

Melléklet a 43/2021. (XII.14.) EMET főigazgatói utasításhoz

AZ EMBERI ERŐFORRÁS TÁMOGATÁSKEZELŐ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

témafelelős:



Dr. Nemes Csaba
integritás tanácsadó

jóváhagyta:




Monszpart Zsolt
főigazgató



TARTALOM

BEVEZETÉS.....	3
A SZABÁLYZAT HATÁLYA.....	3
A KOCKÁZATKEZELÉS ÉS ÉRTÉKELÉS SZABÁLYAI	4
A KOCKÁZAT FOGALMA, A KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER MŰKÖDTETÉSÉNEK CÉLJA	4
A FOLYAMATALAPÚ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER SZEREPLŐI ÉS FELADATAIK	6
KOCKÁZATKEZELÉSI BIZOTTSÁG MŰKÖDÉSÉRE VONATKOZÓ SZABÁLYOK.....	7
A KOCKÁZATKEZELÉSI FOLYAMAT ÁLTALÁNOS SZABÁLYAI.....	8
AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV NYOMONKÖVETÉSÉNEK ÁLTALÁNOS SZABÁLYAI ..	10
FÜGGELÉKEK JEGYZÉKE:	11
1. SZÁMÚ FÜGGELÉK: KOCKÁZATI KATALÓGUS.....	12
2. SZÁMÚ FÜGGELÉK: KOCKÁZATÉRTÉKELÉSI ŰRLAP	16
3. SZÁMÚ FÜGGELÉK: KOCKÁZATÉRTÉKELÉSI MATRIX.....	17
4. SZÁMÚ FÜGGELÉK: A KOCKÁZATKEZELÉSI FOLYAMAT MODELLJE ÉS FOLYAMATLEÍRÁSA	19
5. SZÁMÚ FÜGGELÉK: INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV NYOMONKÖVETÉS FOLYAMAT MODELLJE ÉS FOLYAMATLEÍRÁSA.....	24

Bevezetés

1. Jelen szabályzat célja az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (a továbbiakban: a Támogatáskezelő) integrált kockázatkezelési rendszerének kialakítása és az integrált kockázatkezelési eljárásának szabályozása, amely a működési és korrupciós kockázati tényezők meghatározását és felmérését, azok értékelését, elemzését, a kockázati tőrésarányt meghaladó kockázatokra adott intézkedési terv elkészítését, az abban foglaltak nyomonkövetését és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában.

2. Az Integrált Kockázatkezelés a belső kontrollrendszer részeként a kockázatok kezelésére és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy a Támogatáskezelő megvalósítsa célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével a következő fő célokat:

- a) a működése és gazdálkodása során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtsa végre;
- b) teljesítse az elszámolási kötelezettségeket és
- c) megvédje a szervezet erőforrásait a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használattól.

3. A Támogatáskezelő belső kontrollrendszerének működéséért a főigazgató, valamint az önálló szervezeti egységek vezetői (a továbbiakban: szakmai irányítók) a felelősek, akik kötelesek - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

- a) kontrollkörnyezetet,
- b) integrált kockázatkezelési rendszert, különös tekintettel a korrupciós kockázatok kezelésére,
- c) kontrolltevékenységeket,
- d) információs és kommunikációs rendszert, és
- e) nyomon követési (monitoring) rendszert (melynek része a független belső ellenőrzés) kialakítani, működtetni és azok megfelelő működését folyamatosan nyomon követni, vizsgálni.

A szabályzat hatálya

4. A szabályzat személyi hatálya kiterjed a Támogatáskezelő valamennyi foglalkoztatottjára.

5. A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Támogatáskezelő valamennyi tevékenységére, folyamataira és az azokkal összefüggő kockázatok kezelésére, beleértve a korrupciós kockázatok kezelését is.

A kockázatkezelés és értékelés szabályai

6. Jelen fejezet meghatározza az integrált kockázatkezelési rendszer működtetésének és annak során elvégzendő tevékenységeknek a szabályait, figyelembe véve a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet előírásait, valamint az integritási és korrupciós kockázatok kezelésével kapcsolatban az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet előírásait.

A kockázat fogalma, a kockázatkezelési rendszer működtetésének célja

7. A Szabályzatban szereplő fontosabb fogalmak meghatározása:

- a) **Integrált kockázatkezelési intézkedési terv:** az Integrált kockázati leltár alapján, a szervezeti kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokra adott intézkedések, a végrehajtásukért felelős foglalkoztatottak és a tárgyévvel vonatkozó vállalt határidők felsorolása. Az intézkedési terv részét képezi az Integrált kockázatkezelési leltárban lévő korrupciós kockázatokra adott intézkedések felsorolása is.
- b) **Integrált kockázatkezelési rendszer:** olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.
- c) **Integrált kockázati leltár:** a szervezet kockázatainak és kapcsolódó adatainak nyilvántartása, amelyben az adott kockázat bekövetkezési valószínűsége és a várható hatás alapján kerülnek rangsorolásra az egyes kockázatok. Az integrált kockázati leltár részét képezik a korrupciós kockázatok is.
- d) **Integritás:** az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.
- e) **Integritási kockázat:** olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, a szervezet és a köztük lévő kapcsolatrendszerek vonatkozásában érvényesül, az értékek és normák megsértéséhez kötődik. Az integritás sérülésének lehetősége.
- f) **Intézkedés:** A kockázatokra adott válaszreakciók, a kockázatkezelési stratégiák a költségvetési évre szóló célkitűzések (például: jogszabályi kötelezettségek, munkaterv, lebonyolítási, kezelői megállapodások) végrehajtását megakadályozó tényezők kiküszöbölésére. A kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázatok

kiküszöbölésére vonatkozó válaszreakciók meghatározása szükséges. A válaszreakciók célja, hogy csökkentsék, illetve megszüntessék a kockázatokat, vagy éppen kihasználják a kínálkozó lehetőségeket.

