

Master Plan realizacji Programu **NOWE CENTRUM ŁODZI**

Tom VII: Analiza ryzyk i analiza scenariuszowa

Znajdujesz się w: Tom VII Master Planu



I.



Wprowadzenie

II.



Diagnoza
Programu NCL

III.



Wizja
Nowego Centrum Łodzi

IV.



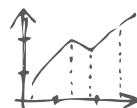
Cele strategiczne
Programu NCL, jego zakres
oraz baza wskaźników

V.



Zakres zadań i formuła
organizacyjna ZNCL

VI.



Projekcja finansowa
Programu NCL

VII.



Analiza ryzyk
i analiza scenariuszowa

Spis treści Tomu VII

Analiza ryzyk dla działań realizowanych w ramach Programu NCL	4
Podejście do identyfikacji ryzyk	6
Opis zidentyfikowanych głównych ryzyk Programu	12
Podsumowanie analizy ryzyk	38
Analiza scenariuszowa	42
Podejście do opracowania analizy scenariuszowej	44
Prezentacja scenariuszy krytycznych	48
• Scenariusz 1: Opóźnienie lub wstrzymanie realizacji kluczowych projektów (obecnie wdrażanych)	50
• Scenariusz 2: Opóźnienie lub wstrzymanie wdrażania kluczowych inicjatyw przewidzianych w zakresie Programu NCL	54
• Scenariusz 3: Opóźnienie lub wstrzymanie realizacji projektów zewnętrznych, mających istotny wpływ na realizację Programu NCL	58

Analiza ryzyk dla działań realizowanych w ramach Programu NCŁ

W rozdziale zaprezentowano opis podejścia wykorzystanego do identyfikacji ryzyk, a także ich szczegółowy opis oraz macierz ryzyk.



Podejście do identyfikacji ryzyk

W tej części dokumentu zaprezentowano m.in. ramowy proces identyfikacji ryzyk, a także poszczególne rodzaje potencjalnych reakcji na ryzyka.



Podejście do zarządzania ryzykiem

W toku opracowania Master Planu wykonano trzy kroki ramowego procesu zarządzania ryzykiem



Legenda:

Zakres przeprowadzonej analizy*

* Ze względu na zakres tego raportu pozostałe elementy powinny zostać zrealizowane na etapie realizacji Master Planu

** Monitorowanie i Kontrola zostały wskazane w tym raporcie wyłącznie jako wytyczne. Bieżące monitorowanie ryzyka powinno się odbywać na etapie realizacji Master Planu.

Rodzaje reakcji na ryzyka

Każda z reakcji obniża prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka bądź ogranicza jego wpływ

1

Unikanie (zagrożenia) - obejmuje zazwyczaj zmianę danego aspektu projektu, np. zakresu lub kolejności działań tak, aby zagrożenie nie mogło już wpływać lub nie mogło zaistnieć

2

Redukowanie (zagrożenia) - proaktywne działanie podjęte w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia

3

Plan rezerwowy (dla zagrożenia) - przygotowanie planu rezerwowego dla działań, które będą podjęte w celu zredukowania skutków zagrożenia, gdy ryzyko się zmaterializuje. Jest to reaktywna forma reakcji na ryzyko, która nie ma wpływu na prawdopodobieństwo jego wystąpienia

4

Przeniesienie (zagrożenia) - strona trzecia przejmuje odpowiedzialność za część finansowych skutków zagrożenia (na przykład przez ubezpieczenie lub za pomocą klauzul umownych). Jest to forma reakcji "redukowanie", która redukuje wyłącznie skutki finansowe zagrożenia

5

Akceptowanie (zagrożenia) - podjęcie świadomej i przemyślanej decyzji o braku reakcji na dane zagrożenie po rozpoznaniu, że powstrzymanie się od działania jest bardziej ekonomiczne niż próba reagowania na ryzyko

6

Współdzielenie (zagrożenia) - współdzielenie ryzyka poprzez zastosowanie formuły podzielenia strat na zainteresowane strony

Narzędzia do zarządzania ryzykiem: mapa ryzyk

Po wyznaczeniu prawdopodobieństw i wpływu Ryzyka Programowe naniesiono na mapę ryzyk

- Podejmowanie ryzyka jest nieuniknione, dlatego zarządzanie ryzykiem ma na celu panowanie nad stopniem narażenia Projektu przez podejmowanie działań utrzymujących ryzyko na akceptowalnym poziomie
- Głównym narzędziem stosowanym do analizy ryzyk i ich kontroli jest mapa ryzyk. Jest ona konstruowana wg. poniższego schematu:
 1. Zebranie listy potencjalnych ryzyk
 2. Dokładne opisanie ryzyk i konsekwencji ich wystąpienia
 3. Przypisanie każdemu ryzyku prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu na projekt w przypadku materializacji (zgodnie z poniższymi tabelkami)
 4. Naniesienie wyników na mapę oraz określenie akceptowalnych poziomów ryzyka

Waga prawdopodobieństwa	Prawdopodobieństwo wystąpienia
5	Pewne (ryzyko na pewno wystąpi)
4	Duże (ryzyko raczej wystąpi)
3	Średnie (ryzyko może wystąpi)
2	Niewielkie (ryzyko raczej nie wystąpi)
1	Niskie (ryzyko prawie na pewno nie wystąpi)

Wpływ na Program	Konsekwencje wystąpienia
Krytyczny (5)	Kluczowe cele Projektu nie zostaną osiągnięte
Duży (4)	Znaczny wpływ na cele projektu
Średni (3)	Przeciętny wpływ na cele projektu
Mały (2)	Niewielki wpływ na cele projektu
Marginalny (1)	Praktyczny brak wpływu na cele projektu



Legenda:

Wysoki priorytet
 Średni priorytet
 Niski priorytet

Ryzyka Programu Nowe Centrum Łodzi

Każde zidentyfikowane ryzyko Programu NCŁ zostało pogrupowane oraz szczegółowo opisane

- Poszczególne ryzyka zostały przypisane do jednej z dwóch grup ryzyk:

Ryzyko Programowe - Ryzyko, które wynika z czynników odnoszących się do Programu

Ryzyko Projektowe - Ryzyko, które wynika z czynników związanych z portfelem projektów

- Każde Ryzyko Programowe zostało zaklasyfikowane do odpowiedniej kategorii. Poszczególne kategorie to:

- **Finansowanie / podmioty zewnętrzne.** Ryzyka wynikające z modelu biznesowego projektów Programu oraz jego konsekwencji, czyli finansowania oraz działań interesariuszy Programu
- **Gospodarka.** Ryzyka wynikające ze zmian mikro- i makroekonomicznych
- **Polityka.** Ryzyka wynikające z czynników politycznych, działań podmiotów politycznych itp.
- **Społeczeństwo.** Ryzyka wynikające z czynników społecznych
- **Zarządzanie.** Ryzyka związane z przyjętym modelem zarządzania Programem
- **Inne.** Ryzyka wynikające z innych czynników, które nie zostały ujęte w powyższych kategoriach

(w celu identyfikacji ryzyk o największym prawdopodobieństwie zdarzenia oraz wpływu na Program NCŁ ryzyka programowe zostały naniesione na mapę ryzyk)

- Ryzyka projektowe, (zidentyfikowane na potrzeby opracowania Master Planu NCŁ), mają charakter przekrojowy (tzn. są wspólne dla całego portfela projektów). Tym samym nie są one kategoryzowane oraz nie są uwzględnione na mapie ryzyk.

Opis zidentyfikowanych głównych ryzyk Programu

W podrozdziale omówiono poszczególne ryzyka związane z Programem NCŁ oraz bezpośrednio portfelem projektów. Ponadto, zaprezentowano najskuteczniejsze sposoby zapobiegania wystąpieniu ryzyka oraz radzeniu sobie z nim w razie wystąpienia.



Lista zidentyfikowanych ryzyk Programu NCŁ

W toku prac projektowych zidentyfikowano 18 kluczowych ryzyk dla Programu Nowe Centrum Łodzi

Lp.	Ryzyko
1	Dalszy odpływ ludności z centrum Miasta
2	Wzrastający / utrzymujący się na wysoki odsetek osób ubogich
3	Utrzymanie się postrzegania obszaru centrum jako miejsca nieatrakcyjnego pod względem jakości życia
4	Nasilająca się konkurencja ze strony Warszawy
5	Zmiany wynikające z kadencyjności samorządów
6	Wyższy niż dotąd nacisk na wykorzystanie instrumentów zwrotnych w unijnym finansowaniu inwestycji rewitalizacyjnych
7	Niekompletność układu drogowego na terenie NCŁ
8	Wzrost siły i oddziaływania grup interesariuszy prezentujących negatywne nastawienie do Programu
9	Zaniechanie projektu lub dalsze opóźnienia we wprowadzeniu Kolei Dużych Prędkości
10	Silny kryzys na rynku mieszkaniowym / budowlanym
11	Zaniechanie zmian w formule funkcjonowania i organizacji ZNCŁ
12	Słaba komunikacja Programu i jego zmian, niska skuteczność działań promocyjnych
13	Ograniczenia zasobowe i kompetencyjne wykonawców poszczególnych inwestycji
14	Zmiany w budżecie Miasta Łodzi wpływające niekorzystnie na sytuację finansową ZNCŁ i Programu
15	Trudność w zdefiniowaniu obecnego statusu Programu
16	Brak pełnego wdrożenia metodyki zarządzania projektami i portfelem projektów
17	Brak środków na realizację wszystkich zakładanych projektów i inicjatyw Programu
18	Problemy z uzyskaniem dofinansowania z UE na poszczególne inwestycje

Ryzyko 1

Dalszy odpływ ludności z centrum Miasta

Kategoria ryzyka

Krótki opis

Prawdopodobieństwo wystąpienia

Wpływ na Program w przypadku wystąpienia

Sposoby zapobiegania wystąpieniu

Sposoby reakcji na wystąpienie

Monitorowanie i kontrola

Spółeczeństwo

Ryzyko Programowe

- Centrum Łodzi boryka się z problemem znaczącego odpływu ludności
- Spadek populacji jest szczególnie niekorzystny w grupie młodych ludzi zakładających rodziny
- Wg. prognoz GUS-u w latach 2015-2035 nastąpi dalszy spadek liczby ludności Miasta z 700 tys. do prawie 577 tys., czyli aż o 123 tys. (spadek o ok. 17,5%)
- Na spadek liczby ludności składają się: ujemny przyrost naturalny, ujemne saldo migracji, a także polityka przestrzenna Miasta drugiej połowy XX wieku
- **Duże (ryzyko raczej wystąpi)**
- Szybko postępująca depopulacja Łodzi może mieć poważne następstwa dla jej dalszego rozwoju gospodarczego i społecznego
- Niekorzystny trend demograficzny wpłynie negatywnie, m.in. na postrzeganie obszaru NCL przez turystów oraz przedsiębiorców
- Powyższe efekty, jeżeli wystąpią, mogą znacząco utrudnić realizację celów postawionych przed Programem NCL
- Depopulacja może wpłynąć na zmianę struktury popytu na rynku mieszkaniowym i usług, co może powodować brakiem chętnych na wynajem powierzchni mieszkalnych i biurowych w NCL
- **Wystąpienie ryzyka wpłynie w znacznym stopniu na osiągnięcie celów Programu**
- Zwiększenie atrakcyjności obszaru NCL poprzez stworzenie wysokiej jakości obiektów rekreacyjnych i kulturalnych
- Stworzenie nowych, atrakcyjnych miejsc pracy
- Zwiększenie dostępności żłobków i przedszkoli, poprawa jakości oferty edukacyjnej szkół i uczelni wyższych
- Ułatwienie dostępności do funkcji metropolitalnych
- Zadbanie o estetykę przestrzeni publicznych
- Renowacja i modernizacja budynków mieszkalnych
- Wszelkie działania powodujące rozwój Miasta „do wewnątrz” (np. gentryfikacja Śródmieścia, zahamowanie rozwoju strefy podmiejskiej itp.)
- Skierowanie oferty NCL do mieszkańców Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego oraz mieszkańców Warszawy w celu przyciągnięcia ich do Nowego Centrum Łodzi
- Saldo migracji
- Struktura ludności w podziale na poszczególne grupy wiekowe

