcná
- Organizační
- Právní
- Komunikační

Pro každé riziko je identifikována jeho významnost (rozmezí 1–5 s tím, že stupeň 1 představuje nejnižší významnost rizika, stupeň 5 nejvyšší). Významné je takové riziko, které může v případě naplnění významně ohrozit či negativně ovlivnit implementaci nástroje ITI Ústecko-chomutovské. Dále je vyhodnocena pravděpodobnost rizika vyjadřující, s jakou pravděpodobností se riziko naplní (opět hodnocení 1-5). 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 každé identifikované riziko jsou hledána opatření k eliminaci rizik s důrazem na rizika, kde byl identifikován nejvýznamnější dopad.



Riziko		Hodnocení rizika						Nositel rizika	Opatření
Název	Popis rizika	Významnost	Pravděpodobnost	Výsledný dopad	Úroveň rizika	Změna	Odůvodnění		
FINANČNÍ RIZIKA									
Nedostatek projektových záměrů pro naplnění některých opatření	Příčinou rizika jsou zejména některé podmínky výzev ŘO a obecná neochota žadatelů řešit dané téma. Aktuálně toto riziko evidujeme zejména u sociálního bydlení či vlastníků starých ekologických zátěží.	5	4	20	Kritický dopad	-5	Pravděpodobnost rizika se snížila v souvislosti s realizovanými výzvami na sociální bydlení či workshopem pro vlastníky kontaminovaných lokalit. Nadále nicméně zůstává velmi aktuální.	Nositel ITI	Riziko je eliminováno důkladnou konzultací připravovaných projektových záměrů a v případě potřeby jsou organizovány semináře či koordinační/informační schůzky pro žadatele.
Nedostatečná připravenost projektových záměrů	Zejména investičně nákladné projekty s náročnou projektovou přípravou jsou reálně ohroženy zpožděními plynoucími z realizace veřejných zakázek či vnitřních schvalovacích procesů. Toto riziko výrazně ohrožuje dodržování finančního plánu ISg a v konečném důsledku může způsobit i odejmutí rezervované alokace. Toto riziko je reálně zejména pro výstavbu přestupních terminálů či drážní infrastruktury	5	4	20	Kritický dopad	0	Riziko nadále přetrvává zejména v oblasti dopravy, byť projekty v drážní infrastruktuře jsou již alespoň ve stavu podaných žádostí o podporu.	Nositelé projektů	Riziko je snižováno identifikací klíčových záměrů, které jsou realizovatelné v relativně krátkém časovém období a mají tedy velmi pozitivní dopad na finanční plán. Opatřením může být i včasná komunikace v případě konkrétních problémových projektů s daným řídicím orgánem a případná změna finančního plánu ISg.
Příliš velké finanční nároky projektových záměrů vzhledem k finanční alokaci ITI	V některých oblastech (zejm. infrastruktura drážní dopravy) přesahují v současné době finanční nároky projektových záměrů finanční možnosti ITI. Vzniká tedy riziko, že budou-li podpořeny jen některé projekty, budou podpořeny projekty méně kvalitní, ale připravené projekty, na úkor projektů, které skutečně naplňují integrovaný a synergický charakter ITI.	4	2	12	Střední dopad	-4	Snížení míry rizika spočívá v tom, že se nyní jsou podány projekty drážní infrastruktury na celou výši alokace, přičemž nedošlo k situaci, že by došlo k vyřazení některého integrovaného projektu.	Nositel ITI - Nositelé projektů	Budou podpořeny ty projekty, které nejlépe plní cíle ITI a v rámci procesu na straně nositele ITI není možné, aby stanovisko ŘV ITI dostal projekt, který bude v rozporu s ISg ÚChA. Může být tedy teoreticky ohrožen integrovaný charakter, nicméně nemůže být podpořen nekvalitní projekt, který by byl v rozporu s ISg ÚChA. K dodržení integrovaného charakteru je nicméně nastaven postup vytváření souborů projektových záměrů.