- g) **Kockázat:** minden olyan esemény, tevékenység bekövetkezésének vagy a szükséges intézkedések, tevékenységek elmaradásának, elmulasztásának, továbbá ezek következményeinek valószínűsége, amelyek a Támogatáskezelő működésére, valamint feladatainak, céljainak elérésére lényegi, kedvezőtlen befolyással bírhatnak. A kockázat államháztartási értelemben a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének valószínűsége, amelyek hátrányosan érintik a szerv működését.
- h) **Kockázati katalógus:** olyan lehetséges kockázati események felsorolása, amely célja, hogy segítse a kockázatok feltérképezését a szervezet célkitűzéseire vonatkozóan (1. számú függelék).
- i) **Kockázati tűréshatár:** Azt a tűréshatárt jelenti, amely alatt elfogadható a kockázati szint, illetve amely felett mindenképpen válaszintézkedést kell tenniük a szakmai irányítóknak a felmerülő kockázat minimalizálása érdekében. Ez a határérték meghatározza, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot lehet vállalni az egyes tevékenységek kapcsán. A kialakított tűréshatár az adott körülményektől függően változtatható. A tűréshatárok megállapításához a főigazgató jóváhagyása szükséges.
- j) **Korrupció:** a Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény XXVII. Fejezetén belüli tényállások, és ezen belül a kötelezettség vagy joggyakorlás elmulasztásának, hivatali helyzettel való visszaélésnek, a hatáskör túllépésének ígérete, megtörténte vagy erre vonatkozó felhívás megfogalmazása jogtalan előny ellenében, vagy azon jelenség, amely során valaki a rábízott hatalommal magán- vagy csoportelőny érdekében visszaél.
- k) **Korrupciós kockázat:** az adott szervezetnek külső egyénekkal vagy szervezetekkel való együttműködése reményében és az ezeken túlmutató minden olyan társadalmi interakció során felmerülő valós, vagy vélt lehetőségek, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthetnek, az adott intézmény – vagy tágabb értelemben a közsféra – számára pedig valamilyen kárt okozhatnak.
- l) **Lehetőség:** olyan kockázatok, amelyek megvalósulása pozitívan hat a Támogatáskezelőre.
- m) **Működési kockázat:** az emberek, rendszerek, folyamatok nem megfelelő, esetleg hibás működéséből, vagy külső eseményekből (beleértve a szabályozó környezet változását is) fakadó veszteségek kockázata.

8. Az egyes tevékenységekhez tartozó kockázatok azonosításánál különösen a következő fő kockázati csoportokra szükséges tekintettel lenni:



- a) külső kockázatok (például pályázati támogatás esetén a potenciális kedvezményezettek nem megfelelő tájékozottsága és abból adódóan a vártnál alacsonyabb számú pályázat benyújtása),
- b) pénzügyi kockázatok (például a szükséges fedezet hiánya, utólagos elvonása, más célra történő átcsoportosítása),
- c) tevékenységi kockázatok (például nem megfelelően előkészített pályázat, a célokat elérni nem képes pályázatok kiírása, vagy a pályázati kiírások időbeli csúszása),
- d) emberi erőforrás kockázatok (például létszámhiány, emberi erőforrás nem hatékony elosztása),
- e) stratégiai kockázatok,
- f) működési kockázatok,
- g) megfelelőségi kockázatok,
- h) integritás kockázatok,
- i) biztonsági kockázatok,
- j) informatikai kockázatok,
- k) korrupciós kockázatok.

9. A kockázati csoportokat példaként a **Kockázati katalógus** (1. számú függelék) tartalmazza.

10. A folyamatalapú integrált kockázatkezelési rendszer működtetésének célja a kockázati tényezők hatásának mérséklése, vagy azok elkerülése, valamint a szervezet számára hasznos tudástár biztosítása.

11. Az integrált kockázatkezelési rendszer a működésében és gazdálkodásában rejtlő – így különösen a Támogatáskezelő, mint központi költségvetési szerv tevékenysége, a támogatáskezelés valamennyi folyamata, közbeszerzési és egyéb beszerzési, kötelezettségvállalási, pénzügyi, számviteli folyamatai, illetve az elszámolási, beszámolási és zárszámadási tevékenysége során előforduló – szervezeti célokat akadályozó kockázatokra és korrupciós kockázatokra egyaránt kiterjed.

A folyamatalapú integrált kockázatkezelési rendszer szereplői és feladataik

12. A **főigazgató** felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő kontrollkörnyezet, integrált kockázatkezelési rendszer, kontrolltevékenységek, információs és kommunikációs rendszer, és nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetésért és fejlesztéséért.

13. Az **integritás tanácsadó** a főigazgató megbízása alapján felelős a szervezeten belül az integrált kockázatkezelés kialakításáért és fejlesztéséért, amellyel biztosítja a Támogatáskezelő stratégiai célkitűzéseinek teljesülését, közvetve elősegíti a felelős feladatvégrehajtást, gondoskodást a gazdaságos, hatékony és eredményes folyamatok kialakításáról, valamint leírásáról, ábrázolásáról és a kapcsolódó ellenőrzési nyomvonalak meglétéről.

