**Príloha: Všeobecný návrh matice rizík**

| **Fáza projektového cyklu** | **Tematická oblasť** | **Nepriaznivá udalosť** | **Popis nepriaznivej udalosti** | **Vplyv na investíciu** | **Pravdepodobnosť** | **Závažnosť** | **Miera rizika** | **Preventívne a/alebo zmierňujúce opatrenia** | **Zostatkové riziko** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektová príprava | Environmentálne posúdenie | Rozpor s národnou alebo európskou legislatívou | - Nezabezpečenie plného prístupu verejnosti k procesu EIA  - Nerešpektovanie relevantných pripomienok dotknutej verejnosti | - Opakovanie procesov, a tým oneskorenie investície  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ | B | IV | Stredná | - Efektívna a proaktívna komunikácia s verejnosťou  - Organizácia verejných prerokovaní  - Priebežná kontrola procesu zo strany investora  - Úzka spolupráca s MŽP | Nízke |
| Zmena pravidiel v oblasti ochrany životného prostredia | - Nové požiadavky vyplývajúce z európskej legislatívy, ktoré nie sú zohľadnené v procese posudzovania  - Nové prísnejšie vyhlášky | - Opakovanie procesov, a tým oneskorenie investície  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ  - Zvýšenie investičných výdavkov | C | III | Stredná | - Aktívne sledovanie vývoja v európskej legislatíve, aktívny prístup k tvorbe národnej legislatívy a pravidiel  - Priebežné vzdelávanie interných kapacít  - Medzinárodná spolupráca v rámci EÚ (vrátane JASPERS)  - Vhodné environmentálne kritériá v rámci štúdie uskutočniteľnosti | Stredné |
| Prieťahy v konaní | - Neopodstatnené požiadavky účastníkov konania | - Predlžovanie procesu, a tým oneskorenie investície | C | I | Nízka | - Efektívna a proaktívna komunikácia s verejnosťou  - Organizácia verejných prerokovaní  - Poctivé vyhodnotenie všetkých požiadaviek, vysvetľovanie, zamietnutie neopodstatnených  - Aktívna iniciácia úpravy legislatívy | Nízke |
| Odpor verejnosti | - Nesúhlas dotknutých subjektov s návrhom investície | - Predlžovanie procesu, a tým oneskorenie investície  - Negatívna publicita, príp. až zastavenie investície | C | III | Stredná | - Kvalitne spracovaná štúdia uskutočniteľnosti s dostatočným počtom posúdených variantov, zapojenie verejnosti už v rámci spracovania štúdie  - Jasné a verejnosti zrozumiteľné varianty v rámci EIA procesu  - Premyslené komunikačná stratégia | Stredné |
| Chýbajúca hĺbka alebo kvalita posúdenia | - Chýbajúce aspekty posúdenia (rámcová smernica o vode, chránené územia, chýbajúce ciele ochrany, kumulatívne vplyvy, emisie, hluk, bilancia materiálov a pod.)  - Nerešpektovanie čiastočných odborných stanovísk, napr. o závažnosti vplyvu o navrhovanej činnosti  - Chýbajúci alebo slabý proces Oznámenia o zmene navrhovanej činnosti | - Opakovanie procesov, a tým oneskorenie investície  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ  - Zvýšenie investičných výdavkov | D | IV | Veľmi vysoká | - Úzka spolupráca s MŽP (odbor posudzovania vplyvov na ŽP a odbor kontroly posudzovania vplyvov na ŽP)  - Úzka spolupráca so štátnymi odbornými organizáciami (ŠOP, VÚVH, hygienik a pod.)  - Vypracovanie interných postupov a dostatočné odborné kapacity v oblasti environmentálnej prípravy investícií  - Sledovanie odporúčaní JASPERS, minulých skúseností a auditných zistení  - Oznámenia o zmene navrhovanej činnosti je venovaná rovnaká dôležitosť a kvalita ako základnému posúdeniu vplyvov  - Prípadné Oznámenia o zmene navrhovanej činnosti sú predkladané a komunikované efektívne (kvalita > kvantita)  - Dôraz na obstaranie kvalitného externého konzultanta  - Environmentálne zameraná podniková kultúra | Stredné |