**STATUTÁRNÍ MĚSTO ÚSTÍ NAD LABEM**

Magistrát - Odbor strategického rozvoje

Oddělení řízení ITI

+420 475 271 674

www.usti-nad-labem.czITI
ÚSTECKO-CHOMUTOVSKÁ
AGLOMERACE

Nedostatek peněz na spolufinancování projektů ze strany nositelů	Toto riziko spočívá ve špatném odhadu finančních nároků jednotlivých projektů i v chybném odhadu ekonomických ukazatelů a solventnosti nositelů projektů v následujících letech.	4	2	8	Střední dopad	0	U většina žadatelů k těmto problémům nedochází, nicméně toto riziko může být stále aktuální u dílčích projektů zaměřených na infrastrukturu drážní dopravy či v případě neziskových organizací.	Nositelé projektů	Naprostá většina opatření je zpřístupněna více typům žadatelů, takže v případě finančních komplikací lze při včasné identifikaci tohoto rizika u konkrétního žadatele zahájit jednání s dalšími potenciálními žadatelí.
Opožděné proplácení finančních prostředků ze strany poskytovatelů dotací	Toto riziko spočívá v opožděném inkasu dotace dílčího projektu, než jaký byl předpoklad (viz finanční plán každého projektu). Může se stát, že proplácení dotace nebo její části bude z různých důvodů na straně poskytovatele dotace opožděno, čímž dojde k narušení předpokládaného vývoje cash flow. To může mít zejména u investičně náročnějších projektů značný vliv i na finanční plán ISg a zejména plnění finančních milníků.	4	3	12	Střední dopad	0	Zejména ŘO IROP vyvinul značné úsilí, aby k tomuto riziku nedocházelo, nicméně nadále je toto riziko aktuální, neboť zpoždění nabírají projekty, kde dosud nebylo vydáno Rozhodnutí o poskytnutí dotace.	Nositel ITI - Nositelé projektů	V případě jednotlivých projektů je eliminace tohoto rizika podmíněna zajištěním dodatečných finančních zdrojů, které pokryjí případné dočasné „výpadky“ ve financování jednotlivých poskytovatelů dotací (např. úvěr). V případě finančního plánu ISg ÚChA je žádoucí řídit naplňování Strategie v předstihu, aby případný výpadek měl na finanční plán minimální vliv.
Překryv integrovaných výzev s individuálními výzvami	V některých případech (zejména IROP) nastávají situace, kdy žadatelé mohou svůj projekt předložit do výzvy ITI ÚChA i do individuální výzvy. V takovém případě může být žadatelem upřednostněna individuální výzva před výzvou integrovanou (např. z pohledu času, jednodušší implementace atd.), což má výrazný vliv na finanční plán ISg a plnění stanovených milníků.	3	3	9	Střední dopad	-3	Toto riziko je nadále reálné už pouze u aktivity sociálního bydlení.	Nositel ITI	Opatřeními k eliminaci tohoto rizika je zejména komunikace s žadatelí jak při přípravě projektů, tak na jednáních pracovních skupin, kdy je třeba na riziko upozorňovat a důsledně vysvětlovat negativní důsledky, pokud bude naplněno. Riziko může být částečně potlačeno adekvátní znalostí výzev ŘO a úprav integrovaných výzev dle specifických potřeb území, které jsou identifikovány v ISg ÚChA.
VĚCNÁ RIZIKA									
Nesplnění navržených cílových hodnot indikátorů	Vzhledem k tomu, že indikátory ITI byly navrhovány dříve, než byla zahájena realizace (a často i příprava) projektů, hrozí zde riziko, že cílové hodnoty indikátorů nebudou naplněny. U některých monitorovacích indikátorů rovněž došlo ke změně výpočtu oproti přípravné fázi ISg ÚChA.	5	3	15	Vysoký dopad	0	Zatímco u některých aktivit je již nyní jasné, že nebude problematické stanoveného hodnoty plnit, např. u SŠ bylo nastavení kapacity naddimenzované a na základě jiného výpočtu.	Nositel ITI	Toto riziko může být minimalizováno zejména včasnou komunikací s příslušnými ŘO, kdy je nutné řešit jednotlivé dílčí problémy a vysvětlovat důvody neadekvátního nastavení v době přípravy ISg ÚChA. Často je to nicméně způsobeno zásahem ŘO (např. v případě výzvy OP VVV na předaplikační výzkum byly vyřazeny některé indikátory, které jsou ale nadále v ISg ÚChA uvedeny). Krajním řešením je žádost o změnu ISg.