14. Az integritás tanácsadó **minden év szeptember 30. napjáig** - a belső ellenőrzési kockázatfelmérést megelőzően – a Támogatáskezelő kockázatmenedzsment tevékenységéről tájékoztató jelentést terjeszt elő a kockázatkezelési bizottság részére.

15. Az integritás tanácsadó ellátja továbbá az integrált kockázatkezelés koordinációját, mely kiterjed az integritási és korrupciós kockázatok felmérésére és kiküszöbölésükre tett intézkedések végrehajtásának koordinációjára, ezzel is támogatva az integritás tanácsadó munkáját.

16. **Integritás tanácsadó** felelősségi körébe tartozik az integrált kockázatkezelés során felmért integritási és korrupciós kockázatok kezelésére intézkedési terv kidolgozása **minden év november 30-ig**, végrehajtásuk ellenőrzése, valamint az intézkedési terv végrehajtásról és annak eredményeiről integritás jelentés készítése a közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter és a rendészetért felelős miniszter számára a **tárgyévét követő február 15-ig**.

17. **A szakmai irányítók** felelősségi körébe tartozik:

- a) a szervezeti célok teljesülését akadályozó működési és korrupciós kockázati tényezők, elemek azonosítása,
- b) az egyes kockázati események elemzése,
- c) a kockázati esemény bekövetkezési valószínűségének becslése,
- d) a kockázati hatás meghatározása,
- e) a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokra ellenintézkedések meghatározása és ezáltal a kockázat kockázati tűréshatár alá csökkentése,
- f) a kockázat kezelése.

18. A **szakmai irányító** felelősségébe tartozik, hogy a folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak naprakészek és pontosak legyenek, illetve a folyamatot megfelelően ismerje ahhoz, hogy azonosítani tudja a bennük rejlő kockázatokat, és szükség esetén a kockázatok kezelésére javaslatot tegyen. A folyamatgazdáknak mindenképpen támaszkodniuk kell a folyamatban részt vevő munkatársak tapasztalataira. Felelősen jelezniük kell a változások miatt szükséges aktuális feladatokat és azok lehetőség szerinti megoldásának feltételeit és módjait. A szakmai irányítók szervezeti egységeiken belül folyamatgazdát jelölnek ki.

Kockázatkezelési Bizottság működésére vonatkozó szabályok

19. A Kockázatkezelési Bizottság biztosítja, hogy a kockázatkezelés a Támogatáskezelő teljes spektrumában megvalósulhasson biztosítva az integrált kockázatkezelés hatékony és eredményes működését.

20. A Kockázatkezelési Bizottság tagjai az alábbi személyek:

- a) a főigazgató,
- b) a stratégiai és humánpolitikai igazgató,
- c) gazdasági igazgató,
- d) a belső ellenőrzés vezetője,
- e) az integritás tanácsadó,

- f) az adatvédelmi tisztviselő,
- g) az információbiztonsági felelős,
- h) a főigazgató által meghatározott személy(ek).

21. A Kockázatkezelési Bizottság feladata:

- a) az elfogadott integrált kockázati leltár alapján a kockázati tűréshatár meghatározása,
- b) az integrált kockázati leltár, beleértve a korrupciós kockázatokat is, az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv, valamint az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv részeként a korrupciós kockázatokra adott intézkedések jóváhagyása,
- c) az integritás tanácsadó által a korrupciós kockázatokkal kapcsolatos intézkedések és annak végrehajtásáról készített Integritási jelentés jóváhagyása,
- d) az integritás tanácsadó előterjesztéseinek, jelentéseinek, intézkedési terveinek elfogadása, tudomásul vétele,
- e) az integrált kockázatkezelési rendszer működésének fejlesztésével kapcsolatos javaslatok megvitatása, elfogadása.

22. A Kockázatkezelési Bizottság működése:

- a) Elnöke: a főigazgató,
- b) Levezető elnök: az integritás tanácsadó,
- c) Jegyzőkönyv készítő: főigazgatói kabinet igazgatási referense,
- d) Ülések rendszeressége: negyedévente, azaz minden negyedévet követő hónap 10. napjáig.

A kockázatkezelési folyamat általános szabályai

23. Az integrált kockázatkezelés folyamatmodelljét és részletes folyamatleírását a 4. számú függelék tartalmazza.

24. A kockázatok felülvizsgálatát, elemzését, és a tűréshatár feletti kockázatokra adott intézkedések meghatározását a szakmai irányítók az integritás tanácsadó koordinálása és támogatása mellett a főigazgató irányításával végzik.

25. A kockázatok felmérésének kezdete az **adott év augusztus 1-je**.

26. Az integrált kockázati leltár kezeléséről és folyamatos vezetéséről a főigazgató megbízásából az integritás tanácsadó gondoskodik.

27. A kockázatok felülvizsgálatának célja annak nyomonkövetése, hogy a szervezeti egységek és a Támogatáskezelő kockázatprofilja megváltozott-e, továbbá bizonyosságszerzés azzal kapcsolatban, hogy a kockázatkezelés hatékony, vagy további intézkedések szükségesek-e.

28. E cél elérése érdekében a szakmai irányítóknak, valamint az integritás tanácsadónak:

- a) folyamatosan nyomon kell követniük a folyamatokat, frissíteni a megállapításokat, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával;

- b) át kell tekinteniük a kockázati profilban bekövetkezett változásokat, fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e a saját szakterületükön;
- c) be kell ütemezniük az egyes kockázatok felülvizsgálatát az értékelés során megállapított, adott kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint, és megfelelő válaszokat kell adniuk a kockázat kezelésére.