| Nedostatočná kapacity/odbornosť príslušných úradov | - nízka kapacita/odbornosť najmä na úrovni miestnych úradov | - Opakovanie procesov, a tým oneskorenie investície | C | III | Stredná | - Sledovanie odporúčaní JASPERS, minulých skúseností a auditných zistení  - Úzka spolupráca s MŽP (odbor kontroly posudzovania vplyvov na ŽP)  - Posilnenie regionálnych odborných kapacít, priebežné vzdelávanie, vytvorenie jednotnej príručky na národnej úrovni | Stredné |
| Povoľovací proces | Chybné alebo chýbajúce povolenia | - Nesúlad medzi EIA a stavebným povolením (v stavebnom povolení nie sú obsiahnuté požiadavky z EIA)  - Vynechanie niektorých potrebných povolení (napr. vodoprávne, elektro a pod.)  - Chýbajúca alebo chybná zmena stavby pred dokončením | - Opakovanie procesov, a tým oneskorenie investície  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ | D | III | Vysoká | - Vypracovanie interných postupov a dostatočné odborné kapacity v oblasti environmentálnej prípravy investícií  - Sledovanie odporúčaní JASPERS, minulých skúseností a auditných zistení  - Úzka spolupráca s MŽP (odbor kontroly posudzovania vplyvov na ŽP)  - Zmene stavby musí predchádzať stanovisko z posúdenia vplyvu zmeny na ŽP (napr. Oznámenie o zmene navrhovanej činnosti) a požiadavky ŽP musia byť riadne zapracované | Stredné |
| Strata právoplatnosti povolení | - Vypršanie termínu povolení | - Opakovanie procesov, a tým oneskorenie investície | E | II | Vysoká | - Dôkladný manažment povolení, sledovanie platnosti a v prípade potrebný včasná žiadosť o predĺženie platnosti povolenia | Nízke |
| Prieťahy v konaní | - Neopodstatnené požiadavky účastníkov konania | - Predlžovanie procesu, a tým oneskorenie investície | C | I | Nízka | - Efektívna a proaktívna komunikácia s verejnosťou  - Organizácia verejných prerokovaní  - Poctivé vyhodnotenie všetkých požiadaviek, vysvetľovanie, zamietnutie neopodstatnených  - Aktívna iniciácia úpravy legislatívy | Nízke |
| Odpor verejnosti | - nesúhlas dotknutých subjektov s návrhom investície | - Predlžovanie procesu, a tým oneskorenie investície  - Negatívna publicita, príp. až zastavenie investície | C | III | Stredná | - Kvalitne spracovaná štúdia uskutočniteľnosti s dostatočným počtom posúdených variantov, zapojenie verejnosti už v rámci spracovania štúdie  - Jasné a verejnosti zrozumiteľné varianty v rámci EIA procesu  - Premyslená komunikačná stratégia | Stredné |
| Verejné obstarávanie | Prieťahy | - Náprava súťažných podkladov, uplatnenie reverzných postupov  - Kontroly procesu zo strany relevantných orgánov | - Oneskorenie investície | E | III | Veľmi vysoká | - Predbežné trhové konzultácie  - Dostatočne dlhé lehoty na predkladanie ponúk  - Jednoznačné súťažné podklady, ideálne unifikované  - Efektívna komunikácia s RO / ÚVO | Stredné |
| Nesúlad procesu s platnou legislatívou | - Porušenie legislatívnych pravidiel alebo iných platných metodických usmernení alebo výkladov | - Finančné korekcie/pokuty s dopadom na deficit štátneho rozpočtu  - Oneskorenie investície | E | III | Veľmi vysoká | - Dostatočné odborné a skúsené kapacity na úrovni investora/verejného obstarávateľa  - Dodržiavanie platných príručiek, študovanie databázy auditných zistení a rozhodnutí ÚVO  - Ex-ante kontrola súťažných podkladov RO / ÚVO  - Odborní pozorovatelia v rámci komisie na vyhodnotenie podmienok účasti/ponúk | Vysoké |