Ryzyko 2

Wzrastający / utrzymujący się na wysokim poziomie udział osób ubogich

Kategoria ryzyka

Spółeczeństwo

Ryzyko Programowe

Krótki opis

- Stosunek korzystających ze środowiskowej pomocy społecznej do liczby osób w wieku produkcyjnym w Łodzi jest jednym z najwyższych spośród miast wojewódzkich w Polsce
- Pod względem bezpieczeństwa (pomimo zauważalnego spadku przestępczości) Śródmieście jest obszarem, który postrzega się jako stosunkowo niebezpieczny

Prawdopodobieństwo wystąpienia

- **Małe (ryzyko raczej nie wystąpi)**

Wpływ na Program w przypadku wystąpienia

- Duży udział osób korzystających z pomocy społecznej negatywnie wpływa na postrzeganie NCŁ wśród potencjalnych nowych mieszkańców obszaru, inwestorów, turystów oraz pozostałych grup interesariuszy
- Utożsamianie terenu NCŁ z obszarem o uboższym charakterze może spowodować dalszy spadek zaufania, spowolnienie realizacji nowych inwestycji oraz pogłębić negatywny trend demograficzny
- **Wystąpienie ryzyka wpłynie w średnim stopniu na osiągnięcie celów Programu**

Sposoby zapobiegania wystąpieniu

- Wprowadzenie do portfela projektów Programu NCŁ większej liczby działań zapobiegających wykluczeniu społecznemu oraz związanych z poprawą jakości życia osób mniej zamożnych
- Podejmowanie działań na rzecz zwiększenia liczby miejsc pracy na terenie Śródmieścia

Sposoby reakcji na wystąpienie

- Sposoby reakcji są zbieżne ze sposobami zapobiegania wystąpienia ryzyka

Monitorowanie i kontrola

- Współczynnik stosunku osób korzystających z pomocy społecznej do liczby osób w wieku produkcyjnym

Ryzyko 3

Postrzeganie obszaru Śródmieścia jako miejsca mało atrakcyjnego pod względem jakości życia

Kategoria ryzyka	Inne	Ryzyko Programowe
Krótki opis		- Wśród ludzi młodych Łódź jest często postrzegana jako miasto mało perspektywiczne, które cechuje się jedną z najwyższych stóp bezrobocia spośród wszystkich miast wojewódzkich. Ponadto, posiada niski poziom zarobków w porównaniu do innych miast - Postrzeganie obszaru Nowego Centrum Łodzi jako niebezpiecznego ze względu na stosunkowo wysoki poziom przestępczości
Prawdopodobieństwo wystąpienia		<u>Małe (ryzyko raczej nie wystąpi)</u>
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia		- Dalsze postrzeganie obszaru Śródmieścia, w tym Nowego Centrum Łodzi, jako miejsca mało atrakcyjnego może negatywnie wpłynąć na trend demograficzny oraz proces przyciągania inwestorów <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w znaczącym stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>
Sposoby zapobiegania wystąpieniu		- Intensyfikacja działań komunikacyjnych i promocyjnych - Podejmowanie działań na rzecz zwiększania atrakcyjności obszaru NCL - Zwiększenie bezpieczeństwa na obszarze NCL
Sposoby reakcji na wystąpienie		- Sposoby reakcji są zbieżne ze sposobami zapobiegania wystąpienia ryzyka - Wzmoczone działania promocyjne połączone z aktywnym wpływaniem na atrakcyjność obszaru NCL (projekty infrastrukturalne) oraz zwiększaniem bezpieczeństwa
Monitorowanie i kontrola		- Ocena atrakcyjności obszaru NCL poprzez cyklicznie przeprowadzane badanie ankietowe - Statystyki odnoszące się do liczby przestępstw - Badanie ankietowe dotyczące poczucia bezpieczeństwa osób przebywających na terenie NCL

Ryzyko 4

Nasilająca się konkurencja ze strony Warszawy

Kategoria ryzyka	Inne	Ryzyko Programowe
Krótki opis		• Bliskość Warszawy negatywnie wpływa na trendy demograficzne oraz inwestycje w Łodzi. Obecność mocnego ośrodka biznesowego powoduje odciąganie potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców od Miasta. Atutem Łodzi w tym zakresie jest duża konkurencyjność kosztowa, która z kolei ze względu na relatywnie niskie płace zniechęca młodych ludzi do poszukiwania pracy w Łodzi • Geograficzna bliskość Warszawy jest nie tylko ryzykiem, ale także szansą na przyspieszenie rozwoju obszaru NCL i całego Miasta (m.in. w kontekście krótszego czasu podróży pomiędzy tymi dwoma miastami) • <u>Pewne (ryzyko na pewno wystąpi)</u>
Prawdopodobieństwo wystąpienia		
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia		• Bliskość Warszawy negatywnie wpływa na trendy demograficzne oraz liczbę inwestycji w Łodzi. Stolica przyciąga do siebie pracowników z doświadczeniem (wyższe zarobki) oraz inwestorów (dla których Warszawa wydaje się bardziej atrakcyjnym miejscem do prowadzenia działalności) • <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w średnim stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>
Sposoby zapobiegania wystąpieniu		• Nie ma możliwości zapobiegnięcia wystąpieniu tego ryzyka. Zamiast przeciwdziałania wystąpieniu należy: ◦ Ścisłe monitorować efekty wystąpienia tego ryzyka ◦ Poszukiwać w bliskość geograficznej Warszawy szans na rozwój obszaru NCL oraz całego Miasta Łodzi. Możliwym rozwiązaniem jest realizacja koncepcji <i>duopolis</i> Warszawy i Łodzi (<i>przykładem dobrej praktyki w zakresie funkcjonującego duopolis są miasta Manchester i Salford w Wielkiej Brytanii</i>)
Sposoby reakcji na wystąpienie		• Klarowna, dostosowana do poszczególnych grup odbiorców komunikacja potencjalnych przewag Łodzi • Zapewnienie najlepszego możliwego połączenia kolejowego • Nawiązanie współpracy między oboma miastami i czerpanie z niej korzyści
Monitorowanie i kontrola		• Liczba osób wyjeżdżających na stałe do Warszawy • Wskaźnik liczby inwestycji w Łodzi w stosunku do liczby inwestycji w Warszawie • Liczba firm przenoszących swoją działalność z oraz do Warszawy; liczba firm tworzących oddział w drugim z miast • Średnie czasy podróży z centrum Łodzi do centrum Warszawy poszczególnymi formami transportu

Ryzyko 5

Zmiany wynikające z kadencyjności samorządów

Kategoria ryzyka	Polityka	Ryzyko Programowe
Krótki opis		• 4-letnia kadencyjność niekorzystnie wpływa na stabilność Programu • Zmiany władz mogą negatywnie wpływać na spójność Programu i jego odbiór • Skuteczna realizacja założeń Programu w środowisku ciągłych zmian jest utrudniona
Prawdopodobieństwo wystąpienia		• <u>Średnie (ryzyko może wystąpi)</u>
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia		• Zmiany władz Miasta mogą negatywnie wpływać na stabilność Programu • Ciągłe zmiany w Programie (w szczególności zmiany takich obszarów jak wizja, cele strategiczne itp.) utrudniają konsekwentne dążenie do wcześniejszych założeń • <u>Wystąpienie ryzyka spowoduje, że kluczowe cele Programu nie zostaną osiągnięte</u>
Sposoby zapobiegania wystąpieniu		• Zmiana formy organizacyjnej jednostki koordynującej Program tak, aby zwiększyć jej niezależność od wpływów politycznych
Sposoby reakcji na wystąpienie		• Komunikacja modelu docelowego obszaru NCL w celu zwiększenia stopnia utożsamiania się z nim interesariuszy oraz zaangażowanie ich w budowanie wizji, tak, aby była ona wspólna
Monitorowanie i kontrola		• Częstotliwość zmian wizji i celów strategicznych

Ryzyko 6

Wyższy nacisk na wykorzystanie instrumentów zwrotnych w unijnym finansowaniu inwestycji rewitalizacyjnych

Kategoria ryzyka	Finansowanie / podmioty zewnętrzne	Ryzyko Programowe
Krótki opis	W sytuacji konieczności bardziej intensywnego wykorzystania instrumentów zwrotnych przez inwestorów (w tym Miasto) do realizacji projektów unijnych, istnieje ryzyko braku wystarczającej ilości środków do realizacji działań, wystąpienia ograniczonej zdolności kredytowej Miasta lub też zwiększenia przez Miasto poziomu zadłużenia	
Prawdopodobieństwo wystąpienia	<u>Duże (ryzyko raczej wystąpi)</u>	
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia	- Brak wystarczającej ilości środków do realizacji celów Programu - Ograniczenie zdolności kredytowej Miasta - Zwiększenie poziomu zadłużenia Miasta <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w średnim stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>	
Sposoby zapobiegania wystąpieniu	- Przygotowanie listy projektów rewitalizacyjnych (i nie tylko) możliwych do finansowania ze środków UE oraz przeprowadzenie ich priorytetyzacji według przyjętych wcześniej kryteriów - Rzetelny proces oceny potrzeby lub pilności zadań - Stworzenie spójnego z Programem NCL dokumentu Lokalnego Programu Rewitalizacji - Analiza zapisów dokumentów programowych i zasad wydatkowania środków w ramach perspektywy finansowej 2014-2020	
Sposoby reakcji na wystąpienie	Poszukiwanie innego modelu finansowania dla inwestycji korzystających z instrumentów zwrotnych	
Monitorowanie i kontrola	Procentowy udział instrumentów zwrotnych w stosunku do całości finansowania Programu	