29. A kockázatok felülvizsgálatának eszközei:

- a) a kockázatokkal kapcsolatos önértékelés,
- b) a felelős személy beszámoltatása,
- c) a kockázatkezelési keretek (például ügyrend, szabályzat, főigazgatói utasítás vagy körlevél, vezetői előírás, útmutató) alkalmazása,
- d) az ellenőrzési nyomvonal és a szabálytalanságok kezelésére vonatkozó belső szabályozás felülvizsgálata.

30. A kockázatok azonosítása során a tevékenységet és a szervezeti egységet érintő kockázatokat kell meghatározni (2. számú függelék).

31. A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy melyek a szervezeti egységek és a Támogatáskezelő egésze célkitűzéseit veszélyeztető főkockázatok, valamint a kockázati tényező mélységének és hatásának vizsgálata. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a szervezeti egységekre és a Támogatáskezelőre gyakorolt hatásukat. A kockázatok besorolása, értékelése az azonosított kockázat vizsgálata és a kockázat besorolása adott szempontok szerint történik (3. számú függelék; 4. számú függelék).

32. A kockázatazonosítás előfeltétele a Támogatáskezelő és a szervezeti egységek stratégiai célkitűzéseinek, tevékenységeinek, működési folyamatainak alapos ismerete. A kockázatokat csak ezen ismeretek alapján lehet felismerni és azonosítani. Amennyiben nem áll rendelkezésre szervezeti szintű stratégiai és operatív célrendszer, abban az esetben a szakmai irányítóknak kell azt meghatározni a saját szakterületük vonatkozásában.

33. A kockázat besorolása, értékelése segít annak eldöntésében, hogy van-e szükség, lehetőség intézkedésekkel csökkenteni vagy megszüntetni a kockázatot.

34. Az értékelés eredménye táblázat vagy mátrix formában rögzíthető. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a szervezeti egységek és a Támogatáskezelő adott kockázattal szembeni tűrőképességét.

35. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására kell helyezni. A szakmai irányítóknak, valamint az integritás tanácsadó a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor figyelemmel kell lenniük arra, hogy az adott kockázat:

- a) milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre,
- b) a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- c) melyik folyamatba van beágyazva,
- d) mely szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- e) milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- f) milyen eredmény várható a válaszlépéstől.

36. A kockázatkezelési intézkedéseket a várható kockázatcsökkentő hatásuk és a megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni.

37. A kockázatokat hatásuk, bekövetkezési gyakoriságuk, jellegük és tartalmuk függvényében, különböző módszerekkel lehet kezelni. A kockázatokra adott válaszingtézkedések az alábbiak lehetnek:

- a) a kockázat megszüntetése, elkerülése,
- b) a kockázat csökkentése,
- c) a kockázat megosztása, áthárítása,
- d) a kockázat elviselése, elfogadása,
- e) a lehetőség kihasználása.

38. A kockázat kezelésére érdekében tervezett intézkedés a következő négy különböző típusú kontrolltevékenységen keresztül csökkentheti a tőrés határ alá a kockázatot vagy szüntetheti meg (szükség szerint a belső kontrollokat az ellenőrzési nyomonvonalakba be kell építeni):

- a) Megelőző kontrollok: Alapvető céljuk az, hogy hibás lépések, nem előírás szerű teljesítések esetén megakadályozzák a folyamat továbbvitelét, és így előzzék meg a nagyobb hibák bekövetkezésének lehetőségét, minimalizálják a kockázat által okozható károkat és veszteségeket.
- b) Helyreállító kontrollok: A realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálják, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával.
- c) Ráirányító kontrollok: Egy bizonyos kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások.
- d) Feltáró kontrollok: Céljuk, hogy fényt derítsenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be. Ezek csak az esemény bekövetkezése után fejtik ki hatásukat, ezért csak abban az esetben használhatók, ha lehetőség van a kár vagy a veszteség elfogadására.

39. A kontroll alkalmazása esetén fontos, hogy az a célhoz illeszkedő, egyszerű, érthető és könnyen végrehajtható, valamint költséghatékony legyen.

40. Mindegyik kontrolltípus esetén gondoskodni kell az alkalmazás szabályainak írásban történő rögzítéséről: kinek, mit, mikor, hogyan kell az adott ponton az ellenőrzéskor elvégezni. Erre a legalkalmasabb a folyamat modelljének és a hozzá tartozó részletes leírás elkészítése.

Az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomonkövetésének általános szabályai

41. Az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomonkövetés folyamatmodelljét és részletes folyamatleírását az 5. számú függelék tartalmazza.

42. Az Integrált kockázatkezelési intézkedési tervben meghatározott intézkedések végrehajtásának nyomonkövetését az integritás tanácsadó folyamatosan felügyeli, azaz **minden negyedév első hetében jelentéstételre szólítja fel az Integrált kockázatkezelési**

intézkedési tervben meghatározott feladatok felelőseit. A jelentések összesítése után tájékoztatja a főigazgatót az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv állapotáról.

43. Az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv kezeléséről és folyamatos vezetéséről a főigazgató megbízásából az integritás tanácsadó gondoskodik.