| Riziká súvisiace so zmluvným partnerom | - Nízka kvalita alebo zlá finančná situácia dodávateľa  - Nízka kvalita výstupov dodávateľa | - Oneskorenie investície | B | IV | Stredné | - Kritériá kvality v rámci hodnotenia ponúk vo verejnom obstarávaní  - Vhodné minimálne ekonomické a technické požiadavky na dodávateľa  - Rovnomerné rozloženie rizika v rámci zmluvných podmienok  - Primeraný nárok na odškodnenie napr. za zjavné chyby v dodaných dokumentáciách | Nízke |
| Výkup pozemkov | Obštrukcie v rámci majetkovo-právneho vysporiadania | - Nesúhlas s výkupom/cenou zo strany vlastníkov pozemkov | - Oneskorenie investície  - Zvýšenie investičných výdavkov  - Negatívna publicita | C | III | Stredná | - Proaktívny prístup, otvorená komunikácia, snaha o spravodlivú kompenzáciu voči vlastníkom  - Iniciovanie legislatívnych zmien zameraných na boj proti špekuláciám  - Vyvlastnenie v zmysle zákona ako posledná možnosť | Stredné |
| Politická podpora a financovanie | Strata politickej podpory | - Zmena politiky alebo regionálneho zamerania | - Zastavenie procesu prípravy investície  - Oneskorenie investície | B | IV | Stredná | - Kvalitne spracovaná štúdia uskutočniteľnosti  - Zaradenie investície do Priorít MDV SR  - Pozitívne ekonomické hodnotenie MF SR | Nízke |
| Nedostatok alokovaných finančných zdrojov | - Nedostatok zdrojov z fondov EÚ/štátneho rozpočtu | - Zastavenie procesu prípravy investície  - Oneskorenie investície | B | IV | Stredná | - Dôraz na plnenie požiadaviek Operačného programu / Plánu obnovy / Národných stratégií  - Zaradenie investície do Harmonogramu MDV SR | Nízke |
| Zmena záverov štúdie uskutočniteľnosti | - Vplyvom zmien/úprav v rámci projektovej prípravy aktualizovaná CBA už nepreukáže ekonomickú návratnosť investície | - Zastavenie procesu prípravy investície  - Utopené investičné výdavky | B | V | Vysoká | - Dostatočne robustné požadované ekonomické kritériá v rámci štúdie uskutočniteľnosti  - Vysoká miera odolnosti ukazovateľov CBA voči citlivosti vstupných údajov | Nízke |
| Výstavba | Verejné obstarávanie | Prieťahy | - Náprava súťažných podkladov, uplatnenie reverzných postupov  - Kontroly procesu zo strany relevantných orgánov | - Oneskorenie investície | E | III | Veľmi vysoká | - Predbežné trhové konzultácie  - Dostatočne dlhé lehoty na predkladanie ponúk  - Jednoznačné súťažné podklady, ideálne unifikované  - Riadne vysvetľovanie súťažných podkladov v rámci otázok  - Efektívna komunikácia s RO / ÚVO | Stredné |
| Nesúlad procesu s platnou legislatívou | - Porušenie legislatívnych pravidiel alebo iných platných metodických usmernení alebo výkladov | - Finančné korekcie/pokuty s dopadom na deficit štátneho rozpočtu  - Oneskorenie investície | E | III | Veľmi vysoká | - Dostatočné odborné a skúsené kapacity na úrovni investora/verejného obstarávateľa  - Dodržiavanie platných príručiek, študovanie databázy auditných zistení a rozhodnutí ÚVO  - Ex-ante kontrola súťažných podkladov RO / ÚVO  - Odborní pozorovatelia v rámci komisie na vyhodnotenie podmienok účasti/ponúk | Vysoké |
| Špekulácie uchádzačov | - Predloženie ponuky hlboko pod stanovenou PHZ za dumpingovú cenu  - Vytváranie kartelových dohôd medzi uchádzačmi | - Oneskorenie alebo až nedokončenie investície  - Zvýšenie investičných výdavkov  - Finančné korekcie/pokuty s dopadom na deficit štátneho rozpočtu | D | III | Vysoká | - Hodnotiace kritériá kombinujúce kvalitu a cenu, nie na základe kritéria najnižšej ceny  - Vytvorenie databázy jednotkových cien v stavebníctve ako pomocného nástroje pre vyhodnotenie ponúk ale aj na presnejšie stanovenie PHZ  - Podrobná kontrola predložených ponúk, zapojenie odborníkov na ceny  - Vyhlasovanie súťaží s ohľadom na kapacitu stavebného trhu | Stredné |
