



MÁTÉSZALKAI TANKERÜLETI KÖZPONT

A Mátészalkai Tankerületi Központ 6/2025. (V.08.) számú szabályzata az integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről

Kiadta:

Mátészalka, 2025. május 8.


Vilmosné Horváth Ildikó
szakmai vezető, tankerületi igazgató h.



A Mátészalkai Tankerületi Központ jelen Szabályzatát az állami köznevelési közfeladat ellátásában fenntartóként részt vevő szervekről, valamint a Klebelsberg Központról szóló 134/2016. (VI. 10.) Korm. rendelet 5. § (2) bekezdés 9. pontjában biztosított középírányítói hatáskörömben eljárva, a Klebelsberg Központ Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 61/2016. (XII. 29.) EMMI utasítás 1. melléklet 40. §-a alapján jóváhagyom:

Budapest, 2025. május 22.


Hajnal Gabriella
elnök
Klebelsberg Központ



Tartalom

I. FEJEZET	5
1. A szabályzat célja	5
ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK	5
2. A szabályzat hatálya	6
3. Értelmező rendelkezések	6
II. FEJEZET	8
A FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA, A FOLYAMATGAZDÁK KIJELELŐLÉSE	8
4. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései	8
III. FEJEZET	9
INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS	9
5. A kockázatkezelés folyamata	9
6. A kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatok és hatáskörök	9
7. A kockázatok azonosítása	10
8. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix	11
9. Kockázatok értékelése	12
10. Kockázati tűréshatár meghatározása, Kockázati Térkép	13
11. Kockázatkezelési stratégiák	13
12. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv	15
13. Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv	15
14. Megvalósítás, monitoring	15
15. Vezetői nyilatkozat a belső kontrollrendszer működéséről	15
IV. FEJEZET	15
ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK	15
1. melléklet	16
Folyamat és folyamatgazda lista	16
2. melléklet	17
Kockázati univerzum	17
3. melléklet	18
Feladatmegosztás a kockázatkezelés rendszer kialakításában és működtetésében	18
4. melléklet	22
Fő kockázati kategóriák osztályozása	22
5. melléklet	24
Kockázati kategóriák, kockázati tényezők	24
6. melléklet	34
Integrált Kockázati Leltár	34
7. melléklet	35
Kockázatértékelési Kritérium Mátrix	35
8. melléklet	36

Kimutatás a kockázatok értékelésére..... 36
 9. melléklet 37

Kockázati Térkép..... 37
 10. melléklet 38

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv 38
 11. melléklet 39

Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv..... 39

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdése alapján, a Mátészalkai Tankerületi Központ hatályos Szervezeti és Működési Szabályzatának 5. § (2) bekezdés f) pontjában biztosított jogkörömben eljárva, az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét az alábbiak szerint szabályozom:

I. FEJEZET

ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

1. A szabályzat célja

1. § (1) Az államháztartás belső kontrollrendszere a költségvetési szervek belső kontrollrendszere - beleértve a belső ellenőrzést - keretében valósul meg.

(2) A belső kontrollrendszere tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy

- a) a költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
- b) az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
- c) megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre a költségvetési szerv működésével kapcsolatosan, és
- d) a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

(3) A Mátészalkai Tankerületi Központ (a továbbiakban: Tankerületi Központ) belső kontrollrendszerét a szervezeti sajátosságok figyelembevételével a Tankerületi Központ tankerületi igazgatója alakítja ki és működteti az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.

(4) A Tankerületi Központ tankerületi igazgatója felelős a belső kontrollrendszer keretében a szervezet minden szintjén érvényesülő megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,
- b) integrált kockázatkezelési rendszer,
- c) kontrolltevékenységek,
- d) információs és kommunikációs rendszer, és
- e) nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.

2. § (1) Jelen szabályzat célja, hogy a Tankerületi Központban a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre kerüljenek, és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával.

(2) Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének kialakítása során meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, vagy megszüntetik a kockázatokat, továbbá az intézkedés teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

(3) A belső ellenőrzési feladatok ellátása során - az ellenőrzési tervezés keretében - elvégzett kockázatelemzés nem azonos, nem része a jelen szabályzatban részletezett kockázatkezelési rendszernek, és azt nem is helyettesítheti.

(4) A belső ellenőrzés stratégiai, középtávú és éves terveiben hasonló módon történik az ellenőrzési feladatok kockázatelemzéssel történő kiválasztása, ezért az integrált kockázatkezelés és a belső ellenőrzés összhangját, harmonizációját a Tankerületi Központ hosszú és rövid távú céljainak megvalósítása érdekében biztosítani kell.