Ryzyko 7

Niekompletność układu drogowego na terenie NCŁ

Kategoria ryzyka

Krótki opis

Prawdopodobieństwo wystąpienia

Wpływ na Program w przypadku wystąpienia

Sposoby zapobiegania wystąpieniu

Sposoby reakcji na wystąpienie

Monitorowanie i kontrola

Inne

Ryzyko Programowe

- Długi horyzont czasowy i wdrażane zmiany w zakresie Programu mogą powodować częściową dezaktualizację pierwotnie przyjętych do realizacji założeń przebudowywanego układu drogowego
- W długim horyzoncie czasowym istnieją dodatkowo potencjalne zagrożenia wynikające ze wstrzymania bądź niepełnej realizacji części inwestycji mających kluczowy wpływ na wydolność układu drogowego na terenie NCŁ (np. trwałe zakończenie ulicy Nowotargowej na wysokości ul. Tuwima zamiast dokończenia przebiegu do ul. Piłsudskiego)
- Hipotetycznie może tym samym okazać się, że zaprojektowany w fazie początkowej system dróg jest w ostatecznym rozrachunku nie do końca adekwatny w stosunku do ostatecznych założeń i kształtu Nowego Centrum Łodzi
- **Średnie (ryzyko może wystąpi)**
- Powstawanie zatorów komunikacyjnych na terenie NCŁ oraz dojazdach do niego
- Nie do końca dostosowany system drogowy obniży dostępność obszaru NCŁ, a co za tym idzie negatywnie wpłynie na realizację niektórych celów Programu
- **Wystąpienie ryzyka spowoduje, że kluczowe cele Programu nie zostaną osiągnięte**
- Ciągłe monitorowanie i aktualizacja zakresu projektu (w zależności od zmian w Programie powodujących konkretne zapotrzebowania komunikacyjne)
- W przypadku wystąpienia ryzyka należy podjąć próbę wdrożenia usprawnień w obszarze organizacji transportu (np. promocja forma dojazdu innych niż samochód, adekwatna gęstość linii komunikacji miejskiej, warunki dla komunikacji rowerowej itp.), aby nie dopuścić do obniżenia dostępności komunikacyjnej obszaru NCŁ
- Wskaźniki generowane przez model przewidujący natężenie ruchu w danym miejscu
- Pomiar wartości natężenia ruchu w funkcjonującym układzie drogowym

Ryzyko 8

Wzrost siły i oddziaływania grup interesariuszy prezentujących negatywne nastawienie do Programu

Kategoria ryzyka	Społeczeństwo	Ryzyko Programowe
Krótki opis	Nie wszyscy interesariusze są przychylnie nastawieni do Programu. Wybrane grupy mogą działać na niekorzyść Programu i wpływać negatywnie na osiągnięcie celów strategicznych Programu NCL pośrednio poprzez negatywny stosunek do pojedynczych projektów i działań w ramach Programu	
Prawdopodobieństwo wystąpienia	<u>Małe (ryzyko raczej nie wystąpi)</u>	
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia	- Negatywne komunikaty na temat Programu ze strony wybranych grup interesariuszy - Spadek zaufania społecznego do Programu - Wywieranie nacisku na zmiany w zakresie Programu, a co za tym idzie wyznaczonych celów strategicznych <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w średnim stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>	
Sposoby zapobiegania wystąpieniu	- Prowadzenie skutecznej komunikacji dedykowanej poszczególnym grupom interesariuszy - Dołożenie do portfela projektów przedsięwzięć, które przynoszą natychmiastowe wyniki	
Sposoby reakcji na wystąpienie	- Prowadzenie skutecznej komunikacji dedykowanej poszczególnym grupom interesariuszy - Uwzględnienie działań, które zaadresują potrzeby negatywnie nastawionych grup interesariuszy	
Monitorowanie i kontrola	Ocena atrakcyjności/postrzegania obszaru NCL poprzez cyklicznie przeprowadzane badanie ankietowe	

Ryzyko 9

Zaniechanie projektu lub dalsze opóźnienia we wprowadzeniu Kolei Dużych Prędkości

Kategoria ryzyka	Inne	Ryzyko Programowe
Krótki opis		- Uruchomienie Kolei Dużych Prędkości znacznie wpłynie na wzrost funkcjonalności niektórych projektów związanych z Programem NCL (Przebudowa Dworca Łódź Fabryczna) - Możliwe są dalsze opóźnienia lub całkowite wycofanie się z pomysłu Kolei Dużych Prędkości
Prawdopodobieństwo wystąpienia		<u>Średni (ryzyko może wystąpi)</u>
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia		- Brak możliwości wykorzystania w pełni potencjału i funkcjonalności niektórych przedsięwzięć Programu (np. Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna) <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w niewielkim stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>
Sposoby zapobiegania wystąpieniu		- Prowadzenie bieżącego monitoringu dotyczącego realizacji projektu KDP - Prowadzenie działań lobbingowych na rzecz realizacji projektu KDP
Sposoby reakcji na wystąpienie		Sposoby reakcji są zbieżne ze sposobami zapobiegania wystąpienia ryzyka
Monitorowanie i kontrola		Prowadzenie bieżącego monitoringu dotyczącego realizacji projektu KDP

Ryzyko 10

Silny kryzys na rynku mieszkaniowym / budowlanym

Kategoria ryzyka	Gospodarka	Ryzyko Programowe
Krótki opis	• Znaczący odsetek obecnych projektów Programu NCL związany jest z inwestycjami infrastrukturalnymi, w tym z budownictwem mieszkaniowym • Negatywne trendy na rynku budowlanym mogą oddziaływać na realizację założeń Program NCL	
Prawdopodobieństwo wystąpienia	• <u>Niskie (ryzyko prawie na pewno nie wystąpi)</u>	
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia	• Problemy inwestorów z terminowym ukończeniem inwestycji mogą ograniczyć podaż mieszkań oraz negatywnie wpłynąć na estetykę Miasta, co wzmocni negatywne trendy demograficzne i zagrazi realizacji celów Programu • <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w średnim stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>	
Sposoby zapobiegania wystąpieniu	• Monitorowanie terminowości realizacji poszczególnych etapów inwestycji • Modernizowanie infrastruktury technicznej wraz drogową • Wprowadzenie w przestrzeń publiczną elementów "smart city" • Rozwój polityki społecznej w tym zmiany polityki mieszkaniowej i czynszowej • Rozwój inwestycji wykorzystujących Program Mieszkanie dla Młodych • Pozyskanie strategicznych inwestorów	
Sposoby reakcji na wystąpienie	• Uruchomienie i wspieranie programów oferujących mieszkania na wynajem	
Monitorowanie i kontrola	• Nastroje na rynku budowlanym • Wskaźniki koniunktury na rynku budowlanym • Monitorowanie terminowości realizacji poszczególnych etapów inwestycji	

Ryzyko 11

Zaniechanie zmian w formule funkcjonowania i organizacji ZNCŁ

Kategoria ryzyka	Zarządzanie	Ryzyko Programowe
Krótki opis		• Zakres Programu ewoluuje, a co za tym idzie obecna forma organizacyjna ZNCŁ ulega wyczerpaniu i będzie wymagała dostosowania • Brak podjęcia działań w tym zakresie może negatywnie wpłynąć na realizację celów strategicznych w przyszłości
Prawdopodobieństwo wystąpienia		• <u>Średnie (ryzyko może wystąpi)</u>
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia		• Obniżenie efektywności jednostki koordynującej zadaniami Programu • Niewystarczająca kontrola nad Programem • Istotne opóźnienia w realizacji zaplanowanych zadań Programu NCL • <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w znacznym stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>
Sposoby zapobiegania wystąpieniu		• Aktywna postawa w komunikowaniu potrzeby zmiany formy organizacyjnej ZNCŁ • Identyfikacja optymalnych form organizacyjno-prawnych z punktu widzenia jednostki koordynującej realizacją Programu NCL • Opracowanie planu transformacji podmiotu
Sposoby reakcji na wystąpienie		• Prowadzenie działań lobbingowych na rzecz podjęcia działań zmierzających do zmiany organizacyjnej ZNCŁ • Dostosowanie zadań jednostki do obecnej formy organizacyjnej
Monitorowanie i kontrola		• Bieżąca działalność operacyjna ZNCŁ • Dopasowanie formy organizacyjnej do wyznaczonych zadań (<i>szczegółowe informacje w Tomie V</i>)

Ryzyko 12

Słaba komunikacja Programu i jego zmian, niska skuteczność działań promocyjnych

Kategoria ryzyka	Inne	Ryzyko Programowe
Krótki opis		Słaba komunikacja wizji, celów i zakresu Programu może negatywnie wpłynąć na opinię publiczną, a tym samym utrudniać realizację celów strategicznych
Prawdopodobieństwo wystąpienia		<u>Małe (ryzyko raczej nie wystąpi)</u>
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia		- Spadek zaufania społecznego do Programu - Brak identyfikacji z Programem - Spadek zaufania inwestorów <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w średnim stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>
Sposoby zapobiegania wystąpieniu		- Opracowanie i wdrożenie skutecznego planu komunikacji - Utworzenie osobnego wydziału / komórki / stanowiska ds. komunikacji w Zarządzie Nowego Centrum Łodzi
Sposoby reakcji na wystąpienie		- Wdrożenie planu komunikacji - Zwiększenie intensywności komunikacji - Zwiększenie liczby kanałów komunikacji - Formułowanie specjalnych komunikatów dostosowanych do konkretnych grup interesariuszy
Monitorowanie i kontrola		Badania ankietowe: poziom świadomości Programu, znajomość wizji i celów, znajomość zakresu, opinia o Programie, ogólne nastawienie do Programu

Ryzyko 13

Ograniczenia zasobowe i kompetencyjne wykonawców poszczególnych inwestycji

Kategoria ryzyka	Finansowanie / podmioty zewnętrzne	Ryzyko Programowe
Krótki opis	Wykonawcami większości projektów Programu są podmioty zewnętrzne. Istnieje ryzyko, że nie będą one dysponowały wystarczającymi zasobami i kompetencjami do realizacji powierzonych im zadań	
Prawdopodobieństwo wystąpienia	<u>Średnie (ryzyko może wystąpić)</u>	
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia	- Wydłużenie czasu realizacji poszczególnych etapów różnych inwestycji - Niska jakość realizacji - Utrudnienie realizacji celów strategicznych <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w znacznym stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>	
Sposoby zapobiegania wystąpieniu	- Zapewnienie dostępności wymaganych kompetencji i zasobów jeszcze na etapie doboru wykonawców - Skrupulatne przygotowywanie przetargów i umów wykluczających niedobory w zakresie kompetencji i zasobów - Skrupulatne dobieranie partnerów biznesowych do realizacji przedsięwzięć - Regularne monitorowanie postępu prac	
Sposoby reakcji na wystąpienie	- Wyciąganie konsekwencji finansowych wobec nieterminowych / nierzetelnych wykonawców - Zapewnienie wsparcia eksperckiego dla wykonawcy	
Monitorowanie i kontrola	- Status projektów względem harmonogramu - Wskaźniki dot. realizacji projektów (np. pokrycie z zapisami umowy)	

Ryzyko 14

Zmiany w budżecie Miasta Łodzi wpływające niekorzystnie na sytuację finansową ZNCŁ i Programu