**STATUTÁRNÍ MĚSTO ÚSTÍ NAD LABEM**

Magistrát - Odbor strategického rozvoje

Oddělení řízení ITI

+420 475 271 674

www.usti-nad-labem.czITI
ÚSTECKO-CHOMUTOVSKÁ
AGLOMERACE

Nesplnění navržených milníkůvých hodnot indikátorů	U IROPu jsou k 31. 12. 2018 stanoveny milníkové (tedy průběžné) monitorovací indikátory, jejichž neplnění může stejně jako v případě neplnění finančních milníků mít za následek i odejmutí části rezervované alokace. V případě ITI ÚChA jsou nastaveny milníkové indikátory pouze pro sociální bydlení a nákup vozidel MHD.	5	5	25	Kritický dopad	0	V případě sociálního bydlení je reálná situace 18 sociálních bytů oproti 30 sociálním bytům, což je hodnota milníkového indikátoru.	Nositel ITI	Opatřením k zabránění naplnění tohoto rizika je především komunikace s potenciálními žadateli a dostatečná osvěta v území např. prostřednictvím seminářů pro žadatele. Zároveň je nutné vyhlášovat výzvy nositele ITI i ZS ITI tak, aby byly stanovené hodnoty milníkových indikátorů reálně dosažitelné.
Nedodržení časového harmonogramu	Časový harmonogram je jedním ze zásadních parametrů sledování realizace ITI. Jeho neplnění je rizikem i pro dotčený ŘO a může vést k odejmutí části rezervované alokace.	4	5	20	Kritický dopad	0	Vzhledem ke zpoždění zahájení realizace ITI i přes sloučení finančního plánu za roky 2017-2018 dochází ke zpoždění finančního plánu, které bude nutné řešit změnami ISg ÚChA.	Nositel ITI	Riziko lze částečně předcházet včasnou a pravidelnou komunikací s žadateli i ŘO či vhodnou koordinací vyhlášených výzev.
Časté změny strategie ITI (finanční plán, rozpočet, indikátory)	Nutnost změn ISg s sebou nese zásadní rizika, jelikož změny ISg budou muset procházet složitým schvalovacím procesem nejen ve vztahu k MMR, ale i ostatním ŘO. Zásadní změny ITI pak mohou mít rovněž vliv na hodnocení při schvalování ISg ÚChA.	2	4	8	Střední dopad	0	V následující období očekáváme vyšší počet žádostí o změnu nejen v souvislosti s převodem finančních prostředků ve finančním plánu ISg ÚChA.	Nositel ITI	Rizika se souvisejícími procesy lze výrazně zredukovat předjednáním konkrétní podoby změny ISg a důkladnými konzultacemi změn s ŘO.
Široce vymezená aglomerace – územní rozdrobenost projektů a slabé integrační vazby projektů	ISg ÚChA specifikuje zaměření jednotlivých intervencí, nicméně stále se jedná o strategický dokument a je zde tedy určitá míra obecnosti. V souladu s ISg tak mohou být i projekty, které nemají jasnou vazbu na jiné projekty či opatření. Hrozí proto v případě výrazné kumulace těchto projektů značná rozdrobenost projektů a upozadění integrovaného přístupu.	3	3	9	Střední dopad	+3	S postupující realizací je zřejmé, že v některých typech aktivit je dopadu pouze lokální a hledání integrovaných řešení je velmi komplikované	Nositel ITI	Riziko bude eliminováno důkladnou konzultací záměrů na tematických pracovních skupinách pro jednotlivé výzvy nositele ITI. Pracovní skupiny budou diskutovat potřebnou integrovanost projektu a jeho schopnost synergicky přispět k zásadnímu zlepšení v identifikovaných problematických oblastech.