2. A szabályzat hatálya

3. § (1) A szabályzat személyi hatálya a Tankerületi Központ teljes foglalkoztatotti állományára kiterjed. Az integrált kockázatkezelési rendszer jelen szabályzat alapján történő működtetésében - az integritás tanácsadó koordinációjával - a Tankerületi Központ valamennyi, a Tankerületi Központ hatályos Szervezeti és Működési Szabályzatában (a továbbiakban: SZMSZ) meghatározott szervezeti egységének vezetője részt vesz.

(2) A szabályzat tárgyi hatálya a Tankerületi Központ munkatársainak hivatali tevékenységével kapcsolatos magatartására, a Tankerületi Központ jogszabályokban, közjogi szervezetszabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben meghatározott működésével összefüggésben felmerülő kockázatokra, valamint azok kezelésére terjed ki.

(3) A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Tankerületi Központ valamennyi — az Alapító Okiratában, a Szervezeti és Működési Szabályzatában, illetve belső irányítási eszközében meghatározott, jogszabályban, közjogi szervezetszabályozó eszközben előírt — irányító, támogató és értékteremtő folyamatára.

3. Értelmező rendelkezések

4. § E szabályzat értelmében:

1. *Ellenőrzési nyomvonal:* a Tankerületi Központ működési *folyamatainak* leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, az irányítási és ellenőrzési folyamatokat.
2. *Folyamat:* a Tankerületi Központ céljainak megvalósulása érdekében tudatosan megtervezett lépések, tevékenységek és cselekedetek sorozata, amely olyan módon lett kialakítva és szabályozva, hogy kiszámítható és az elvárások szerinti eredményt produkáljon. *Főfolyamatra* és *részfolyamatra* osztható.
3. *Folyamatábra:* szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni.
4. *Folyamatgazda:* a Tankerületi Központ adott *folyamatáért* a tankerületi igazgató által kijelölt, a *folyamatért* általános felelősséget viselő vezető besorolású munkatárs, aki a *folyamat* kialakításáért, dokumentálásáért, leírásáért és fejlesztéséért felel. Folyamatgazdaként az érintett vezető kötelessége az általa irányított *folyamatra* vonatkozó, a sajátosságokat is figyelembe vevő *ellenőrzési nyomvonal* elkészítése és folyamatos felülvizsgálata, a kockázatkezelés végrehajtása, a *kockázatok* folyamatos nyomon követése.
5. *Folyamatleírás:* a *folyamattal* kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a *folyamatba* tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása. Része a *folyamatábra*, illetve az *ellenőrzési nyomvonal*.
6. *Folyamatterkép:* a szervezeti célok, valamint a szervezeti *fő- és részfolyamatok* egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.

7. *Főfolyamat*: a szervezet által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, általában szervezeti - külső és belső - funkciókkal azonosítható, logikailag összetartozó *részfolyamatok* halmaza. *Folyamatábrában* általában nem lehetséges megjeleníteni.
8. *Integrált kockázatkezelési ciklus*: az *integrált kockázatkezelési folyamat* lépéseinek (kockázatok azonosítása, kiértékelése, válaszingtezkedések kialakítása, a kockázatkezelési intézkedések végrehajtása, a végrehajtás ellenőrzése) ütemezett, éves ciklus keretében történő végrehajtása.
9. *Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv*: kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket tartalmazza, amelyet a tankerületi igazgatója hagy jóvá.
10. *Integrált kockázatkezelési folyamat*: az *integrált kockázatkezelési rendszer* működése.
11. *Integrált kockázatkezelési rendszer*: folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden *folyamatára* 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 az *Integritási és Korruptciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv* elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.
12. *Integritás tanácsadó*: az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II.25.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Itv.) előírásai szerint a tankerületi igazgató által, az *integritási és korruptciós kockázatok* kezelésének támogatására, valamint az *integrált kockázatkezelési rendszer* és a belső kontrollrendszer egyes elemei működtetésének koordinálására kijelölt, ezen tevékenysége során közvetlenül a tankerületi igazgató irányítása alatt álló foglalkoztatott. Az integritás tanácsadó - tevékenységének ellátása során - szükség szerinti gyakorisággal szakmai kapcsolatot tart az integrált kockázatkezeléssel, az integritással, a korruptciómegelőzéssel foglalkozó más szervezetekkel, szervezeti egységekkel és személyekkel.
13. *Integritási kockázat*: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság vagy egyéb esemény lehetősége.
14. *Integritási és Korruptciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv*: az Itv. 3. § (1) bekezdése szerinti *integritási és korruptciós kockázatok* kezelésére kidolgozott intézkedési terv, amely tartalmazza az azonosított, és a *kockázati tűréshatárt* meghaladó *kockázatokkal* szembeni válaszingtezkedéseket.
15. *Kockázat*: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.
16. *Kockázati tényező*: a *kockázatok* kiváltó okai, vagyis olyan tényezők, amelyek *kockázatot* generálnak, több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként a *kockázatok* bekövetkezésének esélyét vagy hatását növelik.
17. *Kockázati tűréshatár*: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszingtezkedést kíván tenni a felmerülő *kockázatra*.
18. *Kockázati univerzum*: a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a *folyamattérképpel* azonos.
19. *Kockázatkezelési Vezetői Értekezlet*: a tankerületi igazgató által a Tankerületi Központ SZMSZ-e szerinti, határozatlan időre, az *integrált kockázatkezelési rendszer* megfelelő működtetése céljából létrehozott, jelen szabályzatban meghatározott feladatokat ellátó munkacsoport. A munkacsoport

vezetői: gazdasági vezető, szakmai vezető; állandó tagjai: gazdasági vezető, szakmai vezető, integritás tanácsadó.

