

22	KOCKÁZAT ELEMZÉS	2
22.1	BEVEZETÉS	2
22.2	A KOCKÁZATOK FELSOROLÁSA	2
22.3	ELŐZETES KOCKÁZATFELMÉRÉS A 2005-IG TARTÓ PÁLYÁZATI IDŐSZAKBAN	3
22.4	ELŐZETES KOCKÁZATOK FELSOROLÁSA AZ ELŐKÉSZÍTŐ SZAKASZBAN 2005-TŐL 2012-IG	4

22 KOCKÁZAT ELEMZÉS

22.1 BEVEZETÉS

A megvalósíthatósági tanulmány részeként elvégeztük a lehetséges olimpiai pályázással és rendezéssel kapcsolatos kockázatok előzetes elemzését. A munkának ebben a fázisában a kockázatelemzés még csak jelzésértékű, de javasoljuk, hogy amennyiben a pályázás szándékká válik, úgy folyamatosan további kockázatelemzésre kerüljön sor.

Elemzésünkben a kockázatokat a pályázat, illetve a rendezés résztvevőinek szempontjából vizsgáltuk. Itt elsősorban a magyar államra gondoltunk, de a kockázatok a többi érintett szervezetre – főváros, MOB – is ugyanúgy érvényesek. A projekt előrehaladtával minden érintett félnek a saját szempontjából szemügyre kell vennie a kockázatokat és a kockázatkezelést.

A kockázatelemzést a következő három fő szakaszra kell elvégezni:

- A pályázati szakasszal kapcsolatos kockázatok – mostantól 2005-ig
- Az előkészítő szakasszal kapcsolatos kockázatok 2005-től 2012-ig
- A játékok megrendezésével kapcsolatos kockázatok 2012-ben

Jelen megvalósíthatósági tanulmányban csak az első és második szakasszal foglalkoztunk. A játékok időtartama alatti kockázatok nem képezik jelen vizsgálat tárgyát.

Annak érdekében, hogy egységes szerkezetet adjunk elemzésünknek, a kockázatokat három csoportba osztva vizsgáltuk: politikai kockázat, pénzügyi kockázat és infrastrukturális kockázat. A kockázatok között nyilvánvalóan jelentős átfedések vannak, és egy későbbi szakaszban az elemzésnek egyéb szempontokra is ki kell majd terjednie.

22.2 A KOCKÁZATOK FELSOROLÁSA

Az alábbi táblázatokban elkészítettük azon lehetséges kockázatok listáját, amelyekkel a kormánynak és a pályázatban résztvevő feleknek foglalkozniuk kell a pályázati szakaszban, illetve a kormányt és a szervezőket érintik az előkészítő szakaszban. Ebben az elemzésben rövid leírását adjuk a kockázatnak, figyelembe vesszük a kockázat fő következményeit; a kockázat

bekövetkeztének valószínűségét (magas, közepes vagy alacsony valószínűség); továbbá a kockázat által a pályázatra, az előkészületekre és a projekt főbb résztvevőire gyakorolt hatást. Megjegyzésként pedig javaslatot teszünk az adott kockázattal kapcsolatos esetleges kockázatkezelési lépésekre vonatkozóan.