Kategoria ryzyka	Finansowanie / podmioty zewnętrzne	Ryzyko Programowe
Krótki opis	W obecnej formie organizacyjnej ZNCŁ jest jednostką ściśle zależną od UMŁ, w szczególności w aspekcie finansowym. Ewentualne zmiany w planie finansowym ZNCŁ dokonywane przez przedstawicieli Miasta mogą negatywnie wpłynąć na proces realizacji założonych celów Programu	
Prawdopodobieństwo wystąpienia	<u>Małe (ryzyko raczej nie wystąpi)</u>	
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia	- Niedobory w zasobach jednostki koordynującej prace nad Programem - Brak wystarczającej kontroli nad Programem - Wysoka rotacja pracowników ZNCŁ <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w znacznym stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>	
Sposoby zapobiegania wystąpieniu	- Zmiana formy organizacyjnej jednostki dająca większą niezależność finansową i polityczną - Aktywne komunikowanie potrzeb do Urzędu Miasta - Wypracowanie nowej formy finansowania jednostki (dywersyfikacja źródeł)	
Sposoby reakcji na wystąpienie	Zmiana zakresu obowiązków jednostki	
Monitorowanie i kontrola	Wielkość budżetu przeznaczanego na działania ZNCŁ oraz zdiagnozowane braki w budżecie	

Ryzyko 15

Trudność w zdefiniowaniu obecnego statusu Programu

Kategoria ryzyka	Zarządzanie	Ryzyko Programowe
Krótki opis		W przypadku braku wskaźników ewaluacji Programu lub ich niewystarczającej kontroli może dojść do zaniedbań w obszarze monitorowania obecnego statusu projektów i całego Programu
Prawdopodobieństwo wystąpienia		<u>Małe (ryzyko raczej nie wystąpi)</u>
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia		- Brak możliwości monitorowania postępów Programu - Brak możliwości strategicznego reagowania na zmiany w Programie, zmiany w projektach itp. - Utrudnione planowanie strategiczne - Utrudniona realizacja celów Programu <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w znacznym stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>
Sposoby zapobiegania wystąpieniu		- Pełne wdrożenie metodyki zarządzania projektami i portfelem projektów - Bieżące monitorowanie statusu poszczególnych projektów i Programu jako całości - Zwiększenie częstotliwości i jakości raportowania przez kierowników projektów
Sposoby reakcji na wystąpienie		- Nadanie jednostce koordynującej formalnych uprawnień do sprawowania koordynacji nad projektami sektora publicznego (umocowanie w strukturze i dokumentach wobec innych podmiotów) - Skuteczne wdrożenie narzędzi organizacyjnych i informatycznych usprawniających zarządzanie projektami
Monitorowanie i kontrola		- Wskaźniki stanu wdrażania poszczególnych projektów - Stopień realizacji celów strategicznych przez projekty - Wskaźnik opóźnień realizacji projektów względem harmonogramu

Ryzyko 16

Brak pełnego wdrożenia metodyki zarządzania projektami i portfelem projektów

Kategoria ryzyka	Zarządzanie	Ryzyko Programowe
Krótki opis	• Metodyka zarządzania projektami i portfelem projektów jest w fazie wdrażania. Jednocześnie przygotowywany jest system informatyczny, który będzie umożliwiał pełne wykorzystanie opracowanej metodyki • W przypadku opóźnień we wdrożeniu powstaje zagrożenie w postaci braku możliwości pełnej kontroli nad Programem • Eksploatacja systemu informatycznego do zarządzania projektami wiąże się z kolejnymi zagrożeniami, takimi jak brak wystarczającej obsługi posprzedażowej (konserwacja systemu, aktualizacje, bieżące dostosowywanie do potrzeb Programu, itp.)	
Prawdopodobieństwo wystąpienia	• <u>Niskie (ryzyko prawie na pewno nie wystąpi)</u>	
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia	• Brak możliwości efektywnego zarządzania Programem • Utrata możliwości monitorowania Programu • Utrudnione planowanie i dodawanie nowych projektów do portfela Programu • Znacznie utrudniona realizacja celów strategicznych • <u>Wystąpienie ryzyka spowoduje, że kluczowe cele Programu nie zostaną osiągnięte</u>	
Sposoby zapobiegania wystąpieniu	• Zapewnienie terminowego wdrożenia systemu informatycznego do zarządzania projektami • Pełne przeszkolenie kadry zajmującej się zarządzaniem projektami w zakresie wdrożonej metodyki oraz obsługi systemu informatycznego	
Sposoby reakcji na wystąpienie	• Możliwie szybkie zakończenie wdrażania wszystkich elementów metodyki zarządzania Programem • Wdrożenie tymczasowych działań zastępczych (do czasu pełnego wdrożenia metodyki i systemu), np. raportowanie przez kierowników projektów za pomocą tymczasowych narzędzi / szablonów • Czuwanie nad terminowym raportowaniem przez kierowników projektów	
Monitorowanie i kontrola	• Weryfikacja wdrożenia wszystkich procesów uwzględnionych w ramach metodyki • Terminowość i kompletność raportów od kierowników projektów	

Ryzyko 17

Brak środków na realizację wszystkich zakładanych projektów i inicjatyw Programu

Kategoria ryzyka	Finansowanie / podmioty zewnętrzne	Ryzyko Programowe
Krótki opis	- Aktualnie nie wszystkie projekty znajdujące się w portfelu mają zapewnione pełne finansowanie - Brak finansowania dla wybranych projektów Programu może wpłynąć negatywnie na możliwość osiągnięcia celów strategicznych	
Prawdopodobieństwo wystąpienia	<u>Duże (ryzyko raczej wystąpi)</u>	
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia	- Brak możliwości zrealizowania bądź zmiana zakresu niektórych projektów - Negatywny wpływ na realizację celów strategicznych <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w znacznym stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>	
Sposoby zapobiegania wystąpieniu	- Monitorowanie ryzyka - Opracowanie szczegółowych modeli finansowych dla działań w ramach inicjatyw przewidzianych do realizacji w ramach Programu - Dostosowanie portfela projektów - Nadanie priorytetów projektom i ich pozycjonowanie	
Sposoby reakcji na wystąpienie	- Znalezienie innych form finansowania inwestycji - Zmiana zakresu inwestycji	
Monitorowanie i kontrola	Aktualnie dostępny budżet dla poszczególnych projektów w stosunku do zidentyfikowanego całkowitego kosztu danego projektu	

Ryzyko 18

Problemy z uzyskaniem dofinansowania z UE na poszczególne inwestycje

Kategoria ryzyka	Finansowanie / podmioty zewnętrzne	Ryzyko Programowe
Krótki opis	• Zmiana perspektywy finansowej (a zatem i zasad dotacji) może powodować problemy z pozyskaniem funduszy z UE • Ryzyko zwiększa się dla przedsięwzięć, które nie wpisują się bezpośrednio w założenia nowej perspektywy finansowej	
Prawdopodobieństwo wystąpienia	• <u>Niskie (ryzyko prawie na pewno nie wystąpi)</u>	
Wpływ na Program w przypadku wystąpienia	• Wpływ na harmonogram Programu w razie przedłużających się konsultacji odnośnie uzyskania dofinansowania • W razie braku dofinansowania konieczność pokrycia kosztów z innych źródeł i/ lub ograniczenia zakresu • <u>Wystąpienie ryzyka wpłynie w średnim stopniu na osiągnięcie celów Programu</u>	
Sposoby zapobiegania wystąpieniu	• Przygotowanie odpowiednich wniosków o dofinansowanie • Dedykowanie do przygotowywania wniosków o dotacje osób doświadczonych w pozyskiwaniu dofinansowania ze środków UE • Odpowiednia komunikacja z instytucjami odpowiedzialnymi za przyznawanie finansowania	
Sposoby reakcji na wystąpienie	• Poszukiwanie innych form finansowania inwestycji • Zmiana zakresu inwestycji	
Monitorowanie i kontrola	• Wskaźnik przyznanej kwoty dofinansowania w stosunku do całkowitego kosztu projektu (można zastosować porównanie do kwot zaplanowanych wcześniej, tj. jaki udział środków unijnych był zaplanowany dla danego projektu)	

Ryzyko 19

Wycofanie się inwestora z kluczowych inwestycji

Kategoria ryzyka

Ryzyko Projektowe

Krótki opis

- Wybrane spektakularne inwestycje budowlane stanowią symbol Programu NCL, z którym mogą utożsamiać się mieszkańcy i które po części stanowią o sukcesie Programu. W związku z powyższym ewentualne wycofanie się inwestora może silnie nadszarpnąć wizerunek Programu oraz negatywnie wpłynąć na nastroje pozostałych interesariuszy, w tym innych (pozyskanych i potencjalnych) inwestorów.
- W tym zakresie szczególnie istotne wydaje się na moment przygotowania Master Planu ryzyko dotyczące braku znalezienia lub wycofania się inwestorów z realizacji kompleksowego projektu zabudowy nad dworcem Łódź Fabryczna, co rodziłoby poważne negatywne konsekwencje dla znacznej części terenu objętego Programem NCL

Wpływ na Program w przypadku wystąpienia

- Wycofanie konkretnych projektów z portfela Programu, co może stanowić zagrożenie dla realizacji celów strategicznych
- Wycofanie się inwestora może mieć również wpływ na zmniejszenie zainteresowania innych inwestorów

Sposoby zapobiegania wystąpieniu

- Zadbanie o wysoką jakość obsługi inwestora
- Właściwe rozpisywanie i nadzór przetargów oraz realizowanych umów
- Zachowanie dyskrecji w komunikacji potencjalnego sukcesu inwestycyjnego
- Należyte przygotowanie dokumentów strategicznych (np. MPZP) z uwzględnieniem potencjału inwestycyjnego danego terenu oraz koordynacja i powiązanie z innymi dokumentami i działaniami (np. uzbrojeniem terenu, uzgodnieniami z gestorami sieci, itp.) w fazie przedinwestycyjnej

Sposoby reakcji na wystąpienie

- Opracowanie "*planu awaryjnego*" i wdrożenie go w razie zaistnienia ryzyka
- Zabezpieczanie się właściwymi zapisami w umowach (np. kary za wycofanie się)

Monitorowanie i kontrola

- Monitoring postępów w realizacji poszczególnych inwestycji

Wydłużenie czasu realizacji projektów

Kategoria ryzyka

Ryzyko Projektowe

Krótki opis

- Program jest obecnie opóźniony względem harmonogramu
- Dalsze opóźnienia mogą negatywnie wpływać na realizację celów Programu
- Wydłużenie czasu realizacji projektów na terenie NCL może mieć miejsce z powodu niewłaściwego zarządzania procesem inwestycyjnym infrastruktury podziemnej (np. sieć, uzbrojenie terenu itp.), wzrostem kosztów (pracy, sprzętu, materiałów itp.), trudnymi do przewidzenia problemami technicznymi/technologicznymi (np. podziemny zbiornik wodny) itp.