ORGANIZAČNÍ RIZIKA

ORGANIZAČNÍ RIZIKA									
Nízká efektivita implementačního systému ITI	V rámci ISg ÚChA a Operačního manuálu ITI byla v souladu s Metodickým pokynem pro využití integrovaných nástrojů stanovena implementační struktura ITI ÚChA a nastaveny dílčí procesy. Vzhledem k tomu, že tento nástroj je zcela nový, mohou se některé tyto postupy ukázat jako nefunkční.	4	3	12	Střední dopad	0	V loňském roce narazil nositel ITI na problém při rozhodování ŘV ITI, kdy se členové ŘV ITI ve větším množství zdrží a usnesení k vydání vyjádření ŘV ITI tak není přijato. Této situaci ani přes aktualizaci Operačního manuálu není možné zcela předejít.	Nositel ITI	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 ITI. Během implementace ITI je průběžně sledována efektivita implementačního systému a jednotlivých procesů a v případě potřeby budou postupy měněny tak, aby odpovídaly potřebám. ITI ÚChA bude rovněž podrobeno procesní evaluaci.
Organizačně náročný výkon agendy Zprostředkujícího subjektu ITI pro některé OP	Pro OP financované z ERDF vystupují nositelé ITI rovněž v roli zprostředkujícího subjektu. Odd. ZS ITI se tak stává součástí implementačního systému OP, což předpokládá velmi vysoké nároky na procesní postupy a zodpovědnost za výkon svěřených činností. Rovněž to znamená nároky na personální kapacitu nositele ITI, jehož se budou týkat také kontroly, audity atd. pro IROP a OP VVV.	5	1	5	Nízký dopad	0	Po značných počátečních problémech se podařilo odd. ZS ITI velmi kvalitně personálně zajistit a nastavit veškeré nutné procesní a metodické kroky k řádnému výkonu agendy zprostředkujícího subjektu. V tuto chvíli lze konstatovat, že výkon agendy ZS ITI je již zcela standardizovaný.	Nositel ITI / ZS ITI	Pro jednotlivé operační programy (IROP a OP VVV) má odd. ZS ITI zpracován vlastní operační manuál, který stanoví jednotlivé postupy. Vzhledem k extrémní specifičnosti výkonu této agendy je nutné zaměstnancům ZS ITI zajistit odpovídající pracovní podmínky. K tomu je mimo jiné určena podpora z Operačního programu Technická pomoc.
Podpora řízení ITI z Operačního programu Technická pomoc	Podpora personálních a administrativních kapacit je hrazena z projektu z Operačního programu Technická pomoc. V případě neplnění některých ze závazků je nositel ITI vystaven riziku sankcí.	2	3	6	Nízký dopad	0	Zaměstnanci odd. řízení se účastní seminářů k OP TP, sdílejí zkušenosti s dalšími aglomeracemi i odd. ZS ITI. V realizaci je již druhý projekt financovaný z OP TP.	Nositel ITI	Toto riziko lze minimalizovat přenosem zkušeností z obdobných projektů realizovaných v minulém období (zejm. Management IPRM), důkladným studiem metodických dokumentů či konzultacemi v případě nejasností s ŘO.
Změna politického vedení města spojená se změnou rozvojových priorit	Riziko změny politického vedení nositele ITI i dalších statutárních měst je konstatně aktuální a vyvrcholilo komunálními volbami. 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 ITI.	4	2	8	Střední dopad	0	Jedná se o riziko, které ani komunikací s případným novým vedením nelze zcela eliminovat.	Města / Nositel ITI	Strategie ITI byla zpracována za účasti všech partnerů v území a vyjadřuje tak konsensus různých subjektů. Kromě toho byla ISg ÚChA hodnocena a schválena v určitém rozsahu a není možné tematické zaměření diametrálně měnit. Každá případná dílčí změna rovněž podléhá schválení ze strany ŘV ITI, RM/ZM ÚnL, MMR ČR a příslušného ŘO.



<p>Obtížné hledání shody mezi 5 statutárními městy při formulaci priorit ITI a při realizaci ITI</p>	<p>Ústecko-chomutovská aglomerace je polycentrickým metropolitním regionem a lze očekávat, že bude jednou z aglomerací, kde bude realizace ITI nejsložitější, protože nositelem fakticky není jeden subjekt, ale pětice statutárních měst, přičemž každé z nich má jinou představu o svých rozvojových prioritách, o tom, tak tyto priority realizovat prostřednictvím ITI, i o tom, jak důležitým nástrojem ITI a ESIF jsou. To platí zejména v případě Statutárního města Teplice.</p>	3	2	6	Nízký dopad	0	<p>S výjimkou Statutárního města Teplice, které nemá nominovaného člena do ŘV ITI, lze hodnotit komunikaci a spolupráci na politické (zejm. ŘV ITI) i úřednické (PS, koordinační jednání) úrovni jako pozitivní.</p>	Města / Nositel ITI	<p>Nástroj ITI Ústecko-chomutovské aglomerace je od počátku připravován na partnerském principu, tedy nejen za účasti 5 statutárních měst, ale i dalších subjektů (Ústecký kraj, dopravní podniky, neziskové organizace, správci infrastruktury atd.). Kontinuitu v nastavené spolupráci při přípravě ISg ÚChA zajišťují zejména územní koordinátoři, kteří spolupracují s odd. řízení ITI v jednotlivých statutárních městech.</p>
<p>Vedlejší vlivy a nepředvídatelné události znesnadňující úspěšnou realizaci ITI</p>	<p>Na realizaci ITI může mít zásadní vliv hned několik vnějších faktorů. Mezi ně patří například průběh schvalování operačních programů, dále nedodržení termínů připomínkování výzev ze strany ŘO, posuny v harmonogramu výzev ŘO, nejednotné nastavení schvalování integrovaných projektů, funkčnost monitorovacího systému atd.</p>	2	3	6	Nízký dopad	0	<p>Na základě dosavadních zkušeností se daří okamžitým hledáním adekvátních řešení veškeré dosavadní situace efektivně řešit.</p>	ŘO OP / Nositel ITI	<p>Jedná se o vnější riziko, na které je nutné rychle a adekvátně reagovat v souladu s nastavenými metodickými postupy. Ovlivnit jeho vznik nicméně v naprosté většině případů možné není.</p>
PRÁVNÍ RIZIKA									
<p>Nevyjasněná pravidla pro předkládání a realizaci integrovaných projektů ohrožujících jejich realizovatelnost</p>	<p>Riziko spočívá v nevyjasněných pravidlech, například v oblasti veřejné podpory, generování příjmů, zadávání zakázek atd., které mohou zásadním způsobem ohrožovat přípravu a realizaci integrovaných projektů. Nejaktuálnější je stále v oblasti sociálního bydlení.</p>	3	2	6	Nízký dopad	0	<p>Od začátku realizace ITI došlo k výraznému pokroku. Konkrétní situace jsou řešeny v rámci NSK ČR, na pravidelných setkání zástupců aglomerací, na konzultacích s ŘO či ve spolupráci s MMR ČR.</p>	ŘO OP / Nositelé projektů	<p>Riziko je nutné eliminovat na národní úrovni, kdy jsou prosazovány přístupy vedoucí k jednotnému metodickému prostředí. Přesto je řada postupů různá pro jednotlivé operační programy. Hlavním partnerem pro ITI je při těchto jednáních MMR-ORP.</p>
<p>Nevyjasněné vlastnické vztahy a další organizační problémy při realizaci jednotlivých projektů</p>	<p>Toto riziko se týká pouze omezeného okruhu většinou investičně náročných záměrů (např. přestupní terminály, revitalizace starých ekologických zátěží), tedy nemůže ohrozit realizaci ITI jako celku, ale pouze realizaci relevantních integrovaných projektů.</p>	3	4	12	Střední dopad	0	<p>Nositele projektů jsou upozorňováni na hledání včasných řešení, které usnadní vypořádání majetkoprávních vztahů. U starých ekologických zátěží je ale často nutné řešit problémy soudní cestou.</p>	Nositelé projektů	<p>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). Předpokládá se, že ITI je možné realizovat řadou projektů a že nerealizace jednoho nebo několika málo projektů neohrozí realizaci ITI jako celku.</p>