22.3 ELŐZETES KOCKÁZATFELMÉRÉS A 2005-IG TARTÓ PÁLYÁZATI IDŐSZAKBAN

Leírás	Következmény	Valószínűség	Hatás	Megjegyzés
Politikai kockázat – a felek (a Kormány, a Főváros és a MOB) nem tudnak megegyezni a pályázásban vagy a pályázat egyes szempontjaiban	Nincs pályázat	Alacsony	Jelentős hatás, mivel az egész kezdeményezés negatív színezetet kaphat	A pályázati szakasz folyamán nem merülhet fel ilyen kockázat, mivel a felek valószínűleg következetesen lesznek ebben a kérdésben
Politikai kockázat – a közvélemény nem támogatja a pályázatot (ez számos okból megtörténhet – pénzek felhasználása; környezet; stb.)	Szélsőséges esetben ez azt jelentené, hogy a pályázat nem felel meg a NOB követelményeinek	Közepes	A hatás mértéke a közvélemény elutasítási szintjétől függ	Folyamatos lépéseket kell tenni a kezdeti szakasztól kezdve, hiszen a közvélemény jelentősége kiemelkedő fontosságú
Politikai kockázat – a pályázat sikertelen. Elbukik az első fordulóban	Az egész kezdeményezést kudarcnak tekintik, a későbbi pályázást kétségessé teheti	Közepes	Jelentős hatás, mivel az első fordulón való megbukás nagy kudarcnak, idő- és pénzpazarlásnak tekinthető	Jól átgondolt pályázati stratégia elengedhetetlen
Politikai kockázat – a pályázat elbukik a második fordulóban	Elegendő siker egy jövőbeni pályázat megalapozásához	Közepes/magas	Nem jelentős hatás, ha megfelelően kezelik	A pályázati stratégia egyre fontosabb lesz, ahogy a folyamat előrehalad
Politikai kockázat – a NOB változtat a pályázati eljárásán	Késedelmek, költségek merülhetnek fel	Alacsony	Nem jelentős hatás	A pályázó felek nem befolyásolhatják
Pénzügyi kockázat – a pályázat összköltsége sokkal magasabb, mint az várható volt	Hiányok a pályázati költségvetésben	Közepes-magas – a múltbeli tapasztalatok alapján	Közepes – A kormánynak többet kell fizetnie; a kormány kritikája – a túllépés mértékétől függ	Óvatos költségvetés és alapkezelés
Pénzügyi kockázat – a vállalati szektor nem támogatja a pályázatot vagy a támogatás nem elegendő – feltéve, hogy a szándék az, hogy a	Hiányok a pályázati költségvetésben	Közepes	A kormánynak többet kell fizetnie – a vállalati szektor kezdeti bevonása elengedhetetlen – az egyéb	A probléma a magyar gazdaság mérete és az a tény, hogy a pályázat költségei ugyanazok a

Leírás	Következmény	Valószínűség	Hatás	Megjegyzés
magánszektor fedezze a pályázat költségeit/ill. a költségek egy részét			finanszírozásért és támogatásért.	legtöbb város esetében
Pénzügyi kockázat – az EU-tagság halasztásra kerül. Ez hatással lesz a jövőbeli finanszírozási tervre	A pénzügyi tervet felül kell vizsgálni	Alacsony	A pályázat nem folytatódhat, vagy a kormánynak kell a tervezett EU finanszírozást átvállalni	
Infrastrukturális kockázat – az infrastruktúrafejlesztések nem a megfelelő ütemben haladnak a pályázati szakaszban	A pályázat gyengül	Közepes/magas	A pályázat sikertelen lehet	Az infrastruktúra egyes elemeinek kiépítésére (sport) ill. annak megkezdésére a pályázati szakasz lezárulta előtt szükség lesz
Infrastrukturális kockázat – a pályázatban jóval többet kínálunk, mint amit ténylegesen teljesíteni lehet	A pályázat megvalósíthatatlannak tűnik	Közepes/magas	A pályázat sikertelen lehet	Egyértelmű, hogy a pályázatnak nem szabad elszakadnia a realitásoktól

22.4 ELŐZETES KOCKÁZATOK FELSOROLÁSA AZ ELŐKÉSZÍTŐ SZAKASZBAN 2005-TŐL 2012-IG

Leírás	Következmény	Valószínűség	Hatás	Megjegyzés
Politikai kockázat – negatív közvélemény a pályázat megnyerésével vagy a Játékokra való felkészülés során zajló eseményekkel kapcsolatban – pl. esetleges környezetvédelmi lobbizás	A kormányt kritika éri	Közepes/magas – kritika elő fog fordulni	Attól függ, hogy a közvélemény mire reagál ellenségesen – de a hatás nem lehet jelentős	A közvéleménnyel való kapcsolat korai és folyamatos kezelése elengedhetetlen
Politikai kockázat – A Játékok túl drágák a helyi lakosok számára ahhoz, hogy élöben figyelemmel kísérhessék azokat	A kormányt kritika éri	Közepes – ez mindig egy olyan terület, ahol kritika merülhet fel	Nem jelentős hatás a Játékokra, de esetlegesen jelentős a kormányra	A jegyek iránti kereslet várhatóan mindig meghaladja a kínálatot
Politikai kockázat – A Játékok megrendezése kisebb előnyökkel jár a helyi gazdaság számára, mint a külföldi vállalatok számára	A kormányt kritika éri	Alacsony	Jelentős lenne, mert ez a kritika egyik fő területe lehet	Attól függ, hogy a szolgáltatások iránti keresletet milyen mértékben tudják kielégíteni a helyi beszállítók a kapacitás és a képességek tekintetében
Politikai kockázat – Hosszú távú	Késedelmek és kritikák	Közepes	Nagyon feltűnő, ha	Az előkészítő szakasz magában