20. *Kockázatkezelési stratégia:* egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.
21. *Kockázatkezelési szervezeti felelős:* a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) 7. § (4) bekezdése alapján az *integrált kockázatkezelési rendszer* koordinálására kijelölt szervezeti felelős, a mely szervezetben van *integritás tanácsadó*, ott azonos az *integritás tanácsadóval*.
22. *Korrupciós kockázat:* olyan *integritási kockázat*, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésével járhat.
23. *Részfolyamat:* az *folyamat*, amely egy *folyamatábrával* leírható, jól elkülöníthető inputtal és outputtal rendelkezik.
24. *Transzformatív változás:* olyan szervezeti változás, amely érdemben változtatja meg a szervezet működési módját. Transzformatív változás esetében maga a szervezet is változik.

II. FEJEZET

A FOLYAMATOK KIALAKÍTÁSA, A FOLYAMATGAZDÁK KIJELELÉSE

4. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései

4. § (1) A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a) a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározott folyamatok listáját,
- b) a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamattérkép, kockázati univerzum),
- c) kulcsfolyamatok azonosítása — azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését,
- d) a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése,
- e) részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

(2) A folyamatokat és folyamatgazdák listáját az *1. melléklet* tartalmazza.

5. § (1) A folyamatlista, folyamattérkép, illetve kockázati univerzum elkészítése, felülvizsgálata - az integritás tanácsadó koordinálásával - szervezeti egységek vezetői által történik. Az egyes folyamatokhoz tartozó folyamatgazdákat a tankerületi igazgató jelöli ki. A folyamatgazdák - az integritás tanácsadó közreműködésével - felelősek a hozzájuk tartozó folyamatok folyamatleírásainak, folyamatábráinak és ellenőrzési nyomvonalainak elkészítésért, felülvizsgálatáért.

(2) A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a Tankerületi Központ összes tevékenységét folyamatát az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt. A Tankerületi Központ funkcióit, tevékenységi köreit és főfolyamatait a szervezet sajátosságainak figyelembevételével kell csoportosítani. A folyamattérképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság ne sérüljön, ugyanakkor minden lényeges főfolyamatot és részfolyamatot tartalmazzon. Az elkészített folyamattérképet és a folyamatok listáját kockázati univerzumnak kell tekinteni. A kockázati univerzum meghatározásához alkalmazandó táblázatot az *2. melléklet* tartalmazza.

- (3) A folyamatleírásokat folyamatszempléttel kell elkészíteni. A folyamatleírásnak tartalmazni kell:
- a) a főfolyamat megnevezését,
 - b) a főfolyamat inputjait és elvárt outputjait,
 - c) a folyamatban résztvevő szervezeti egységeket,
 - d) a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat,
 - e) a folyamatokat támogató informatikai rendszereket,
 - f) a főfolyamathoz tartozó részfolyamatokat,
 - g) a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon,
 - h) az ellenőrzési nyomvonalat
 - i) a főfolyamatnak és a részfolyamatnak a szervezeti célkitűzéssel való kapcsolatát
 - j) a folyamatgazda megnevezését

III. FEJEZET

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS

5. A kockázatkezelés folyamata

6. § A kockázatkezelés a Tankerületi Központ céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magába foglalja:

- a) a kockázatok azonosítását, kiértékelését,
- b) Kockázati Kritérium Mátrix készítését, kockázatok kiértékelését,
- c) a Tankerületi Központ kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterékenysége, kockázattűrésének) értékelését,
- d) Kockázati Térkép készítését,
- e) a válaszok kialakítását a kockázatokra,
- f) a kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

6. A kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatok és hatáskörök

7. § (1) A 3. *melléklet* táblázatos formában tartalmazza a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében a szervezeten belüli feladatmegosztást.

Az integrált kockázatkezelési rendszer megfelelő működtetéséhez szükség van a szervezet minden szintjének bevonására, ezért vezetői értekezlet keretében azonosításra kerülnek a kockázatok, ami alapján összeállításra kerül a kockázati leltár. (risk inventory).