Függelékek jegyzéke:

1. számú függelék: Kockázati katalógus (főbb kockázati csoportok, példákkal)
2. számú függelék: Kockázatértékelési űrlap
3. számú függelék: Kockázatértékelési matrix
4. számú függelék: A kockázatkezelési folyamat modellje és folyamatleírása
5. számú függelék: Integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomonkövetés folyamat modellje és folyamatleírása

1. számú függelék: Kockázati katalógus

KOCKÁZATOK	PÉLDA A KOCKÁZAT FELMERÜLÉSÉRE
KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést, pl.: az e-mail rendszer telítettsége, a számítógépes hálózat, vagy az áramellátás zavarai, tömegközlekedési sztrájk miatt a foglalkoztatottak nem tudnak munkába jönni, stb.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások a Támogatáskezelő számára hátrányos megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervek megvalósulására.
Elemi csapások	Tűz, árvíz, vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül. A forráselvonás negatív következményekkel járhat.
Támogatásokat érintő változások	Változik a támogatásokra fordítható összeg, a kezelési költség a feladatokhoz képest csökken.
Nem megfelelően alátámasztott pénzügyi teljesítés	A megbízási szerződésekben foglalt tevékenységek ellenértékének a tényleges teljesítés hiányában történő kifizetése.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás megkötésének elmulasztása.
Tőke és beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala. A szükséges beruházások elmaradása.

KOCKÁZATOK	PÉLDA A KOCKÁZAT FELMERÜLÉSÉRE
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni. Fordított esetben, amikor a Támogatáskezelő cselekedete más szervezetre negatív hatást gyakorol, és a kárt szenvedő szervezet jogosult kártérítést követelni.
TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Vezetés kockázata	Helytelen, nem megalapozott döntések meghozatala.
Stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen, megalapozatlan vagy pontatlan információra épül, a környezeti hatások változása során a működési stratégia nem kerül felülvizsgálatra.
Működési	Elérhetetlen célkitűzések és megoldhatatlan feladatok. A célok csak részben valósulnak meg.
Változás a szakmai szervezeti egységénél	A szervezeti változás, az átszervezés, a feladatátadás, a szervezeti egység vezetőjének személyében bekövetkező változás mindig működési kockázattal jár.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb vagy torz ismeretre alapozott döntést eredményez.
Informatikai rendszer komplexitása	A számviteli és egyéb jogszabályi előírások változását kezeli-e a rendszer, az informatikai rendszer megfelelően szabályozott és működő-e (pl. hozzáférési jogosultságok nyilvántartása). Védettség a külső támadásokkal szemben. Nem megfelelő eszközpark (hardver és szoftver).
Hírnév	A nyilvánosságban esetlegesen kialakuló rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok nem megfelelően történő átadása.
Technológiai	A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését. A hatékonyság megtartása érdekében igény lehet a technológia fejlesztésére vagy lecserélésére.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés és a szükséges emberi, tárgyi és pénzügyi erőforrás igények felmérése nélkül készült el a projekt-terv. A szükséges emberi, tárgyi és pénzügyi erőforrások a projekt kezdetére nem állnak rendelkezésre. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy a funkcionális határidőre.



KOCKÁZATOK	PÉLDA A KOCKÁZAT FELMERÜLÉSÉRE
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.



EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza vagy teljesen ellehetetlenítheti a szükséges létszámú, megfelelő képzésű személyi állomány hiánya. Az alacsony munkamorál negatív hatással lehet a többi foglalkoztatottra is. A szakmai, képzési előírások teljes körűen nem érvényesülnek.
Felelősség érvényesítése	Az adott szervezeti egységnél az állományba nem tartozók (megbízási szerződéses, számlás foglalkoztatottak) viszonylag magas aránya.
Egészség és biztonság	Ha az alkalmazottak jó közérzetének biztosítása nem kap kellő figyelmet, a foglalkoztatottak nem tudják és/vagy nem akarják az elvárt szinten teljesíteni feladataikat.
Munkakörülmények, motiváció	A nem megfelelő munkakörülmények, a kommunikáció alacsony színvonala, a létszám- és eszközhiány miatt elmaradó eredmények nem megfelelő kezelése, a motiváció hiánya, a nem megfelelő vezetői attitűd negatív hatása a munkavégzésre és a teljesítményre, végső soron a szervezet működésére jelent kockázatot.

2. számú függelék: Kockázatértékelési űrlap

Kockázat értékelés									Kockázatkezelési intézkedés				
Folyamatok	Érintett szervezeti cél	Kockázati esemény	Kockázati tényező	Kockázat leírása	Valószínűség	Hatás	Kockázati Érték	Becslés indoklása	Javasolt Kockázatkezelési intézkedési terv	Felelős	Határidő	Közreműködő	Becsült ráfordítás
Folyamat 1													
Folyamat 2													