Wpływ na Program w przypadku wystąpienia

- Spadek zaufania publicznego do Programu
- Wycofywanie się inwestorów z realizacji projektów
- Wycofywanie środków przeznaczonych na realizację projektów
- Znaczne opóźnienia w realizacji celów strategicznych Programu

Sposoby zapobiegania wystąpieniu

- Pełne wdrożenie metodyki zarządzania projektami i portfelem projektów
- Monitorowanie i kontrola stanu realizacji poszczególnych projektów (np. częste spotkania Komitetu Sterującego)
- Zwiększenie nacisku na raportowanie stanu projektów
- Właściwe zarządzanie projektami inwestycyjnymi

Sposoby reakcji na wystąpienie

- Monitorowanie w celu zapobiegania wystąpieniu dalszych opóźnień
- Zmiany w zakresie projektów (tak, aby wciąż realizowały cele Programu) i/lub modyfikacja harmonogramu
- Zmiana wykonawcy projektu
- Zwiększenie budżetu projektowego w celu zmniejszenia opóźnień w stosunku do harmonogramu

Monitorowanie i kontrola

- Wskaźniki monitorowania projektu
- Opóźnienie względem harmonogramu

Ryzyko 21

Dalsza rozbudowa portfela projektów z naciskiem na projekty infrastrukturalne

Kategoria ryzyka

Ryzyko Projektowe

Krótki opis

- Obecny portfel Programu koncentruje się głównie na inwestycjach infrastrukturalnych. Brak działań równoważących (w obszarze projektów "miękkich") może wpłynąć na trudności w osiągnięciu celów Programu

Wpływ na Program w przypadku wystąpienia

- Brak równowagi w portfelu projektów Programu
- Nierównomierne pokrycie celów strategicznych przez zakres projektów w portfelu
- Dodatkowe ryzyka wynikające z realizacji wielu inwestycji infrastrukturalnych

Sposoby zapobiegania wystąpieniu

- Bieżące monitorowanie oraz weryfikacja portfela projektów
- Monitorowanie pokrycia celów strategicznych przez aktualne projekty

Sposoby reakcji na wystąpienie

- Wprowadzanie do Programu projektów "miękkich"

Monitorowanie i kontrola

- Stosunek projektów infrastrukturalnych do wszystkich projektów / projektów "miękkich"

Ryzyko 22

"Rozlanie się" zakresu Programu

Kategoria ryzyka

Ryzyko Projektowe

Krótki opis

- Długi horyzont czasowy Programu może powodować dodawanie do zakresu nowych inicjatyw i projektów przy jednoczesnym braku kontroli nad realizacją przez nie celów Programu

Wpływ na Program w przypadku wystąpienia

- Niewłaściwie skonstruowany portfel projektów
- Generowanie dodatkowych kosztów i obciążeń dla Programu
- Utrata kontroli nad Programem

Sposoby zapobiegania wystąpieniu

- Monitorowanie pokrycia celów strategicznych przez aktualne projekty
- Dostosowanie portfela projektów (nadanie priorytetów, pozycjonowanie itp.)

Sposoby reakcji na wystąpienie

- Usunięcie z portfela projektów nie realizujących (lub realizujących w minimalnym stopniu) celów strategicznych Programu

Monitorowanie i kontrola

- Stopień realizacji celów przez projekty znajdujące się w portfelu

Ryzyko 23

Trudności w fazie operacyjnej projektów

Kategoria ryzyka

Ryzyko Projektowe

Krótki opis

- Zakończenie fazy inwestycyjnej niektórych przedsięwzięć i rozpoczęcie nowego etapu w użytkowaniu danego obiektu / nieruchomości jest także etapem, na którym pojawiają się nowe ryzyka dla funkcjonowania inwestycji.
- W zależności od wyboru modelu biznesowego mogą pojawiać się nowe ryzyka, a wśród nich:
 - > trudności w znalezieniu operatora dla obiektu
 - > rozbieżności pomiędzy modelem finansowym, a rzeczywistą samodzielnością w utrzymaniu operacyjnym
 - > brak zainteresowania ofertą przedsięwzięcia

Wpływ na Program w przypadku wystąpienia

- Generowanie dodatkowych kosztów
- Zweryfikowanie założeń i zakresu projektów (np. zmiana programu funkcjonalno-użytkowego w razie braku zainteresowania ofertą) co może wpłynąć na realizację celów Programu
- Zmniejszenie możliwości inwestycyjnych w późniejszym okresie (brak środków)

Sposoby zapobiegania wystąpieniu

- Dobrze sformułowany i aktualizowany na bieżąco program funkcjonalno-użytkowy
- Precyzyjnie zdefiniowany model biznesowy dla danego obiektu
- Dobrze sformułowany i aktualizowany na bieżąco model finansowy

Sposoby reakcji na wystąpienie

- Zmiana programu funkcjonalno-użytkowego
- Aktualizacja i/lub zmiana założeń modelu finansowego

Monitorowanie i kontrola

- Wskaźniki finansowe (realizacja założeń finansowych)
- Liczba osób korzystających z danego przedsięwzięcia (opcjonalnie)

Podsumowanie analizy ryzyk

W podrozdziale zaprezentowano zbiorcze podsumowanie informacji dotyczących ryzyk Programu NCŁ oraz przedstawiono kluczowe wytyczne dot. przeciwdziałania ich materializacji.



Podsumowanie ryzyk (1/2)

Mapa ryzyk

Lp	Ryzyko
1	Dalszy odpływ ludności z centrum Miasta
2	Wzrastający / utrzymujący się wysoki odsetek osób ubogich
3	Utrzymanie się postrzegania obszaru centrum jako miejsca nieatrakcyjnego pod względem jakości życia
4	Nasilająca się konkurencja ze strony Warszawy
5	Zmiany wynikające z kadencyjności samorządów
6	Wyższy niż dotąd nacisk na wykorzystanie instrumentów zwrotnych w unijnym finansowaniu inwestycji rewitalizacyjnych
7	Niekompletność układu drogowego na terenie NCŁ
8	Wzrost siły i oddziaływania grup interesariuszy prezentujących negatywne nastawienie do Programu
9	Zaniechanie projektu lub dalsze opóźnienia we wprowadzeniu Kolei Dużych Prędkości
10	Silny kryzys na rynku mieszkaniowym / budowlanym
11	Zaniechanie zmian w formule funkcjonowania i organizacji ZNCŁ
12	Słaba komunikacja Programu i jego zmian, niska skuteczność działań promocyjnych
13	Ograniczenia zasobowe i kompetencyjne wykonawców poszczególnych inwestycji
14	Zmiany w budżecie Miasta Łodzi wpływające niekorzystnie na sytuację finansową ZNCŁ i Programu
15	Trudność w zdefiniowaniu obecnego statusu Programu
16	Brak pełnego wdrożenia metodyki zarządzania projektami i portfelem projektów
17	Brak środków na realizację wszystkich zakładanych projektów i inicjatyw Programu
18	Problemy z uzyskaniem dofinansowania z UE na poszczególne inwestycje



Ryzyka o największym prawdopodobieństwie wystąpienia i wpływie na Program NCŁ

Wpływ

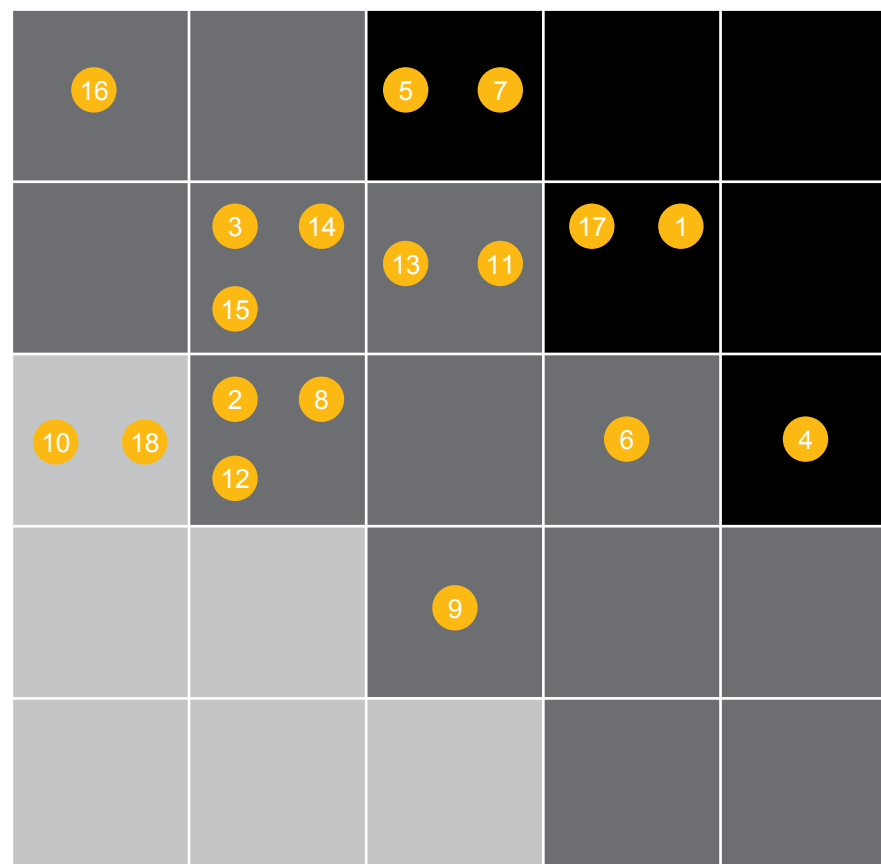
5

4

3

2

1



1

2

3

4

5

Prawdopodobieństwo

Legenda:

■ Wysoki priorytet ■ Średni priorytet ■ Niski priorytet

Podsumowanie ryzyk (2/2)

Sposoby radzenia sobie z ryzykami

Podstawowym mechanizmem zarządzania ryzykiem jest **jego bieżące monitorowanie**. Bez odpowiedniego monitoringu niemożliwe jest unikanie wystąpienia ryzyka ani skuteczne reagowanie na wystąpienie ryzyka.



Aby możliwe było monitorowanie ryzyk, **należy wprowadzić system monitorowania i kontroli**. W jego skład wchodzi takie elementy jak plany zarządzania ryzykiem, rejestr ryzyk, procedury zarządzania ryzykiem itp. Elementy te powinny zostać wdrożone do systemu informatycznego, który służy do zarządzania Programem.

Wystąpienie niektórych ryzyk w Programie jest poza kontrolą jednostki koordynującej. W takiej sytuacji, oprócz monitorowania **należy także sporządzić plan reagowania na ryzyko**. Wszelkie alternatywne scenariusze zarządzania Programem pomogą zminimalizować negatywny wpływ występujących ryzyk na realizację założonych wcześniej celów strategicznych Programu.



W celu optymalizacji procesu zarządzania ryzykiem warto **wyznaczyć właścicieli ryzyka oraz Komitet Zarządzania Ryzykiem** dla poszczególnych projektów.

Analiza scenariuszowa

Rozdział zawiera omówienie wykorzystanego podejścia do przeprowadzenia analizy scenariuszowej, a także prezentację każdego z trzech scenariuszy dla Programu NCŁ.



Podejście do opracowania analizy scenariuszowej

W podrozdziale omówiono podejście wykorzystane do przeprowadzenia analizy scenariuszowej oraz identyfikacji kluczowych projektów.