**STATUTÁRNÍ MĚSTO ÚSTÍ NAD LABEM**

Magistrát - Odbor strategického rozvoje

Oddělení řízení ITI

+420 475 271 674

www.usti-nad-labem.czITI
ÚSTECKO-CHOMUTOVSKÁ
AGLOMERACE

Potenciální střet zájmů	Vzhledem ke komplikované implementační struktuře vzniká prostor pro potenciální střed zájmů v různých úrovních rozhodovacích procesů (odd. řízení ITI x odd. ZS ITI, odd. projektů a dotací MmÚ x odd. řízení ITI, ŘV ITI x žadatel).	2	2	4	Nízký dopad	0	Dosavadní zkušenosti i potenciální rizika se promítla do aktualizace Operačního manuálu ITI.	Nositel ITI	Na straně nositele ITI musí být jednoznačně stanovené postupy, aby bylo deklarováno, že veškeré prováděné úkony jsou transparentní a nediskriminační. Stejně tak je stanoven postup pro případné ohlášení podezření na střet zájmů v Operačním manuálu nositele ITI.
KOMUNIKAČNÍ RIZIKA									
Slabá podpora ITI ze strany obyvatel a dalších subjektů	Jelikož je ITI novým a relativně komplikovaným nástrojem, lze zejména ze začátku očekávat nedůvěru až nepochopení ze strany politických představitelů klíčových měst, spolupracujících subjektů, žadatelů i veřejnosti.	1	4	4	Nízký dopad	0	Situace se průběžně lepší, nicméně nadále je nástroj ITI využíván relativně úzkou skupinou žadatelů.	Nositel ITI	Riziko má jinou pravděpodobnost i významnost u různých cílových skupin, nicméně tím hlavním nástrojem k jeho eliminaci je maximálně komunikace, otevřenost a osvěta.
Nedostatečná publicita na regionální i národní úrovni	Kromě obecném povědomí o nástroji ITI je nutné vnímat i jeho pozici v rámci územní dimenze uplatňované napříč ČR a jeho obhájení vůči široké veřejnosti i např. Evropské komisi.	2	2	4	Nízký dopad	-2	Ve sledovaném období byla realizována řada aktivit na zvýšení publicity ITI (využití billboardů, vytvoření komunikační strategie a manuálu vizuální identity atd.)	Nositel ITI	Opatřením je informační kampaň jak u jednotlivých integrovaných projektů, tak u ITI jako celku - na internetu, v tisku, v publikacích atd., a to zejména s důrazem na příklady dobré praxe.