| Riziká súvisiace so zmluvným partnerom | - Nízka kvalita alebo zlá finančná situácia dodávateľa  - Nízka kvalita výstupov dodávateľa | - Oneskorenie investície | B | IV | Stredná | - Hodnotiace kritériá kombinujúce kvalitu a cenu, nie na základe kritéria najnižšej ceny  - Vhodné minimálne ekonomické a technické požiadavky na dodávateľa  - Rovnomerné rozloženie rizika v rámci zmluvných podmienok  - Zabezpečenie kvalitného externého stavebného dozoru  - Prísna kontrola kvality dodaných výstupov v zmysle platných technických predpisov (kvalitár)  - Zapracovanie doložky pre indexáciu zmluvnej ceny s ohľadom na rast cien v ekonomike (napr. MP 6/2018) | Nízke |
| Riziká súvisiace so stavebným dozorom | - Slabé kapacity interného stavebného dozoru  - Nízka kvalita služieb externého stavebného dozoru | - Zvyšovanie investičných výdavkov  - Predlžovanie lehoty výstavby, a tým oneskorenie investície | D | III | Vysoká | - Vyhlásenie súťaže na externý stavebný dozor ešte pred vyhlásením súťaže na stavebné práce, aby mohol externý stavebný dozor nastúpiť od začiatku výstavby  - Hodnotiace kritériá kombinujúce kvalitu a cenu, nie na základe kritéria najnižšej ceny | Stredné |
| Zmeny | Zistenia archeologického prieskumu | - Neočakávané archeologické nálezy a s tým súvisiace požiadavky pamiatkovej ochrany | - Zvýšenie investičných výdavkov  - Oneskorenie investície | B | II | Nízka | - Vykonanie predbežného archeologického prieskumu s ohľadom na lokalitu investície a zohľadnenie výsledkov v harmonograme/rozpočte investície | Nízke |
| Zmeny technického riešenia | - Potreba úpravy technického riešenia investície alebo jej časti (často napr. z dôvodu iných geologických podmienok, inej polohy sietí a pod.) | - Zvýšenie investičných výdavkov  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ  - Finančné korekcie/pokuty s dopadom na deficit štátneho rozpočtu | D | IV | Veľmi vysoká | - Kvalitná a aktuálna projektová dokumentácia, vykonanie podrobných geologických a hydrogeologických prieskumov, zvýšená opatrnosť pri potenciálnych zosuvných územiach, monitorovanie ešte pred výstavbou  - V prípade projektov tunelov spracovať tzv. Hydrogeologický kódex razenia (tzv. Hydrogeological Excavation Code)  - Kontrola kvality projektovej dokumentácie (napr. aj treťou stranou)  - Kvalitný stavebný dozor, ideálne externý s dostatočnou odbornosťou a kapacitou  - Vhodné nastavenie zmluvných podmienok (červená resp. žltá kniha FIDIC), prípade využitie iných modelov, napr. spoločné aliancie podľa fínskeho vzoru | Vysoké |
| Dodatočné stavebné práce alebo služby | - Prekročenie zmluvných množstiev položiek výkazu výmer a/alebo množstva služieb stavebného dozoru | - Zvýšenie investičných výdavkov  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ  - Finančné korekcie/pokuty s dopadom na deficit štátneho rozpočtu | D | IV | Veľmi vysoká | - Kvalitná a aktuálna projektová dokumentácia, kontrola súladu jednotlivých častí (napr. rozpočet a výkresy),  - V prípade tunelov pripraviť očakávanú bilanciu materiálov a skládkovanie/využitie nadbytočného materiálu  - Zavedenie systému BIM do procesu prípravy a výstavby  - Kvalitný externý stavebný dozor  - Vytvorenie dostatočnej rezervy v rámci alokovaného rozpočtu | Vysoké |