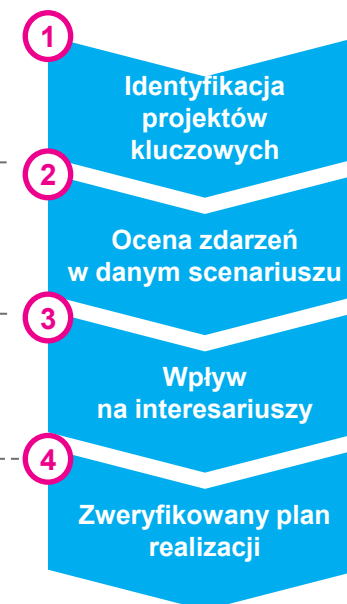


Podejście do analizy scenariuszowej

W ramach analizy scenariuszowej przeanalizowano trzy główne scenariusze i powiązane z nimi zagrożenia

- Aktualnie w ramach Programu finalizowane są prace w obszarze kluczowych projektów infrastrukturalnych. Zakres Programu obejmuje także szereg inicjatyw przewidzianych do realizacji w przyszłości. Ponadto, równolegle do wdrażania Programu NCL realizowane są inne przedsięwzięcia, mające znaczący wpływ na sukces Programu.
- W związku z powyższym, a także na podstawie przeprowadzonych warsztatów, zdefiniowane zostały trzy scenariusze krytyczne:
 - **Scenariusz 1: Opóźnienie lub wstrzymanie realizacji kluczowych projektów (obecnie wdrażanych)**
 - **Scenariusz 2: Opóźnienie lub wstrzymanie wdrażania inicjatyw przewidzianych w zakresie Programu NCL**
 - **Scenariusz 3: Opóźnienie lub wstrzymanie realizacji projektów zewnętrznych, mających wpływ na Program NCL**
- Dla każdego z 3 scenariuszy przeprowadzono poniższe analizy:

- Identyfikacja projektów kluczowych, mających największe znaczenie dla realizacji Programu NCL
- Zdefiniowanie możliwych zdarzeń dla każdego scenariusza (związanych z projektami kluczowymi)
- Ocena prawdopodobieństwa zdarzenia
- Wpływ na realizację celów Programu
- Ocena wpływu zdarzenia na poszczególne grupy interesariuszy (perspektywy)
- Opis przewidywanych reakcji interesariuszy
- Zweryfikowany plan realizacji Programu uwzględniający luki powstałe po zaistnieniu scenariusza (działania naprawcze)



Identyfikacja projektów kluczowych

Dla każdego scenariusza zostały wskazane dwa projekty/inicjatywy krytyczne

Nazwa projektu / inicjatywy	Budżet projektu (mln PLN)	Horyzont czasowy realizacji	Realizacja celów strategicznych Programu				Scenariusz związany z projektem
			Cel 1 Jakość życia	Cel 2 Rewitalizacja	Cel 3 Transport	Cel 4 Innowacje	
Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna	485	2015					Scenariusz 1
Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód)	310	2015					Scenariusz 1
Przygotowanie oraz komunikacja oferty inwestycyjnej NCL	~207	2022					Scenariusz 2
Intensyfikacja działań na rzecz poprawy życia osób przebywających na terenie NCL	~49	2030					Scenariusz 2
Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna	~1 500	2015					Scenariusz 3
Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap II, odcinek Łódź Fabryczna - Łódź Kaliska / Łódź Żabieniec (w tym budowa tunelu średnicowego)	~2 300	2020					Scenariusz 3

LEGENDA:



Bardzo wysoki wpływ działania na realizację celu



Wysoki wpływ działania na realizację celu



Niski wpływ działania na realizację celu



Bardzo niski wpływ / brak wpływu działania na realizację celu

Prezentacja scenariuszy krytycznych

Poniższa część raportu zawiera szczegółowe omówienie każdego z trzech scenariuszy krytycznych.



Scenariusz 1

Opóźnienie lub wstrzymanie realizacji kluczowych projektów
(obecnie wdrażanych)

Scenariusz 1

Analiza zdarzeń dla scenariusza

Scenariusz pierwszy zakłada możliwość opóźnień lub wstrzymania realizacji kluczowych projektów infrastrukturalnych realizowanych obecnie w ramach Programu NCL, tj. **Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna oraz Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód).**

Zdarzenie	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ na realizację celów				Krótki opis i wpływ na Program
		Cel 1	Cel 2	Cel 3	Cel 4	
Opóźnienia w realizacji projektu pn. Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna						Zdarzenie charakteryzuje się średnim prawdopodobieństwem wystąpienia. Wystąpienie takiej sytuacji może przyczynić się do spadku zaufania do Programu oraz odsunięcia w czasie osiągnięcia celu dotyczącego zwiększenia dostępności komunikacyjnej obszaru Nowego Centrum Łodzi. Brak skutecznych rozwiązań komunikacyjnych w obszarze dworca może ponadto doprowadzić do zatorów komunikacyjnych i ograniczyć funkcjonalność węzła aż do momentu całkowitego zakończenia projektu.
Wycofanie się Miasta z realizacji projektu pn. Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna						Zdarzenie charakteryzuje się bardzo niskim prawdopodobieństwem. Projekt budowy węzła jest zakontraktowany, wpisany do budżetu i obecnie realizowany. Niemniej jednak potencjalne urzeczywistnienie scenariusza ciągnie za sobą poważne zagrożenia dla realizacji całego Programu. Wycofanie się z tego przedsięwzięcia oznacza nie wywiązanie się z umowy partnerskiej z PKP, a zatem może spowodować również wycofanie się spółek PKP z realizacji swojej części projektu. Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna jest nie tylko projektem kluczowym dla realizacji celu strategicznego związanego z transportem i dostępnością komunikacyjną NCL, ale jest również wizytówką całego Programu. Jego zatrzymanie spowodowałoby brak dalszego zaufania dla projektu Nowego Centrum Łodzi i prawdopodobnie zakończenie całego Programu w obecnej formie.
Opóźnienia w realizacji projektu pn. Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód)						Zdarzenie charakteryzuje się średnim prawdopodobieństwem wystąpienia. Zaistnienie opóźnień może zwrócić uwagę inwestorów oraz innych interesariuszy Programu i spowodować spadek ich zaufania do Programu. Opóźnienie projektu wpłynie negatywnie na realizację celów dotyczących wzrostu zaufania do obszaru NCL oraz rewitalizacji.
Wycofanie się Miasta z realizacji projektu pn. Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód)						Zdarzenie charakteryzuje się bardzo niskim prawdopodobieństwem wystąpienia. Projekt jest wpisany w budżet, a jego realizacja jest w zaawansowanym stadium. Niemniej jednak potencjalne urzeczywistnienie scenariusza może poważnie zagrozić realizacji całego Programu. Projekt jest wizytówką NCL i zarazem krytycznym komponentem dla realizacji kluczowych celów dotyczących zaufania do obszaru Nowego Centrum Łodzi oraz jego rewitalizacji. Ponadto takie wydarzenie może mieć negatywny wydźwięk dla mieszkańców i inwestorów, który ciągnie za sobą dalsze konsekwencje dla Programu. Wystąpienie zdarzenia może wiązać się z zakończeniem realizacji Programu i/lub istotnymi zmianami w jego zakresie.

Legenda:



Wysokie prawdopodobieństwo



Umiarkowane prawdopodobieństwo



Niskie prawdopodobieństwo



Brak niski wpływ / brak wpływu



Niski wpływ



Wysoki wpływ



Bardzo wysoki wpływ

Scenariusz 1

Wpływ zdarzeń na interesariuszy i ich reakcje na wystąpienie

Perspektywa	Wpływ scenariusza na interesariuszy	Opis reakcji interesariuszy
Władze Miasta i Zarząd Nowego Centrum Łodzi		Materializacja scenariusza 1 miałaby wpływ na wszystkich interesariuszy Programu, a dla wielu z nich wpływ ten okazałby się krytyczny. Eliminacja takich projektów jak Rewitalizacja EC-1 i Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna doprowadziłoby do natychmiastowego spadku zaufania do Władz i Zarządu NCŁ. Mogłoby także spowodować wycofanie się inwestorów i na pewno ograniczyłoby ruch turystyczny na obszarze NCŁ. Scenariusz miałby również negatywny wpływ na wykonawców przedsięwzięć Programu. Spółki PKP, obserwując wycofanie się Miasta z projektu Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź-Fabryczna, najprawdopodobniej również wycofałyby swoje środki lub zmieniły zakres inwestycji. Skutki takiej decyzji okazałyby się również krytyczne dla podmiotów zarządzających drogami oraz transportem miejskim. Wystąpienie opisywanej sytuacji ograniczyłoby funkcjonalność transportu publicznego w Łodzi i zmusiłoby do szukania rozwiązań zastępczych. Bez rozbudowanego układu drogowego wokół dworca niemożliwe byłoby utrzymanie projektu jego multimodalności i należałoby zweryfikować liczbę funkcjonujących rodzajów transportu. W razie niepowodzenia również instytucje współfinansujące mogłyby zażądać zwrotu środków, które nie zostały wykorzystane zgodnie z przeznaczeniem. Z całą pewnością na ten fakt zwróciłyby również uwagę media i środowiska opiniotwórcze. W przypadku opóźnień w realizacji ww. projektów wpływ zdarzenia na reakcję interesariuszy byłby zdecydowanie mniejszy. Niemniej jednak w jego wyniku spadłoby zaufanie interesariuszy do Władz Miasta i instytucji koordynujących realizacji Programu.
Mieszkańcy Miasta		
Inwestorzy		
Przedsiębiorcy i środowisko biznesu		
Organizacje pozarządowe		
Turyści		
Wykonawcy przedsięwzięć Programu NCŁ		
Dostawcy specjalistycznej wiedzy oraz wyspecjalizowanych rozwiązań technologicznych		
Spółki grupy PKP		
Podmioty zarządzające transportem miejskim		
Podmioty odpowiedzialne za zarządzanie drogami miejskimi		
Administracja rządowa, samorządowa oraz instytucje współfinansujące		
Sąsiadujące ośrodki miejskie		
Środowiska opiniotwórcze / media		

Legenda:



Bardzo niski wpływ / brak wpływu



Niski wpływ



Wysoki wpływ



Bardzo wysoki wpływ

Scenariusz 1

Zweryfikowany plan realizacji

Zweryfikowany plan realizacji dotyczy przede wszystkim zwiększenia nadzoru nad Programem w przypadku opóźnień oraz zmiany zakresu Programu w przypadku całkowitego anulowania inicjatyw.