8.§ (1) A Kockázatkezelési vezetői értekezlet kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatai és hatásköre:

- a) a folyamattérkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését (ha nincsenek azonosított folyamatok, akkor el kell készíteni a folyamatlistát- kockázati univerzumot,- amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni,
- b) a folyamattérképnek és folyamatleírásoknak biztosítani kell a kockázatkezelési rendszer teljeskörűségét és zártságát,
- c) a folyamatok mellett a Tankerületi Központnál projektek keretében végzendő munkát külön egységként kell kezelni a kockázatkezelési rendszerben,
- d) a kockázatoknak kis csoportokban - folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével - történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása - kockázati leltár (risk inventory) kialakítása,
- e) az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése,
- f) az azonosított kockázatok alapján meghatározza a kockázati tényezőket
- g) meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képező Kockázati Kritérium Mátrixot, és annak felhasználásával értékeli a kockázatok és Kockázati Térképet készít.
- h) A folyamatgazdák azonosítják a felelősségi körükbe tartozó folyamatok kockázatait, elkészítik a kockázatok értékelését, meghatározzák a kockázatviselési hajlandóságot és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjükön képesek kezelni, melynek eredményét továbbítják a Vezetői értekezlet részére.
- i) A folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a delegált kockázati étvágyat és a kockázatok kezelésének stratégiáját a vezetői értekezlet alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is- ezeket összefoglalja és felterjeszti a tankerületi igazgatónak jóváhagyásra.
- j) Évente legalább egyszer a vezetői értekezlet felülvizsgálja az előző évi kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.
- k) a szervezeti egység céljait, felépítését és annak belső kapcsolatrendszerét, a feladatokat és az azokkal összefüggő felelősséget a szervezeti és működési szabályzat, valamint a szervezeti egységek Tankerületi Központon belüli és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait a szervezeti egységek ügyrendje tartalmazza. A

(2) A belső ellenőr megfigyelőként vesz részt a kockázatkezelés folyamatában, kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdjaként jár el. A belső ellenőr — függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelés folyamatban — tanácsadói tevékenység keretében független értékelés nyújtásával segíti a vezetőség munkáját.

7. A kockázatok azonosítása

9.§ A kockázatok azonosításához el kell készíteni a kockázati univerzumot, a folyamatleírásokat és az ellenőrzési nyomvonalakat. Ez teremti meg a kockázatkezelés alapját.

10. § (1) A Tankerületi Központot érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

- a) **eredendő kockázat (Inherent Risk):** a folyamatban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik.
- b) **kontroll kockázat (Control Risk):** annak kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- c) **megmaradó kockázat (Reziduális Risk):** a vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, ami már a tűréshatár alatt van.

11.§ A kockázatok azonosításához el kell készíteni a folyamatok listáját, és a folyamatleírásokat (folyamatterképet) és az ellenőrzési nyomvonalakat. ez teremti meg a kockázatkezelés alapját. A kockázatok könnyebb azonosításának biztosítása érdekében különböző csoportosítású kockázati kategóriákat és kockázati tényezőket tartalmaznak a 4. és 5. *mellékletek*.

12. § (1) A kockázatfelmérés során használható technikák:

- a) **interjú:** jellemzően a felső vezetés bevonására alkalmazható, kiegészítő jellegű, a szervezeti szintű kockázatok jobb feltárása céljából. A vezetők bevonása fontos, mert más rálátással rendelkeznek a szervezet célkitűzéseire és folyamataira. A szervezet hierarchiájában azonosított kockázatok között, illetve azok értékelésében is lehet eltérés a hierarchia szintek között. A teljes kép, a kockázatok integrált, minden folyamatot és kockázati tényezőt figyelembe vevő felméréséhez szükséges az összes elérhető információ összegzése.
- b) **kérdőív:** akkor alkalmazható, ha nagyon széles célcsoportot kell elérni. Hátrányai: sosem lehet elég mély és részletes, rugalmatlan, aszimmetrikus (inkább a kérdező határozza meg, hogy a válaszok mire vonatkoznak, nem pedig a válaszadó, hogy mire szeretne válaszolni), ritkán tár fel olyan kockázatot, amelynek feltárását eleve nem célozta.
- c) **kiscsoportos megbeszélés:** egyszeri moderált brainstorming („ötletbörze”, közös tanácskozás egy probléma megoldására) a kockázatok azonosítása érdekében.

(2) A kockázatok hatékony azonosítása érdekében a fenti három technikát kombináltan kell alkalmazni.

13. § A kockázatok azonosítása során a kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- a) az esemény kiváltó okát (kockázati tényező),
- b) az esemény hatását,
- c) mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

14. § A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált Kockázati leltárt, amelybe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. Az Integrált Kockázati leltár meghatározásához az 6. *mellékletben* szereplő táblázatot kell alkalmazni.

8. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

15. § (1) A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak kockázati tényezőkre való visszavezetését és a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

(2) Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a Tankerületi Központra jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátixot. A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

(3) A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében a legkritikusabbakból kell értékelési kritériumként alkalmazni. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják. Ha mindkettőt befolyásolják, az egyik összetevőjeként kell megjeleníteni.

(4) A Hatás és a Valószínűség értéke meghatározásának minél pontosabb becslésére azokat értékelési kritériumokra kell bontani, erről a Vezető Értekezlet dönt. Az értékelési kritériumok skáláit a Tankerületi Központra kell szabni.

(5) A Kockázatkezelési Kritérium Mátrix Hatás, és Valószínűség vizsgálata esetén iránymutatásul szolgáló táblázatokat a 7. melléklet tartalmazza.

9. Kockázatok értékelése

16. § (1) A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként, vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként, vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

(2) A kockázati érték számításához alkalmazandó mintaszámítás:

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	3+2+ 1 +5	A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték: 4*2,75=11
4	3+2+1+5	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: 4*11=44
4	3+2+1+5	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: 4*5=20

A kockázati érték számításánál a végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, önmagában nem értelmezhető, a többi kockázathoz/folyamathoz viszonyítva nyer értelmet.

- (3) A 8. melléklet tartalmazza a kockázatok értékelésére alkalmazandó táblázatot.

10. Kockázati tűréshatár meghatározása, Kockázati Térkép

17. § (1) A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) meghatározása a kockázatkezelési stratégia kialakításának feltétele.

- (2) A toleranciaszintek meghatározása:

- a) szervezeti szintű kockázati tűréshatár: az egész Tankerületi Központra vonatkozó összes kockázat mértékét kell figyelembe venni és kialakítani. Meg kell állapítani a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét — vezetői feladat — és egy általános tolerancia szintet meghatározni.
- b) delegált kockázati tűréshatár: a Tankerületi Központ egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok elfogadható mértéke. A delegált tűréshatár kisebb, mint a Tankerületi Központ egészére megállapított kockázati tűréshatár.
- c) projekt kockázati tűréshatár: a Tankerületi Központ egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kell meghatározni. A projekt időtartama alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni, mert változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

- (3) A szervezeti szintű és a delegált kockázati tűréshatárokat a Tankerületi Központ egésze tekintetében — minden vezetési szinten és minden folyamatban/részfolyamatban — össze kell hangolni egymással. Egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tűréshatár, attól függően, hogy az adott folyamat milyen mértékben befolyásolja a Tankerületi Központ céljainak teljesülését.

- (4) A delegált kockázati tűréshatár alkalmazása során, ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy projekt esetében) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni a magasabb szervezeti egység számára, ahol a szükséges lépéseket meg kell tenni.

18. § (1) A Kockázati Térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján az egyes kockázatokot kell elhelyezni. A Kockázati Térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok, amelyeket különböző színek jelölnek. A mintaként szolgáló Kockázati Térképet a 9. melléklet tartalmazza.

- (2) A Kockázati Térkép Y és X tengelyeinek skálája összhangban kell, hogy legyen a Hatás és Valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival.

- (3) A kockázati tűréshatár a pirossal és a narancssárgával jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek ide esnek a Tankerületi Központnak válaszlépést kell megfogalmaznia.

11. Kockázatkezelési stratégiák

19. § (1) A kockázatkezelési stratégia kialakítása során mérlegelni kell az alábbiakat:

- a) az adott folyamat esetén a kockázateértékelés során becsült eredendő kockázat alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- b) az adott folyamat esetén a kockázateértékelés során becsült eredendő kockázat magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát kezelni kell;

- c) a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot mérlegelni kell. Ha a kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a Tankerületi Központot érő anyagi hátrány, akkor keresni kell más módot a kockázatkezelésére, vagy a kockázat viselését kell választani vezetői döntés alapján;

(2) A kockázatok elkerülése, kezelése megvalósulhat továbbá, azok áthárításával, megosztásával, olyan partner keresésével, aki átvállalja a kockázatot. Ilyenek lehetnek például:

- a) biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladásra kerül a biztosító cégnek a kockázat,
- b) fedezeti ügylet, amikor azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejében csökkenthető a bizonytalanság (kockázat),
- c) feladatok kiszervezésével, alvállalkozó körülmények között bevonásával lehet kockázatot áthárítani. Figyelemmel kell lenni, hogy ilyen esetben másodlagos kockázatok jelenhetnek meg.

20. § (1) Legtöbb esetben a folyamatok nem szüntethetők meg és a kockázataik nem háríthatók át, ezért a kockázatok kezelését, csökkentését kell megvalósítani. A kockázatok csökkentéséhez kontrollokat kell kidolgozni, bevezetni és kifejleszteni, amelyek a toleranciaszintek (tűrészhatár) alá viszik az azonosított kockázatokat.