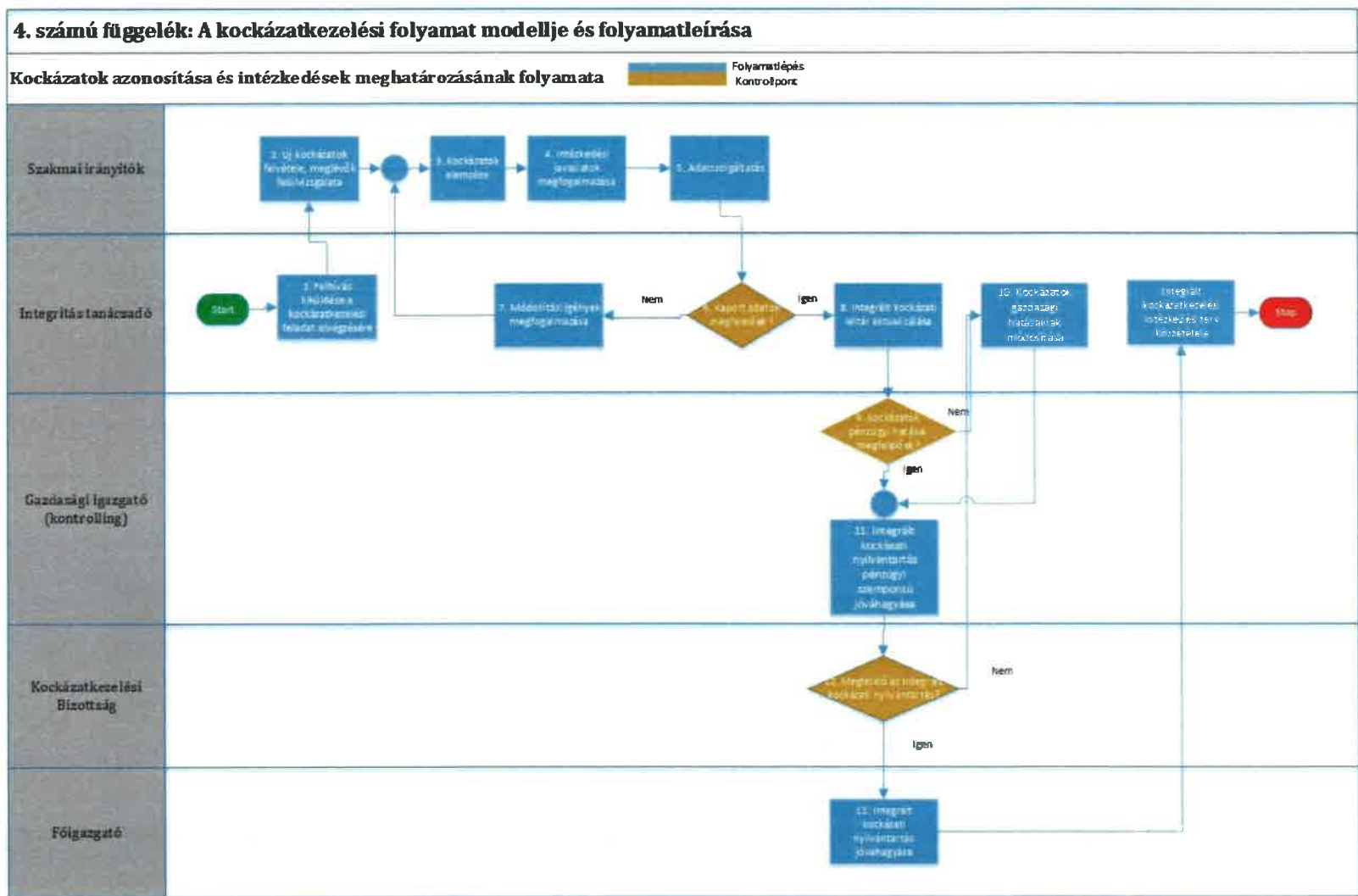
3. számú függelék: Kockázatértékelési matrix
Kockázati esemény rangsorolása: Valószínűség hatás

Kockázat hatása	Kockázat valószínűsége			
	A	B	C	D
	Alacsony	Közepes	Magas	Nagyon magas
I. elhanyagolható	1	2	3	4
II. jelentős	2	4	6	8
III. kritikus	3	6	9	12
IV. válsághelyzetet előidéző	4	8	12	16

Valószínűség meghatározása		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

Hatás meghatározása		
Szint	Értelmezés	Érték
Elhanyagolható	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-át, vagy kevesebb összeget teszi ki	1
Jelentős	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24%-át teszi ki	2
Kritikus	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49%-át teszi ki	3
Válsághelyzetet előidéző	A kockázat hatása az éves költségvetés több, mint 50%-át teszi ki	4