| Nedodržiavanie vydaných povolení | - Výstavba investície neprebieha v súlade so schválenou projektovou dokumentáciou  - Chýbajúce stavebné povolenie počas výstavby | - Prerušenie lehoty výstavby, oneskorenie alebo až nedokončenie investície  - Finančné korekcie/pokuty s dopadom na deficit štátneho rozpočtu | A | V | Stredná | - Dôsledné dodržiavanie postupov výstavby zo strany investora, dostatočná odbornosť a kapacita  - Zabezpečenie dostatočne odborného a početného tímu externého stavebného dozoru  - Zabezpečenie pravidelnej kontroly zo strany autorského dozoru  - Nikdy nevyhlasovať súťaž na stavebné práce bez kompletných stavených povolení | Nízke |
| Vis mayor udalosti | - Nepredvídateľné udalosti spôsobené vyššou mocou, napr. povodeň, zosuv, pandémia a pod. | - Prerušenie lehoty výstavby, oneskorenie alebo až nedokončenie investície  - Zvýšenie investičných výdavkov | B | V | Vysoká | - Dostatočné zmluvné mechanizmy, napr. poistenie diela, spôsob delenia rizika medzi zmluvné strany  - Vytvorenie dostatočnej rezervy v rámci alokovaného rozpočtu | Stredná |
| Negatívna publicita projektu | - Sťažnosti verejnosti v súvislosti s prebiehajúcou výstavbou (nedodržiavanie plánu organizácie výstavby, poriadku na stavenisku, aktivity mimo staveniska a pod.) | - Prerušenie lehoty výstavby, a tým oneskorenie investície | C | II | Stredná | - Zabezpečenie dostatočne odborného a početného tímu externého stavebného dozoru  - Pravidelná komunikácia s verejnosťou (tzv. stakeholder engagement) | Nízke |
| Zvyšovanie cien vstupných výrobných faktorov | - Negatívny makroekonomický trend, zvýšená inflácia | - Bankrot zhotoviteľa, a tým oneskorenie investície | B | IV | Stredná | - Zapracovanie doložky pre indexáciu zmluvnej ceny s ohľadom na rast cien v ekonomike (napr. MP 6/2018) | Nízke |
| Neočakávané požiadavky tretích strán | - Iné požiadavky tretích strán počas výstavby alebo pred kolaudáciou ako bolo uvedené v stavebnom povolení, napr. polícia, hygienik a pod. | - Oneskorenie investície  - Zvýšenie investičných výdavkov  - Finančné korekcie/pokuty s dopadom na deficit štátneho rozpočtu | D | II | Stredná | - Aktívna iniciácia úpravy legislatívy  - Aktualizácia projektovej dokumentácie pred verejným obstarávaním, vrátane stanovísk tretích strán  - Vytvorenie dostatočnej rezervy v rámci alokovaného rozpočtu | Stredné |
| Zmeny vo vyvolaných investíciách | - Iná poloha a/alebo nezakreslené inžinierske siete  - Požiadavky na nominovaných dodávateľov v rámci prekládky inžinierskych sietí | - Zvýšenie investičných výdavkov  - Finančné korekcie/pokuty s dopadom na deficit štátneho rozpočtu | C | III | Stredná | - Aktívna iniciácia úpravy legislatívy  - Aktualizácia projektovej dokumentácie pred verejným obstarávaním, predbežné dohody s vlastníkmi inžinierskych sietí | Stredné |
| Prevádzka | Ekonomické dopady | Nenaplnenie spoločenských predpokladov | - Nepresné predpoklady v ekonomickom hodnotení investície, napr. jednotkové ceny spoločenských nákladov, očakávaný rast HDP, miera automobilizácie a pod. | - Zníženie spoločenských prínosov investície, zníženie blahobytu  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ  - Negatívna publicita | C | IV | Vysoká | - Aktualizácia štúdie uskutočniteľnosti/CBA so zohľadnením najnovších údajov a predpokladov ešte počas prípravy investície  - Použitie konzervatívnych odhadov, eliminácia zaujatosti (tzv. bias), testovanie citlivosti výsledkov CBA na vstupné premenné | Stredné |