Leírás	Következmény	Valószínűség	Hatás	Megjegyzés
együtműködés fenntartása a főbb partnerek (Kormány, Budapest és a MOB) között			bekövetkezik és ezért minden fél számára problémákat okozhat	foglal két választási ciklust, ezért olyan változások történhetnek, amelyek bonyolítják a helyzetet
Politikai/pénzügyi kockázat – Az Olimpiai Játékok Szervező Bizottsága nem kap szabad kezet és/vagy nem megfelelően ellenőrzött	Késedelmek és túlköltekezés	Magas	Jelentős hatással lenne az előkészítő szakaszra és ezért kockázatot jelenthet minden fél számára	A korai szakaszban foglalkozni kell vele és jogi intézkedésekkel kell biztosítani
Politikai / pénzügyi / infrastrukturális kockázat – Az infrastrukturális fejlesztésre szánt alapokra egyéb sürgős közcélokból van szükség	Pótlólagos pénzalapokra van szükség, késedelmek jelentkezhetnek	Közepes	Jelentős hatással járna, ha a pénzalapok hirtelen nem állnának rendelkezésre	Terveket kell kidolgozni az ilyen jellegű váratlan eseményekre
Politikai / pénzügyi / infrastrukturális kockázat – A terrorizmus kérdését minden kockázatelemzésnek tartalmaznia kell – számos formában előfordulhat, mivel a rendező város a világ figyelmébe kerül már az előkészítő szakasz folyamán is	Késedelmek, pénzügyi következmények	Alacsony	Jelentős hatással jár, ha bármi hasonló bekövetkezik	A biztonság jelentősége növekedni fog a tervezési szakaszban
Politikai / pénzügyi / infrastrukturális kockázat – A NOB követelményei a rendező várossal szemben megváltoznak	Költség- és időbeli következményei lehetnek	Alacsony	A változásoktól függ, de nem valószínű, hogy jelentős lenne	
Politikai / infrastrukturális kockázat – A létesítmények utóhasznosítását nem megfelelően tervezik meg – felesleges létesítmények épülnek	A közvélemény támogatásának elvesztése	Magas/közepes – a korábbi Játékok alapján	Nincs hatással a Játékokra, de hosszabb távú hatásokkal jár	Az infrastrukturális fejlesztések realiztikus tervezése – ideiglenes szerkezetek nagyobb mértékű felhasználása stb.
Pénzügyi kockázat – A költségek sokkal magasabbak, mint a költségvetésben szereplő összegek	Költségtúllépések	Magas	Hatással lenne a kormányra – amelynek több pénzt kellene fizetnie	Elengedhetetlen, hogy a pénzalapok tervezése és figyelemmel kísérése szakmailag megfelelő és ellenőrzött legyen
Pénzügyi kockázat – A vállalati szektor nem fektet be a szükséges mértékben	A Szervező Bizottság nem éri el a célul kitűzött bevételeket	Közepes/magas	A kormánynak több pénzt kellene rendelkezésre bocsátania	A vállalati szektor korai bevonása
Pénzügyi kockázat – A	A legfontosabb projektek	Közepes	A kormánynak több pénzt	Ismételten az óvatos kezdeti