4. számú függelék: A kockázatkezelési folyamat modellje és folyamatleírása



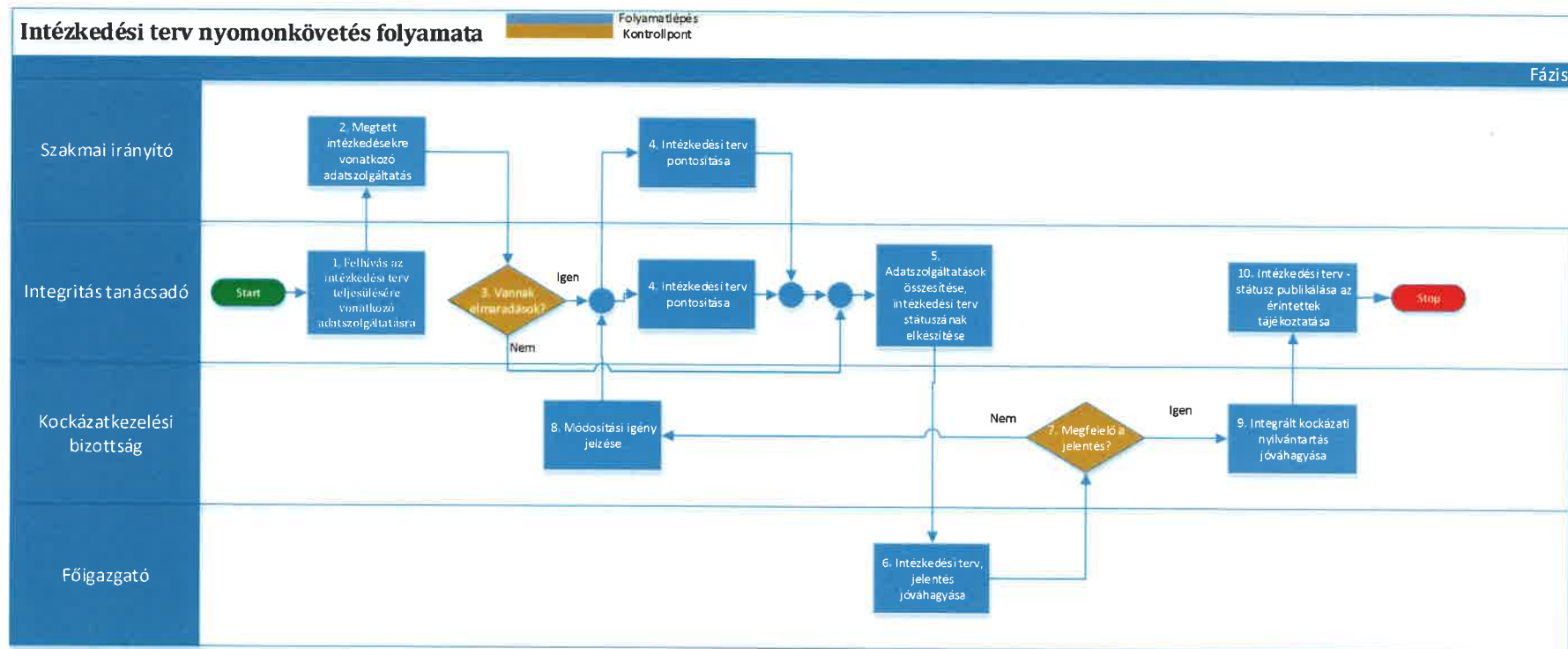
Sorszám	Folyamatlépés Megnevezés	Folyamatlépés Leírás	Szerepkör	Input	Output
1	Felhívás kiküldése a kockázatkezelési feladat végzésére	Az integritás tanácsadó a szabályzatban meghatározott időpontot megelőzően legalább 2 héttel kiküldi a kockázat felülvizsgálatra vonatkozó felhívást a szakmai irányítók részére. A levél tartalmazza: *a kockázatok azonosításához segítséget adó kockázati katalógust *a korábbi felülvizsgálat során azonosított kockázatokat tartalmazó táblázatot *a kockázat értékeléséhez segítséget adó táblázatokat*és a felülvizsgálat eredmény rögzítéséhez tartozó kockázatkezelési értékelőlapot.	Integritás tanácsadó	Integrált kockázatkezelési szabályzat	Kockázatkezelési feladatra felhívás, kockázati katalógus táblázatok a kockázat értékeléshez Felülvizsgálati eredmény sablon
2	Új kockázatok felvétele, meglévők felülvizsgálata	A szakmai irányítók a felhívást követően felülvizsgálják a hozzá tartozó tevékenységekre/folyamatokra vonatkozó kockázatokat, amelyek a szervezeti célok teljesülését veszélyeztetik. Jelezni szükséges, amennyiben egy korábban kockázatként azonosított esemény a vállalat szempontjából már nem tekinthető kockázatnak.	Szakmai irányítók	Kockázatkezelési feladatra felhívás, kockázati katalógus táblázatok a kockázat értékeléshez Felülvizsgálati eredmény sablon	Azonosított kockázatok

Sorszám	Folyamatlépés Megnevezés	Folyamatlépés Leírás	Szerepkör	Input	Output
3	Kockázatok elemzése	A szakmai irányítók a kockázatok esetében meghatározzák a kockázati esemény bekövetkezésének valószínűségét valamint azt a hatást, amit a bekövetkezés kivált. A hatás lehet pozitív, azaz lehetőség vagy ami gyakoribb és amire a kockázatkezelés koncentrálni a vállalatra negatívan ható esemény. A valószínűséget és a hatást 4-es skálán a felhíváshoz tartozó segédlet alapján kell minősíteni. A kockázatok rangsorolását a valószínűség hatás fogja meghatározni.	Szakmai irányítók	Azonosított kockázatok táblázatok a kockázat értékeléshez Felülvizsgálati eredmény sablon	Értékelt kockázatok
4	Intézkedési javaslatok megfogalmazása	A szakmai irányítók a kockázati tűréshatár feletti kockázati események esetében intézkedéseket határoznak meg. Az intézkedések célja, hogy a kockázatot megszüntesse vagy a vállalati kockázat viselési tűréshatár alá csökkentse. Az intézkedésekhez felelőst és vállalható határidőt határoz meg.	Szakmai irányítók	Értékelt kockázatok Felülvizsgálati eredmény sablon	Intézkedési javaslatok
5	Adatszolgáltatás	A szakmai irányító átküldi a beazonosított és értékelt kockázatokot valamint a kockázati tűréshatár feletti kockázati besorolással rendelkező eseményekre tervezett intézkedéseket az integritás tanácsadónak.	Szakmai irányítók	-	Értékelt kockázatok Intézkedési javaslatok
6	Kapott adatok megfelelése	Az integritás tanácsadó a kapott adatokat megvizsgálja és ellenőrzi.	Integritás tanácsadó	Értékelt kockázatok Intézkedési javaslatok	-
7	Módosítási igények megfogalmazása	Amennyiben a kapott adatszolgáltatás nem megfelelő, akkor az integritás tanácsadó módosítási igényt fogalmaz meg a szakmai irányító és a folyamatgazda felé, amelyben jelzi a hiányosságot és javaslatot tesz annak javítására.	Integritás tanácsadó	Értékelt kockázatok Intézkedési javaslatok	Módosítási igény