(2) A kontroll tevékenységek lehetnek:

- a) megelőző (preventív) kontroll, korlátozza nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást);
- b) korrekciós (korrektív) kontroll a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálja, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújt a kár vagy veszteség csökkentésére (pl. olyan szerződési feltételek kikötése, mellyel kivédik a Tankerületi Központ esetleges veszteségét);
- c) iránymutató (direktív) kontroll egy bizonyos, kívánt követelmény elérését biztosítja, általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, előírások, vezetői utasítások);
- d) felderítő (detektív) kontroll azt a célt szolgálja, hogy fényt derítsen olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejt ki hatását, ezért csak abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy veszteség elfogadására (pl. készletellenőrzés, projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyert a tapasztalatok később is felhasználhatók).

21. § A kockázatok viselése a kockázatok megtartása, azok tudatos vállalása, akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve a Tankerületi Központ nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

22.§ A kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése az adott év szeptember 30-ig, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv adott év október 31-ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és az integritás tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

12. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

23. § (1) A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, melyet a tankerületi igazgató hagy jóvá. Az intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a Tankerületi Központnál alkalmazott kontrollokat. Az Integrált Kockázati Leltárt elemezni kell a kockázati válaszlépés kialakításakor.

(2) Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítéséhez a *10. mellékletet* kell alkalmazni.

13. Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv

24. § (1) Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv intézkedései közül azok az intézkedések kerülnek feltüntetésre az Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Tervbe, amelyek az integritás fejlesztéséhez hozzájárulnak, különösen azok, amelyek a szervezeti értékek mindennapokban való megjelenését, vagyis a szervezeti kultúrát erősítik. Az Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Tervet minden év december 31. napjáig kell elkészíteni és a tankerületi igazgató hagyja jóvá.

(2) Az Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv elkészítéséhez a *11. mellékletet* kell alkalmazni.

14. Megvalósítás, monitoring

25. § Az intézkedési tervekben foglaltakat megvalósításáért a kijelölt személy a felelős. A Vezetői Értekezlet – az integritás tanácsadón keresztül - nyomon követi az intézkedési tervekben rögzített intézkedések állapotát, és arról a tárgyévben legalább egyszer beszámol a tankerületi igazgatónak.

15. Vezetői nyilatkozat a belső kontrollrendszer működéséről

26.§ (1) A tankerületi igazgató köteles az 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 1. melléklet szerinti vezetői nyilatkozatban értékelni a költségvetési szerv belső kontrollrendszerének minőségét.

(2) A költségvetési szerv vezetője a nyilatkozatot az éves költségvetési beszámolóval együtt küldi meg az irányító szervnek. A fejezetet irányító szerv vezetője a tárgyévet követő év április 30-áig megküldi az államháztartásért felelős miniszternek az általa vezetett költségvetési szervekre vonatkozó nyilatkozatot és az irányítása vagy felügyelete alá tartozó költségvetési szervekre vonatkozó nyilatkozatok másolatát. A nyilatkozat elektronikus aláírással ellátva elektronikusan is megküldhető.

IV. FEJEZET

ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

27. § (1) Jelen szabályzat a Klebelsberg Központ elnökének jóváhagyását követő ötödik napon lép hatályba.

(2) Jelen szabályzat hatályba lépésével egyidejűleg hatályát veszíti a Tankerületi Központ jelen tárgykörben korábban kiadott 27/2017. (VI.15.) számú szabályzata.

2. melléklet

Kockázati univerzum

Főfolyamatok	Részfolyamatok	Folyamatgazdák	Szervezeti cél

3. melléklet

Feladatmegosztás a kockázatkezelés rendszer kialakításában és működtetésében

Integrált kockázatkezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport	Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Integritás tanácsadó/ Kockázatkezelési szervezeti felelős /Kockázati-menedzser)	Belső ellenőr
Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása.	Kockázatkezelési Szabályzat véleményezése.	Kockázatkezelési Szabályzat véleményezése.	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása.	A Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Ha a költségvetési szerv integritási tanácsadót	Bizonyosságot nyújtó tevékenysége keretében értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatokat tesz annak fejlesztésére;
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában.	Felélős a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában.	Közreműködik a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában.	Az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése, Integrált Kockázati Leltár (Risk Inventory) készítése.	Kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása.	