| Nižšia miera využitia investície | - Nižšia miera intenzity vozidiel (cestujúcich, tovaru) využívajúcich investíciu ako sa očakávalo | - Horší prevádzkový peňažný tok, a teda vyššie výdavky na prevádzku investície  - Zníženie spoločenských prínosov investície, zníženie blahobytu  - Negatívna publicita | D | III | Vysoká | - Jednoznačný a kvalitne premyslený prevádzkový koncept, napr. politika spoplatnenia – ako sú spoplatnené alternatívne trasy, zákaz tranzitu nákladných vozidiel, cenovo prístupné poplatky a pod.)  - Aktualizácia štúdie uskutočniteľnosti/CBA o najnovšie údaje o doprave (napr. nové prieskumy)  - Použitie konzervatívnych odhadov, eliminácia zaujatosti (tzv. bias), testovanie citlivosti výsledkov CBA na vstupné premenné  - Dôraz na kvalitný manažment investičnej prípravy a plánovania v prípadoch, kedy je plné využitie investície závislé na nadväzujúcich investičných aktivitách | Stredné |
| Vyššia miera nehodovosti | - V prvých rokoch prevádzky investície sú zaznamenané vyššie počty resp. vyššia závažnosť nehôd v porovnaná s očakávaním alebo pôvodným stavom | - Zníženie spoločenských prínosov investície, zníženie blahobytu  - Negatívna publicita | B | V | Vysoká | - Proaktívny prístup: Pripraviť projektovú dokumentáciu s ohľadom na aspekty bezpečnosti, vykonať bezpečnostný audit pred vyhlásením verejného obstarávania ako aj pred odovzdaním do užívania (prípadne vykonať iné bezpečnostné testy a skúšky)  - Reaktívny prístup: Vhodný systém sledovania vývoja miery bezpečnosti, pravidelné vykonanie bezpečnostnej inšpekcie v zmysle platnej legislatívy | Stredné |
| Prevádzkyschopnosť | Nedostatočná miera údržby a opráv | - Rýchla degradácia investície, zníženie kvality a funkčnosti skôr ako sa očakávalo | - Zníženie spoločenských prínosov investície, zníženie blahobytu  - Negatívna publicita | E | IV | Veľmi vysoká | - Vierohodné vyčíslenie potrebných finančných zdrojov na prevádzku investície už počas projektovej prípravy, najmä v CBA  - Požiadavka na zabezpečenie dostatočných finančných zdrojov na optimálnu údržbu investície počas jej životnosti  - Dostatočné interné a externé kapacity na výkon odbornej údržby, efektívne obstaranie potrebných úkonov | Vysoké |
| Vplyvy očakávanej klimatickej zmeny | - Nepriaznivé vplyvy na investíciu počas prevádzky v dôsledku extrémnych prejavov počasia (povodne, zosuvy, víchrice, hmly, námrazy, snehové náveje, extrémne horúčavy a pod.) | - Ohrozenie prevádzkyschopnosti investície  - Dodatočné výdavky na údržbu (sanáciu) spôsobených škôd | D | IV | Veľmi vysoká | - Posúdenie odolnosti investície voči očakávaným klimatickým zmenám, a to pre všetky technologické aspekty/objekty investície samostatnou štúdiou, ešte vo fáze projektovej prípravy  - Zohľadnenie výsledkov tejto štúdie a úprava dizajnu investície ešte pred realizáciou investície  - Kvalitný prevádzkový koncept  - Plán krízového manažmentu, úzka spolupráca s bezpečnostnými zložkami, SHMÚ | Stredné |
| Nové požiadavky v oblasti IT alebo obnoviteľných zdrojov | - Nové legislatívne požiadavky na európskej a/alebo národnej úrovni, napr. požiadavky na bezpečnosť a monitorovanie v tuneloch, požiadavky ohľadom uhlíkovej neutrality, elektromobilitu a pod. | - Dodatočné výdavky na vyššiu úroveň prevádzky investície | C | II | Stredné | - Sledovanie trendov, proaktívny prístup k novým technológiám, najmä takým, ktoré preukázateľne prinášajú hodnotu za peniaze, už v rámci projektovej prípravy | Stredné |