- **Opóźnienia w realizacji projektu pn. Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna.** W przypadku pojawienia się opóźnień należy skoncentrować uwagę przede wszystkim na zwiększeniu nadzoru nad wykonawcami przedsięwzięć Programu (np. firmami budującymi drogi) lub ich zmianą i wyłonieniu nowych podmiotów. W takim przypadku niezbędna będzie odpowiednia komunikacja do interesariuszy i beneficjentów Programu. W przypadku opóźnień wynikających z przyczyn technicznych niezbędne może okazać się zwiększenie środków przeznaczonych na konkretne projekty decydujące o opóźnieniu.
- **Wycofanie się Miasta z projektu pn. Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna.** Wycofanie się Miasta z projektu pn. Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna oznaczałoby istotne zagrożenie dla realizacji celu związanego ze zwiększeniem dostępności komunikacyjnej obszaru Nowego Centrum Łodzi. Zrealizowanie tego celu za pomocą projektów zastępczych jest praktycznie niemożliwe, tym samym należałoby zweryfikować cele strategiczne Programu i dokonać odpowiednich korekt.
- **Opóźnienia w realizacji projektu pn. Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód).** Reakcja na zwiększenie opóźnienia w realizacji projektu Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód) powinna być podobna jak w przypadku opóźnień w projekcie Węzeł Multimodalny przy Dworcu Łódź – Fabryczna. Zwiększenie nadzoru lub zmiana wykonawcy, intensyfikacja komunikacji oraz zwiększenie środków na realizację powinno zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia opóźnień. Natychmiastowa reakcja i działania związane z komunikacją powinny ograniczyć negatywny wpływ zdarzenia na postrzeganie interesariuszy.
- **Wycofanie się Miasta z dalszej realizacji projektu pn. Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód).** Wycofanie się z dalszej realizacji projektu Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód) będzie powodowało nieuniknione obniżenie zaufania do Programu Nowe Centrum Łodzi, ponieważ projekt ten jest jednym z flagowych przedsięwzięć z nim związanych. Ponadto, zakończenie tej inicjatywy wpłynie znacząco na realizację celów Programu. W związku z tym, w przypadku wystąpienia tego scenariusza, należy zmienić zakres Programu i zastąpić wyeliminowane projekty innymi przedsięwzięciami. Działania zastępcze powinny realizować te same cele co projekt Rewitalizacja EC-1 i jej adaptacja na cele kulturalno-artystyczne (EC-1 Wschód, EC-1 Zachód) w możliwie największym stopniu. Naturalne wydaje się wtedy zbudowanie portfela projektów, które wiążą się z działaniami rewitalizacyjnymi, kulturą i innowacyjnym podejściem. Optymalny byłby dobór nowych projektów, które również mogłyby uchodzić za wizytówkę Programu.

Scenariusz 2

Opóźnienie lub wstrzymanie wdrażania kluczowych inicjatyw przewidzianych w zakresie Programu NCŁ

Scenariusz 2

Analiza zdarzeń dla scenariusza

Scenariusz drugi zakłada możliwość opóźnień lub wycofania się z zaplanowanych przyszłych inicjatyw koncentrujących się na pozyskiwaniu inwestorów (*Przygotowanie, udokumentowanie oraz komunikacja oferty inwestycyjnej NCŁ*) oraz podniesieniu jakości życia na obszarze NCŁ (*Intensyfikacja działań na rzecz poprawy życia osób przebywających na terenie NCŁ*).

Zdarzenie	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ na realizację celów				Krótki opis i wpływ na Program
		Cel 1	Cel 2	Cel 3	Cel 4	
Opóźnienia w przygotowaniu oraz komunikacji oferty inwestycyjnej						Złożoność organizacyjna tego przedsięwzięcia jest stosunkowo niska i wymaga przede wszystkim sprawnej współpracy różnych komórek Urzędu Miasta. W związku z powyższym opóźnienie charakteryzuje się niskim prawdopodobieństwem wystąpienia. Jednakże w przypadku wystąpienia zdarzenia wpłynie ono głównie na realizację celu pierwszego Programu NCŁ. Opóźnienia w implementacji oferty inwestycyjnej opóźnią także związane z potencjalnymi nowymi inwestycjami na terenie NCŁ.
Wycofanie działań związanych z przygotowaniem oraz komunikacją oferty inwestycyjnej						W związku z korzyściami płynącymi z realizacji inicjatywy zdarzenie charakteryzuje się bardzo niskim prawdopodobieństwem wystąpienia. Jedynym kosztownym działaniem w ramach inicjatywy jest <i>Opracowanie i wdrożenie planu realizacji inwestycji przygotowawczo-infrastrukturalnych na rzecz poprawy atrakcyjności terenów inwestycyjnych na obszarze NCŁ, którego realizacja rozłożona jest w czasie</i> . W razie wystąpienia zdarzenia bardzo poważnie zagrożona zostanie realizacja celu związanego z pozyskaniem zaufania inwestorów. Wycofanie się z przygotowania kompleksowej oferty inwestycyjnej spowoduje spadek zainteresowania inwestorów terenem NCŁ, a więc zatrzymanie jego rozwoju i brak napływu prywatnych środków niezbędnych do pomyślnej realizacji założeń Programu NCŁ.
Opóźnienia w realizacji działań na rzecz poprawy życia osób przebywających na terenie NCŁ						Opóźnienie całej inicjatywy wydaje się mało prawdopodobne, ponieważ uwzględni ona szereg działań, które cechuje zróżnicowany stopień złożoności organizacyjnej, w tym bardzo niski. W razie wystąpienia opóźnione zostaną wszelkie procesy przyciągające i zachęcające do zamieszkania na obszarze NCŁ. Tym samym, kompleksowy proces odnowy centrum zostanie odsunięty w czasie.
Wycofanie się Miasta z realizacji działań na rzecz poprawy życia osób przebywających na terenie NCŁ						Wystąpienie tego zdarzenia, w postaci anulowania realizacji wszystkich działań w ramach inicjatywy, wydaje się praktycznie niemożliwe. Przedsięwzięcie to składa się z wielu różnych działań i przynajmniej część z nich zostanie zrealizowana. Jednak w przypadku eliminacji większości działań zagrożone staną się co najmniej 3 z 4 celów strategicznych Programu. Zaniechanie realizacji działań prowadzących do zwiększenia atrakcyjności obszaru spowoduje spowolnienie, tzw. „rozwoju miasta do wewnątrz”, tj. napływu mieszkańców, turystów, inwestorów, itd.

Legenda:  Wysokie prawdopodobieństwo  Umiarkowane prawdopodobieństwo  Niskie prawdopodobieństwo

 Brak niski wpływ / brak wpływu  Niski wpływ  Wysoki wpływ  Bardzo wysoki wpływ

Scenariusz 2

Wpływ zdarzeń na interesariuszy i ich reakcje na wystąpienie

Perspektywa	Wpływ scenariusza na interesariuszy	Opis reakcji interesariuszy
Władze Miasta i Zarząd Nowego Centrum Łodzi		Wystąpienie niniejszego scenariusza miałoby negatywny wpływ na zdecydowaną większość grup interesariuszy Programu Nowe Centrum Łodzi, w tym na niektórych - krytyczny. W przypadku wstrzymania inicjatywy dot. poprawy życia osób przebywających na terenie NCŁ mieszkańcy Miasta nie otrzymaliby wystarczającej zachęty, aby osiedlać się na obszarze NCŁ, co w znacznym stopniu wpłynęłoby negatywnie na rozwój tego terenu. Również opóźnienia w realizacji tego przedsięwzięcia mogłyby powodować przesunięcia w procesie rewitalizacji tego obszaru oraz rozwoju Miasta do wewnątrz. Natomiast rezygnacja z implementacji oferty inwestycyjnej spowoduje brak zainteresowania ze strony inwestorów, czego skutkiem również będzie zatrzymanie rozwoju obszaru. Opóźnienia będą skutkowały przesunięciem w czasie rezultatów i stopniowym spadkiem zaufania do Programu. Oprócz wyżej wymienionych krytycznych perspektyw związanych z tym scenariuszem można spodziewać się także reakcji innych grup interesariuszy. Organizacje pozarządowe oraz instytucje współfinansujące mogą zacząć wycofywać swoje wsparcie dla niektórych z przedsięwzięć Programu. Środowiska opiniotwórcze i media z pewnością wyrażą zainteresowanie brakiem projektów w tym obszarze budując negatywny wizerunek Programu i zniechęcając potencjalnie zainteresowane grupy inwestorów, przedsiębiorców, obywateli do przeniesienia się na ten teren.
Mieszkańcy Miasta		
Inwestorzy		
Przedsiębiorcy i środowisko biznesu		
Organizacje pozarządowe		
Turyści		
Wykonawcy przedsięwzięć Programu NCŁ		
Dostawcy specjalistycznej wiedzy oraz wyspecjalizowanych rozwiązań technologicznych		
Spółki grupy PKP		
Podmioty zarządzające transportem miejskim		
Podmioty odpowiedzialne za zarządzanie drogami miejskimi		
Administracja rządowa, samorządowa oraz instytucje współfinansujące		
Sąsiadujące ośrodki miejskie		
Środowiska opiniotwórcze / media		

Legenda:



Bardzo niski wpływ / brak wpływu



Niski wpływ



Wysoki wpływ



Bardzo wysoki wpływ

Scenariusz 2

Zweryfikowany plan realizacji

Zweryfikowany plan realizacji dotyczy przede wszystkim zwiększenia nadzoru nad Programem w przypadku opóźnień oraz zmianie zakresu Programu w przypadku całkowitego anulowania inicjatyw.

- **Opóźnienia w implementacji oferty inwestycyjnej.** W przypadku wystąpienia opóźnień w realizacji działań dot. oferty inwestycyjnej należy wzmocnić nadzór na współpracą i koordynacją prac poszczególnych komórek Urzędu Miasta (np. ZNCŁ oraz BOI). Bez ścisłej współpracy implementacja oferty na czas nie będzie możliwa. Dla kluczowych działań należy wyznaczyć komitety sterujące, które nadzorować będą ich realizację zgodnie z harmonogramem.
- **Anulowanie inicjatywy związanej z oferta inwestycyjną.** Działania związane z ofertą inwestycyjną są kluczowe dla realizacji celów strategicznych Programu, a więc dla jego obecnego zakresu. Wycofanie tej inicjatywy wymagać będzie zmiany podstawowych założeń Programu. Zweryfikowane powinny być cele, w szczególności pierwszy cel dotyczący zaufania inwestorów do obszaru Nowego Centrum Łodzi. Jego realizacja w obecnym brzmieniu może okazać się niemożliwa, tym samym większy nacisk powinien zostać położony na inne aspekty Programu, takie jak jakość życia mieszkańców, dostępność komunikacyjna, itp. Koncentracja na dużych inwestycjach powinna zostać zmieniona na szeroko pojętą przedsiębiorczość i przedstawicieli sektora MŚP, małych wytwórców i rzemieślników itp.
- **Opóźnienia w działaniach dot. poprawy życia osób przebywających na terenie NCŁ.** W przypadku opóźnień w realizacji inicjatywy dot. poprawy życia osób przebywających na terenie NCŁ należy zwiększyć nadzór nad jednostkami realizującymi zadania oraz nad wykonawcami zewnętrznymi, odpowiedzialnymi za projekty inwestycyjne. Należy przyjrzeć się źródłu opóźnień i w ostateczności dokonać zmiany wykonawcy (jeżeli opóźnienia wynikają z braku wystarczających kompetencji lub doświadczenia wykonawcy). W przypadku opóźnień wynikających z przyczyn technicznych przy realizacji projektów inwestycyjnych należy rozważyć zwiększenie środków przeznaczonych na projekt. Niezbędna może się okazać również intensyfikacja komunikacji na temat Programu, aby zapobiec dalszemu spadkowi zaufania mieszkańców Łodzi i innych grup interesariuszy do Programu NCŁ.
- **Anulowanie większości działań dot. poprawy życia osób przebywających na terenie NCŁ.** Anulowanie działań związanych z inicjatywą dot. poprawy życia osób przebywających na terenie NCŁ wymagać będzie znacznych zmian w zakresie Programu. Pozostałe działania mogą okazać się niewystarczające, aby obszar NCŁ okazał się atrakcyjny do osiedlenia i wzbudzał zaufanie i zainteresowanie mieszkańców. W związku z tym nacisk z rozwoju Miasta do wewnątrz (oraz z aspektów mieszkaniowych) powinien zostać przesunięty na inne tematy. Dobrym rozwiązaniem wydaje się być potraktowanie obszaru NCŁ jako ośrodka zwiększającego dostępność komunikacyjną Łodzi oraz jako obszar przeznaczony głównie na inwestycje dokonywane ze środków prywatnych.