Kockázatok értékelése	Jóváhagyás.	A Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat; A kockázatok értékelésével	Közreműködik a kockázatok értékelésében.	Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése;	<i>foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás</i>	Kockázatkezelési Munkacsoport kockázatkezelési tevékenységének koordinálása	Tanácsadó tevékenysége keretében –a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését; A belső
Integrált kockázatkezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport	Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Integritás tanácsadó/ Kockázatkezelési szervezeti felelős /Kockázati-menedzser)	Belső ellenőr	

		meghatározza a folyamat kockázatosságát.	Kockázati Térkép elkészítése	tanácsadó látja el. Ha van integritás tanácsadó és ettől függetlenül kockázatkezelési szervezeti felelős és/vagy kockázat menedzser is kijelölésre került, akkor együttműködniük a feladataik ellátásában.		ellenőrzés folyamatgazdájaként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket.
Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv / Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv készítése	Kockázati tűréshatár meghatározása; Jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról.	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére.	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított választépek végrehajtásában.	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv, Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv előkészítése.	Kockázatkezelési Munkacsoport kockázatkezelési tevékenységének koordinálása	
Integrált Kockázatkezelési	Beszámloltatás.	Beszáml az intézkedési	Visszacsatolást ad a bevezetett	Az Integrált Kockázatkezelési	Kockázatkezelési Munkacsoport	

Integrált kockázatkezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport	Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Integritás tanácsadó/ Kockázatkezelési szervezeti felelős /Kockázati-menedzser)	Belső ellenőr
Intézkedési Terv / Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv nyomon követése		tervek végrehajtásáról.	intézkedések hatásosságáról.	Intézkedési Terv, Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása.	kockázatkezelési tevékenységének koordinálása	

4. melléklet

Fő kockázati kategóriák osztályozása

Kockázat forrása	Főbb kockázatok
Külső környezeti kockázat: jellemzően független a Tankerületi Központ működésétől. Bár nincs rá közvetlen befolyása, de bekövetkezésére a vezetés képes felkészülni, a hatásokat mérsékelni.	makrogazdasági és pénzügyi változások
	jogszabályok módosulásai
	infrastrukturális ellátottság
	elemi csapások
	a Tankerületi Központ szervezetrendszerének változása
Belső működési kockázatok: a Tankerületi Központ működésének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.	pénzügyi kockázatok: - a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai, - a bevételi, kiadási előirányzatok változásai, - a vagyonvédelemi rendszerek nem megfelelő fenntartása, □ a biztosítások mellőzése; - nem megfelelő forrásfelhasználás, □ nem megfelelő belső kontrollrendszer, □ a tudatos károkozások.
	tevékenységi kockázatok: - a stratégia kevés, vagy pontatlan információ alapján kerül meghatározásra, - a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal, folyamatleírásokkal szabályozzák, - nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagitechnikai eszközöket, □ nem fejlesztik folyamatosan a technológiai, igazgatási, ügyviteli eljárásokat, - átadható kockázatok megtartása, vagy rossz átadása, - nem hoznak létre és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot, - új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítene kockázatelemzést, hatástanulmányt, - nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének, közvéleményre gyakorolt hatás, - múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek orvoslásának elmaradása

	• a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok hiánya vagy és eredménytelensége,
	emberi erőforrást érintő kockázatok: • nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges létszámú, megfelelő képzéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állomány, • nem rendelkeznek megfelelő szaktudással, végzettséggel, szakmai és/vagy vezetői gyakorlattal, értékekkel
	• nem megfelelő a kapcsolat a szervezeti egységekkel, külső szervekkel, ügyfelekkel, • nem foglalmaznak meg világos célokat, elvárásokat, terveket, • a hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen megfogalmazva, • a feladatátadás nem szabályozott, • nem megfelelőek a munkakörülmények, • magas a fluktuáció, • nincs kapcsolat a többi vezetővel, munkatárssal, • a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.

5. melléklet

Kockázati kategóriák, kockázati tényezők

Kockázati kategóriák	Kockázati tényezők
Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be. ▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	▪ Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben. ▪ A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. ▪ Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el. ▪ A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok. ▪ Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak. ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak. ▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel. ▪ Szabályozás és gyakorlat különbözik. ▪ Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél. ▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő. ▪ Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. ▪ Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül a jogszabályok változtatása során. ▪ A Tankerületi Központ nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról. ▪ Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő, pontatlan. ▪ Szakpolitikai stratégia gyakran változik.

A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	▪ Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. • A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek. • A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció. ▪ A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival. ▪ Negatív sajtóviszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve. ▪ PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik, vagy használják előírászerűen.
Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	▪ A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. ▪ A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott. ▪ A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.
Szervezetek, partnerek változásából eredő kockázatok	▪ A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását. ▪ A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.

Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel. ▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra. ▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat. ▪ A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe. ▪ A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. ▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. ▪ Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás. ▪ Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában. ▪ A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan). ▪ A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.
---	---

Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	▪ A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal. ▪ A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nem motiváltak. ▪ A Tankerületi Központ szervezeti egységeinek vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során. ▪ A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló felügyeleti szervi döntések nem születtek meg, vagy a Tankerületi Központ szervezeti egységének számára nem ismertek. ▪ A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak a Tankerületi Központ szervezeti egységeinél, vagy nem megfelelően működnek. ▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a Tankerületi Központ vezetősége nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak. ▪ Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriznek. ▪ Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel. ▪ A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre. ▪ Rendhagyó ügyek nagy száma, illetve komplexitása miatt nehéz a nyomon követés. ▪ Jelentéstételi határidők elmulasztása. ▪ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra. ▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be. ▪ Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében. ▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos, vagy elmarad.
--	---

	▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. ▪ Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat. ▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad. ▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes, alapos. ▪ A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő. ▪ Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását. ▪ Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő. ▪ A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat. ▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése, visszacsatolása nem megfelelő. ▪ Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget.
	▪ Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. ▪ Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs, vagy hiányos. ▪ Szabálytalanságkezelés nem megfelelő. ▪ Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljeskörű, szabálytalanságok felvitele késedelmes. ▪ Szabálytalansági eljárás nem megfelelő. ▪ Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik. ▪ Csak EU-s, illetve hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot.

	▪ A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes. ▪ Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul. ▪ Követeléskezelés eredménytelen, vagy elhúzódik. ▪ Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során. ▪ Formális kontrollok lassítják a folyamatot. ▪ A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe. ▪ Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben. ▪ Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek. ▪ Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű. ▪ Közbeszerzési eljárás elhúzódik. ▪ Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást. ▪ Korruptió veszélye a közbeszerzésben. ▪ Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat nem veszik figyelembe. ▪ Szerződéseket nem tartják be. ▪ Vállalkozói szerződések nem megfelelőek.
Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás. ▪ A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. ▪ Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő. ▪ A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő.

	▪ Tankerületi Központ munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal. ▪ A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált. ▪ A munkatársak, illetve a vezetők és a beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő. ▪ A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő. ▪ A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása. ▪ A Tankerületi Központ motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz. ▪ Tankerületi Központnál nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív”. ▪ Magas fluktuáció. ▪ Új munkatársak felvétele korlátozott. ▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására. ▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés). ▪ Szakértők közbeszerzése elhúzódó folyamat. ▪ A munkavégzéshez szükséges technikai és fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre ▪ Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.
--	--

A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel. ▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje. ▪ A Tankerületi Központnál nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer. ▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított. ▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. ▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. ▪ A Tankerületi Központnál a célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.
Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. ▪ Tankerületi Központ beszámolási rendszere nem megbízható. ▪ A Tankerületi Központ nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek. ▪ A Tankerületi Központ nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait. ▪ A könyvvizetés informatikai támogatottsága nem megoldott.

Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal. ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított. ▪ A Tankerületi Központnál a vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. ▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a Tankerületi Központon belül. ▪ A Tankerületi Központnál a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.
Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel. ▪ Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. ▪ A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.
Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel. ▪ A Tankerületi Központ nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel. ▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. ▪ A Tankerületi Központ informatikai alkalmazásai elavultak. ▪ A Tankerületi Központ hardver ellátottsága nem megfelelő. ▪ Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének. ▪ Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.

	▪ Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a Tankerületi Központ által alkalmazott informatikai rendszerekkel. ▪ A Tankerületi Központ adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.
--	--

6. melléklet

Integrált Kockázati Leltár

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések	Érintett folyamat(ok)	Folyamatgazda	Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

*Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításakor még nem lehet kitölteni, de a kockázatkezelési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.

7. melléklet

Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhets, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhets	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

8. melléklet

Kimutatás a kockázatok értékelésére

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás						Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési Kritérium* 1	Értékelési Kritérium* 2	Értékelési Kritérium* 3	Értékelési Kritérium* 4	Hatás összérték	Folyamatra vetített hatás összértéke		
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

* A Kockázatiértékelési Kritérium Mátrixban meghatározott értékelési kritériumok.

9. melléklet

Kockázati Térkép

		Tűrőhatárt meghaladó kockázatok				Tűrőhatárt meghaladó kockázatok
		1-4	5-8	9-12	13-16	
Valószínűség	4					
	3					
	2					
	1					
		Hatás				

Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv

Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat/kockázati tényező	Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Kockázati érték	Szükséges intézkedés	Határidő és Beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

11. melléklet

Integritási és Korrupciós Kockázatok Kezelését Szolgáló Intézkedési Terv

Az államigazgatási szerv megnevezése:	Mátészalkai Tankerületi Központ
Melyik évre vonatkozik az intézkedési terv?	
Az intézkedés intézkedési terven belüli sorszáma:	
Az intézkedés megnevezése:	
Az intézkedés tartalmának kifejtése:	
Az intézkedés, mely – az integrált kockázatkezelési rendszeren belül azonosított – kockázat(ok) kezelésére irányul: (A kockázat(ok) mértékének feltüntetésével.)	
Az intézkedés tervezett eredménye:	
A szervezeten belüli felelős:	
A végrehajtásban közreműködők:	
Határidő:	
Az intézkedés megvalósítása összességében várhatóan mennyire bonyolult, erőforrásigényes és kockázatos?	
Az intézkedés megvalósítása várhatóan milyen mértékben erősíti a közigazgatási szerv integritását?	