| Nerealizovanie potrebných súvisiacich investícií | - Funkčnosť a plnú prevádzkyschopnosť investície obmedzuje chýbajúca nadväzujúca infraštruktúra alebo technológia | - Zníženie spoločenských prínosov investície, zníženie blahobytu  - Negatívna publicita  - Ohrozenie prevádzkyschopnosti investície | B | III | Stredná | - Dôraz na kvalitný manažment investičnej prípravy a plánovania v prípadoch, kedy je plné využitie investície závislé na nadväzujúcich investičných aktivitách, logické nastavenie harmonogramu aktivít namiesto politických želaní  - Flexibilný prevádzkový koncept (plán B) | Nízke |
| Finančná udržateľnosť | Nižšie výnosy z poplatkov za používanie | - Nižší peňažný tok plynúci z používania investície ako sa očakávalo, napr. z dôvodu menšieho počtu platiacich používateľov, zmeny legislatívy a pod. | - Horší prevádzkový peňažný tok, a teda vyššie výdavky na prevádzku investície  - Ohrozenie prevádzkyschopnosti investície | C | III | Stredná | - Aktualizácia CBA na úrovni finančnej analýzy ešte pred realizáciou investície, na základe toho stanovenie prevádzkových peňažných tokov  - Zabezpečenie dostatočných finančných zdrojov na prevádzku investície  - Využitie praktických konceptov behaviorálnej ekonómie (pozitívna/negatívna motivácia) na zvýšenie počtu používateľov | Nízke |
| Zvyšovanie cien vstupných výrobných faktorov | - Negatívny makroekonomický trend, zvýšená inflácia | - Horší prevádzkový peňažný tok, a teda vyššie výdavky na prevádzku investície | B | IV | Stredná | - Dostatočné rezervy materiálov/energií v rámci stredísk údržby  - Dlhodobé kontrakty s externými spoločnosťami, hedging cien, doložky pre indexáciu | Nízke |
| Nespokojnosť verejnosti | Znížená miera kvality života | - Mieste obyvateľstvo je nespokojné s dopadmi investície, jej prevádzka spôsobuje zníženú kvalitu života (napr. zvýšenie hluku) | - Negatívna publicita | B | II | Nízka | - Aktívne zapojenie verejnosti už v čase projektovej prípravy/EIA/štúdie uskutočniteľnosti  - Mať na mysli, že každý projekt môže mať víťazov aj porazených  - Dostatočne kvalitné a rozsiahle štúdie dopadov na obyvateľstvo (hlukové, emisné štúdie) | Nízke |
| Všeobecné | Interné kapacity | Nedostatočné interné kapacity investora/prevádzkovateľa | - Nedostatočná inštitucionálna personálna a odborná kapacita, vysoká fluktuácia, nedostatočné platové ohodnotenie, čo spôsobuje vysokú chybovosť v procesoch a nízku kvalitu v rámci projektového cyklu | - Oneskorenie investície, prípadne až zastavenie investície  - Zvýšenie investičných výdavkov  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ  - Negatívna publicita | E | IV | Veľmi vysoká | - Zabezpečenie adekvátneho platového ohodnotenia pre interné kapacity  - Zníženie miery fluktuácie zamestnancov, nielen výkonných a odborných zamestnancov, ale aj riadiacich pracovníkov a vyššieho manažmentu  - Vytvorenie vhodnej podnikovej kultúry, možnosti vzdelávania, výmeny skúseností, koučing a pod.  - Eliminácia rodinkárstva, profesionalizácia | Stredná |
| Súdne spory | Podania rôznych účastníkov v rámci projektového cyklu na súd v súvislosti s investíciou | - Odvolanie sa proti rozhodnutiam správnych konaní, napr. v rámci verejného obstarávania, EIA, povolení a pod.  - Pretrvávajúci súdny spor môže byť prekážkou pre získanie nevyhnutného spolufinancovania z externých zdrojov | - Oneskorenie investície, prípadne až zastavenie investície  - Neoprávnenosť investície na spolufinancovanie z fondov EÚ | C | III | Stredná | - Súlad všetkých procesov s platnou legislatívou  - Využívanie ex-ante kontroly, napr. súťažné podklady alebo pred podpisom zmluvy s ÚVO, využitie konzultácii s RO/JASPERS | Stredná |