Leírás	Következmény	Valószínűség	Hatás	Megjegyzés
magánszektor nem az elvárt mértékben fektet be az infrastrukturális projektekbe, pl. az olimpiai faluba	nem készülnek el		kellene rendelkezésre bocsátania, ami azzal az aggodalommal járhat, hogy néhány nagyobb projekt nem folytatható.	tervezés és a szakszerű kezelés kulcsfontosságú
Pénzügyi kockázat – Árfolyamváltozások, amelyek nagy változásokat okoznak a költségvetésben és az árakért és szolgáltatásokért fizetendő ellenértékben	Költségvetési hiány	Közepes	Kormánytámogatásra van szükség	Szigorú pénzügyi és pénztárkezelésre van szükség a Szervező Bizottságon belül – mind az erősödés, mind a gyengülés kedvezőtlen hatásokkal járhat
Pénzügyi kockázat – A magyar vásárlóerő nem éri el azt a szintet, amely lehetővé tenné a helyi jegyértékesítésből származó bevételek realizálását	A közvélemény reakciója a kormány ellen fordul	Alacsony	A helyi jegyértékesítés támogatása	A kereslet meg fogja haladni a kínálatot, ezért fedezni fogja az árbevétel-kiesést; az, hogy a magyar állampolgárok nem tudják megvásárolni a jegyeket, inkább politikai kockázatot jelent
Pénzügyi kockázat – Az építőiparra nehezedő nyomás azt jelenti, hogy az árak magasabbak lesznek	Magasabb árak	Magas	Pótlólagos pénzalapokra van szükség	Központilag kell kezelni
Pénzügyi kockázat – Az EU-támogatások szintje nem éri el az olimpiai finanszírozási tervben előirányzott tervet és/vagy a támogatásokat csak bizonyos projektekre lehet felhasználni – ez előfordulhat az intézményi háttér/a projekt előkészületei miatt	Költségvetési hiány	Magas/közepes	Pótlólagos pénzalapokra van szükség	Állandó figyelemmel kísérésre van szükség és terveket kell kidolgozni a váratlan eseményekre
Pénzügyi kockázat – A magyar GDP olyan szintet ér el, ami azt jelenti, hogy Magyarország nem részesülhet a strukturális alapokból	Költségvetési hiány	Közepes	Magas – Pótlólagos pénzalapokra van szükség	Terveket kell kidolgozni az ilyen jellegű váratlan eseményekre
Pénzügyi kockázat – Változások a regionális / EU finanszírozási politikákban	Esetleges költségvetési hiány	Közepes/magas	Magas – mivel az EU-támogatások kulcsfontosságúak az infrastrukturális fejlesztésben	Terveket kell kidolgozni a váratlan eseményekre
Pénzügyi kockázat – A szükséges fejlesztésre nem a tervezett	Az infrastruktúra nem	Közepes/magas	Jelentős, mivel a feleknek további pénzeszközöket kell	Prioritási terv és felkészülés a

Leírás	Következmény	Valószínűség	Hatás	Megjegyzés
ütemben kerül sor	készül el		rendelkezésre bocsátaniuk annak biztosítására, hogy az infrastruktúra elkészüljön (pl. Athén)	váratlan eseményekre
Infrastrukturális kockázat – Közbeszerzési eljárások (helyi vagy EU) és/vagy jogi kérdések időbeli és forrásproblémákat okozhatnak	Késedelmek az építkezésben és pótlólagos költségek	Közepes	Pótlólagos pénzalapokra van szükség az építkezések befejezéséhez	Az időzítés nagyon fontos kérdés – értékelni kell az EU-tagság ezekre az igényekre gyakorolt hatását
Infrastrukturális kockázat – az építőipar kapacitása nem elegendő a fejlesztési igény kielégítéséhez	Nyomás nehezedik az előkészületekre és megnövekednek a költségek	Alacsony	Időzítési kérdések	A kapacitás folyamatos vizsgálatára van szükség
Infrastrukturális kockázat – A szállodai férőhelyek száma nem fejlődik a szükséges ütemben	A követelmények betartásának elmulasztása	Közepes-magas	A kormánynak nagyobb ösztönzést kell biztosítania.	A szállodai férőhelyek száma olyan kérdés, amivel az egész előkészítő szakasz során foglalkozni kell
Infrastrukturális kockázat – az egyes sportágak igényei szélesebbé válnak	Olimpia céljára történő átalakítás/alkalmassá tétel, majd az eredeti állapot visszaállítása vagy utóhasznosítás kialakítása a vártnál többbe kerül	Közepes	Több támogatásra van szükség, de a hatás nem jelentős	