Scenariusz 3

Opóźnienie lub wstrzymanie realizacji projektów zewnętrznych,
mających istotny wpływ na realizację Programu NCŁ

Scenariusz 3

Analiza zdarzeń dla scenariusza

Scenariusz trzeci zakłada możliwość opóźnień lub zatrzymania realizacji kluczowych projektów zewnętrznych mających wpływ na realizację programu NCŁ, tj. **Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna** oraz **Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap II, odcinek Łódź Fabryczna - Łódź Kaliska / Łódź Żabieniec** (obejmującego budowę tunelu średnicowego)

Zdarzenie	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ na realizację celów				Krótki opis i wpływ na Program
		Cel 1	Cel 2	Cel 3	Cel 4	
Opóźnienia w projekcie Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna						Opóźnienie w realizacji projektu Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna jest możliwe z powodu aktualnych opóźnień w pracach. Dalsze zwiększanie opóźnień może przyczynić się do spadku zaufania do Programu oraz opóźnień w realizacji celu dotyczącego zwiększenia dostępności komunikacyjnej obszaru Nowego Centrum Łodzi.
Wycofanie się PKP z projektu Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna						Zdarzenie charakteryzuje się bardzo niskim prawdopodobieństwem wystąpienia. Projekt Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna jest od dawna zakontraktowany, wpisany do budżetu i realizowany. Jednakże ewentualne zmaterializowanie się scenariusza ciągnie za sobą poważne zagrożenia dla realizacji całego Programu. Wycofanie się PKP z tego przedsięwzięcia oznacza poważną zmianę zakresu projektu (brak realizacji m.in. części dotyczącej samego dworca Łódź Fabryczna, nadbudowy dworca itp.). Projekt Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna jest nie tylko projektem kluczowym dla realizacji celu strategicznego związanego z transportem i dostępnością komunikacyjną NCŁ, ale również wizytówką całego Programu. Jego anulowanie spowodowałoby najprawdopodobniej zatrzymanie dalszej realizacji Programu NCŁ.
Opóźnienia w projekcie Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap II, odcinek Łódź Fabryczna - Łódź Kaliska / Łódź Żabieniec						Zdarzenie charakteryzuje się średnim prawdopodobieństwem wystąpienia. Wstępne prognozy dot. wykonalności projektu są pozytywne, jednak nieuregulowane stany prawne terenów pod którymi przebiegać będzie tunel mogą generować opóźnienia. Wpływ tego wydarzenia jest znaczący dla realizacji celu dot. rozwoju transportu i zwiększenia dostępności komunikacyjnej. Opóźnienie sprawi, m.in. iż Miasto nadal będą omijać pociągi dalekobieżne.
Wycofanie się PKP z projektu Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap II, odcinek Łódź Fabryczna - Łódź Kaliska / Łódź Żabieniec						Wycofanie się PKP z projektu Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap II, odcinek Łódź Fabryczna - Łódź Kaliska / Łódź Żabieniec wydaje się mało prawdopodobne, tym bardziej iż inwestycja znajduje się w kontrakcie terytorialnym zatwierdzonym przez Rząd Polski. W razie wystąpienia zdarzenie to może zaszkodzić realizacji celów strategicznych, w szczególności celu związanego z dostępnością komunikacyjną obszaru NCŁ oraz z zaufaniem do Programu i renowacją NCŁ. Zatrzymanie inwestycji może doprowadzić do marginalizacji Łodzi jako ważnego punktu komunikacyjnego kraju i zmniejszenia jej znaczenia w tym zakresie.

Legenda:



Wysokie prawdopodobieństwo



Umiarkowane prawdopodobieństwo



Niskie prawdopodobieństwo



Brak niski wpływ / brak wpływu



Niski wpływ



Wysoki wpływ



Bardzo wysoki wpływ

Scenariusz 3

Wpływ zdarzeń na interesariuszy i ich reakcje na wystąpienie

Perspektywa	Wpływ scenariusza na interesariuszy	Opis reakcji interesariuszy
Władze Miasta i Zarząd Nowego Centrum Łodzi		Wystąpienie niniejszego scenariusza miałoby wpływ na wszystkich interesariuszy Programu, a dla wielu z nich wpływ ten okazałby się krytyczny. Wycofanie się spółek PKP z takich projektów jak dworzec Łódź Fabryczna i tunel średnicowy wpłynie na zachowania wielu grup interesariuszy. Władze Miasta i ZNCŁ będą zmuszone do weryfikacji całego przedsięwzięcia dot. dworca multimodalnego, ponieważ po wycofaniu się PKP z realizacji projektu zmieni się jego zakres. Inwestorzy i przedsiębiorcy mogą zaniechać dalszych planów inwestycyjnych, które były realizowane z myślą m.in. o tunelu, który umożliwiłby przez Miasto ruch pociągów dalekobieżnych, a w przyszłości również KDP. Zaistnienie zdarzenia wpłynie także negatywnie na ruch turystyczny na obszarze NCŁ ze względu na obniżoną dostępność komunikacyjną terenu. Wystąpienie scenariusza miałoby również krytyczny wpływ na wszystkie podmioty związane z realizacją przedsięwzięcia węzła multimodalnego, np. ZDiT zostałby zmuszony do weryfikacji wszystkich planów dotyczących układu drogowego wokół dworca, a MPK musiałby wprowadzić korekty do planowanych w centrum połączeń. Instytucje współfinansujące, widząc istotną zmianę zakresu projektu mogłyby potencjalnie wycofać / wstrzymać środki dla wybranych projektów. Podobnie jak w przypadku poprzednich scenariuszy środowiska opiniotwórcze / media, po zajściu wydarzenia, mogą negatywnie wpływać na postrzeganie Programu NCŁ i w konsekwencji przyczyniać się do obniżania do niego zaufania. W przypadku opóźnień w budowie dworca lub tunelu reakcje interesariuszy nie powinny być tak gwałtowne, jednak część z nich może wystąpić ze względu na spadek zaufania do Programu.
Mieszkańcy Miasta		
Inwestorzy		
Przedsiębiorcy i środowisko biznesu		
Organizacje pozarządowe		
Turyści		
Wykonawcy przedsięwzięć Programu NCŁ		
Dostawcy specjalistycznej wiedzy oraz wyspecjalizowanych rozwiązań technologicznych		
Spółki grupy PKP		
Podmioty zarządzające transportem miejskim		
Podmioty odpowiedzialne za zarządzanie drogami miejskimi		
Administracja rządowa, samorządowa oraz instytucje współfinansujące		
Sąsiadujące ośrodki miejskie		
Środowiska opiniotwórcze / media		

Legenda:



Bardzo niski wpływ / brak wpływu



Niski wpływ



Wysoki wpływ



Bardzo wysoki wpływ

Scenariusz 3

Zweryfikowany plan realizacji

Zweryfikowany plan realizacji dotyczy przede wszystkim wspieraniu zewnętrznych przedsięwzięć w sytuacji ich opóźnienia lub weryfikacji zakresu Programu przy wycofaniu się PKP z kluczowych projektów realizowanych niezależnie od Programu.

- **Opóźnienia w projekcie Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna.** W sytuacji wystąpienia opóźnienia w realizacji ww. projektu Władze Miasta posiadają ograniczone możliwości reagowania. Zewnętrzna część projektu jest realizowana przez spółki PKP i zakontraktowanych przez PKP wykonawców. Możliwym rozwiązaniem jest intensyfikacja, w miarę możliwości, procesu monitoringu przebiegu projektu oraz zadbanie o właściwą komunikację do interesariuszy Programu. Inne sposoby reakcji zależą bezpośrednio od zapisów w umowie pomiędzy Miastem i PKP.
- **Wycofanie się PKP z projektu Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna.** W przypadku wycofania się PKP z realizacji projektu Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap I, odcinek Łódź Widzew – Łódź Fabryczna należy zweryfikować zakres całego przedsięwzięcia. Obszar Nowego Centrum Łodzi utraci możliwość wysokiej dostępności komunikacyjnej i konieczna będzie zmiana założeń dot. środków transportu. Tym samym, konieczne będzie zainwestowanie przez Władze Miasta w rozwój innych środków transportu, aczkolwiek uzyskanie bardzo wysokiej dostępności bez skutecznych rozwiązań kolejowych może okazać się niemożliwe do realizacji. Innym rozwiązaniem może okazać się zadbanie o sprawne rozwiązania komunikacyjne w skali całej Łodzi, a na obszarze NCŁ skoncentrowanie się na innych istotnych aspektach Programu (np. rozwój w NCŁ funkcji mieszkaniowej i komercyjnej, przyciąganie inwestorów itp.)
- **Opóźnienia w projekcie Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap II, odcinek Łódź Fabryczna - Łódź Kaliska / Łódź Żabieniec.** Analogicznie jak w przypadku opóźnień w budowie Linii Kolejowej na trasie Warszawa – Łódź tak i w tym przypadku bardzo ciężko będzie nadzorować projekt realizowany niezależnie od Miasta. Wszelkie opóźnienia mogą być niwelowane poprzez utrzymanie ścisłej współpracy z Wykonawcą, priorytetowe traktowanie wszelkich spraw administracyjnych, prawnych, (itp.) związanych z realizacją projektu.
- **Wycofanie się PKP z projektu Udrożnienie Łódzkiego Węzła Kolejowego (TEN-T), etap II, odcinek Łódź Fabryczna - Łódź Kaliska / Łódź Żabieniec.** W przypadku wycofania się PKP z budowy tunelu należy przeprowadzić szczegółową analizę, która umożliwi odpowiedzieć na pytanie: jak można zastąpić funkcjonalność tunelu lub znaleźć rozwiązania alternatywne. Powstanie w tunelu jest krytyczne dla powodzenia całego Programu w długim horyzoncie czasowym. Tym samym, w razie problemów z realizacją tunelu średnicowego należy rozpatrzyć inne sposoby połączenia dworca Łódź Fabryczna z dworcami na zachodzie miasta, tj. dworzec Kaliski i Żabieniec.

Master Plan realizacji Programu NOWE CENTRUM ŁODZI

Koniec Tomu VII