Pre posúdenie **pravdepodobnosti výskytu** nežiaducej udalosti je možné použiť túto kategorizáciu:

Kategória A → Veľmi málo pravdepodobné (0-10 % šanca)

Kategória B → Málo pravdepodobné (10-33 % šanca)

Kategória C → Stredná miera pravdepodobnosti (33-66 % šanca)

Kategória D → Pravdepodobné (66-90 % šanca)

Kategória E → Vysoko pravdepodobné (90-100 % šanca)

Pre posúdenie **závažnosti vplyvu**, ak sa nežiaduca udalosť vyskytne, je možné použiť túto kategorizáciu:

Kategória I → Žiadny relevantný vplyv na očakávané spoločenské prínosy projektu

Kategória II → Malá strata spoločenských prínosov projektu, nie sú ovplyvnené dlhodobé prínosy

projektu, avšak nápravné opatrenie sú nutné

Kategória III → Stredná závažnosť vplyvu, strata očakávaných spoločenských prínosov projektu, väčšinou

finančné, aj v strednodobom a dlhodobom horizonte, nápravné opatrenia môžu vyriešiť

problém

Kategória IV → Kritický vplyv, veľká strata očakávaných spoločenských prínosov projektu, výskyt

nežiaducej udalosti spôsobuje stratu primárnej funkčnosti projektu, nápravné opatrenia,

aj keď realizované vo veľkom rozsahu, nepostačujú na to, aby sa predišlo významným

škodám

Kategória V → Katastrofický vplyv, významná, až úplná strata funkčnosti projektu, ciele projektu sa

nezrealizujú ani v dlhodobom horizonte

Výsledná úroveň rizika je kombináciou pravdepodobnosti a závažnosti vplyvu nežiaducej udalosti a možno ju určiť z nasledovnej matice:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Závažnosť vplyvu** | | | | |
| **Pravdepodobnosť** | Kategória I | Kategória II | Kategória III | Kategória IV | Kategória V |
| Kategória A | Nízka | Nízka | Nízka | Nízka | Stredná |
| Kategória B | Nízka | Nízka | Stredná | Stredná | Vysoká |
| Kategória C | Nízka | Stredná | Stredná | Vysoká | Vysoká |
| Kategória D | Nízka | Stredná | Vysoká | Veľmi vysoká | Veľmi vysoká |
| Kategória E | Stredná | Vysoká | Veľmi vysoká | Veľmi vysoká | Veľmi vysoká |