Sorszám	Folyamatlépés Megnevezés	Folyamatlépés Leírás	Szerepkör	Input	Output
8	Integrált kockázati leltár aktualizálása	A beérkezett adatszolgáltatások alapján az integritás tanácsadó összeállítja/aktualizálja az Integrált kockázati leltárt, majd továbbítja azt a Gazdasági Igazgatóságra.	Integritás tanácsadó	Értékelt kockázatok Intézkedési javaslatok	-
9	Kockázatok pénzügyi hatásainak megfelelése	A gazdasági igazgató ellenőrzi az Integrált kockázati leltárban lévő kockázatok értékelésekor meghatározott kockázati hatást.	Gazdasági igazgató (kontrolling)	Integrált kockázati leltár	-
10	Kockázatok gazdasági hatásainak módosítása	Az Integritás tanácsadó módosítja az Integrált kockázati leltárban szereplő kockázatok hatás besorolását a gazdasági igazgató javaslata alapján, amennyiben a gazdasági környezet alakulása azt szükségessé teszi.	Integritás tanácsadó	Integrált kockázati leltár	Integrált kockázati leltár
11	Kockázati nyilvántartás és/vagy intézkedési terv módosítása	Az Integritás tanácsadó a gazdasági igazgatóval egyeztetett Integrált kockázati leltárt és a hozzá tartozó Integrált kockázatkezelési intézkedési tervet és azt a Kockázatkezelési Bizottság elé terjeszti.	Integritás tanácsadó	Integrált kockázati leltár	Integrált kockázati leltár
12	Kockázati nyilvántartás és/vagy intézkedési terv módosítása	A Kockázatkezelési Bizottság ellenőrzi az Integritás tanácsadó által előterjesztett Integrált kockázatkezelési leltárt és az Integrált kockázatkezelési intézkedési tervet.	Kockázatkezelési Bizottság	Integrált kockázati leltár	Integrált kockázati leltár
13	Integrált kockázati nyilvántartás jóváhagyása	Főigazgató jóváhagyja a Kockázatkezelési Bizottság által elfogadott Integrált kockázatkezelési leltárt és az Integrált kockázatkezelési intézkedési tervet.	Főigazgató	Integrált kockázati leltár	Integrált kockázati leltár
14	Az érintettek tájékoztatása Kockázati nyilvántartás és	Az Integritás tanácsadó intézkedik a főigazgató által jóváhagyott intézkedési terv közzétételéről.	Integritás tanácsadó	Intézkedési javaslatok	Intézkedési javaslatok

Sorszám	Folyamatlépés Megnevezés	Folyamatlépés Leírás	Szerepkör	Input	Output
	intézkedési terv jóváhagyásáról				

5. számú függelék: Integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomonkövetés folyamat modellje és folyamatleírása



Sorszám	Megnevezés	Leírás	Szerepkör	Input	Output
1	Felhívás az intézkedési terv teljesülésére vonatkozó adatszolgáltatásra	Az Integritás tanácsadó a szabályzatban meghatározott időpontban adatszolgáltatásra szólítja fel a szakmai irányítót, hogy adjon számot az Integrált kockázatkezelési intézkedési tervben szereplő intézkedési feladatok állapotáról.	Integritás tanácsadó	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv	Felhívás adatszolgáltatásra
2	Megtett intézkedésekre vonatkozó adatszolgáltatás	Szakmai irányító tájékoztatja az Integritás tanácsadót az intézkedési feladatok állapotáról. Minden esetben indoklás szükséges, amennyiben a feladatok késésben vannak vagy a feladatok végrehajtása során késés várható.	Szakmai irányító	Felhívás adatszolgáltatásra	Jelentés az intézkedésről
3	Elmaradások kezelése	Az Integritás tanácsadó ellenőrzi a lejelentett intézkedések állapotát.	Integritás tanácsadó	Jelentés az intézkedésről	Jelentés az intézkedésről
4	Intézkedési terv pontosítása	Amennyiben az Integritás tanácsadó az intézkedések állapotára vonatkozóan hiányosságot tapasztal a szakmai irányítóval közösen pontosítják az Integrált kockázatkezelési intézkedési tervet.	Szakmai irányító, Integritás tanácsadó	Jelentés az intézkedésről	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv
5	Adatszolgáltatások összesítése, Intézkedési terv státuszának elkészítése	Az Integritás tanácsadó összesíti a beérkezett adatszolgáltatásokat és aktualizálja az Integrált kockázatkezelési intézkedési tervet.	Integritás tanácsadó	Jelentés az intézkedésről	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv
6	Intézkedési terv - jelentés jóváhagyása	Amennyiben az Integrált kockázatkezelési intézkedési tervben szereplő intézkedési feladatok végrehajtása rendben zajlik, a főigazgató jóváhagyja a dokumentumot és előterjeszti a Kockázatkezelési Bizottság részére.	Főigazgató	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv	

Sorszám	Megnevezés	Leírás	Szerepkör	Input	Output
7	Jelentés tartalmának megfelelősége	A Kockázatkezelési Bizottság ellenőrzi az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásának állapotát.	Kockázatkezelési Bizottság	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv
8	Módosítási igény jelzése	A Kockázatkezelési Bizottság módosítási igényt fogalmaz meg, amennyiben az Integrált kockázatkezelési intézkedési tervben szereplő feladatok végzése nem az ütemezésnek megfelelően zajlik illetve az intézkedés végrehajtásával kapcsolatban váratlan körülmény merül fel.	Kockázatkezelési Bizottság	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv	Módosítási igény
9	Integrált kockázati nyilvántartás jóváhagyása	A Kockázatkezelési Bizottság jóváhagyja az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv haladásáról szóló jelentést.	Kockázatkezelési Bizottság	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv
10	Intézkedési terv - státusz publikálása az érintettek tájékoztatása	Az Integritás tanácsadó a Kockázatkezelési Bizottság által jóváhagyott intézkedési tervet publikálja, azaz az érintetteket tájékoztatja a főigazgatói jóváhagyásról.	Integritás tanácsadó	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv	Integrált kockázatkezelési intézkedési terv