



A Regionális Operatív Programra vonatkozó pályázati
kiírások és az értékelési folyamat elemzése

KUTATÁSI ZÁRÓ TANULMÁNY

A tanulmány a Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal
megbízásából készült

2005. február 28.



T a r t a l o m

	Oldal
1. Bevezetés	4.
2. Párhuzamosságok kiküszöbölése	5.
3. Módszertan	6.
4. Regionális Operatív Programra vonatkozó pályázati kiírások elemzése	
4.1 Megjegyzés	7.
4.2. Megállapítások	8.
4.3 Javaslatok	9.
5. A Regionális Operatív Program értékelési rendszerének elemzése	
5.1 Főbb megállapítások	10.
5.2 Üzleti kockázatelemzési modell alkalmazása a ROP értékelési folyamat kockázatelemzésének elvégzéséhez	11.
5.2.1 Az elemzés menetének és rendszerének leírása	
5.2.1.1 Kockázati tényezők feltárása	12.
5.2.1.2 A feltárt kockázati tényezők kvalitatív értékelése kritikus tényezők kiválasztása	13.
5.2.1.3 Kockázatkezelés	13.
5.2.1.4 A módszertan sikeres alkalmazásának feltételei	14.
5.2.1.5 ROP értékelési folyamat kockázatelemzése	14.
5.2.1.6 A kockázatelemzés eredményének felhasználási lehetőségei	19.



5.2.2 Táblázatok

5.2.2.1 Skálák	20.
5.2.2.2 Hatásindikátor 1 (Hatástényező: az elvárt értékelési határidőtől való eltérés)	21.
5.2.2.3 Hatásindikátor 2 (Hatástényező: az elvárt felhasználási kerettől való eltérés)	23.

5.2.3 Kockázatkezelési terv 26.

Mellékletek:

- 1.** A strukturális alapokból finanszírozott támogatások igénybevételére benyújtott pályázati kiírások elemzése – zárójelentés – átfogó tanulmány
- 2.** ROP IH 2004. évi pályázati útmutatóknak a pályázatok értékelésére vonatkozó kiírásai
 - 2.1** Turisztikai vonzerők fejlesztése – 1/2004/ROP1.1
 - 2.2** Turisztikai fogadóképesség javítása – 1/2004/ROP 1.2
 - 2.3** Hátrányos helyzetű régiók és kistérségek elérhetőségének javítása – 1/2004/ROP 2.1.1, 2.1.2
 - 2.4** Óvodák és alapfokú nevelési-oktatási intézmények infrastrukturális fejlesztése – 1/2004/ROP2.3
 - 2.5** Helyi foglalkoztatási kezdeményezések támogatása intézkedés – 2. KOMPONENS "Non-profit foglalkoztatási projektek megvalósítása a szociális gazdaságban" – 1/2004/ROP 3.2.2.
- 3.** A strukturális alapokból finanszírozott támogatások igénybevételére benyújtott pályázati kiírások elemzése – zárójelentés – B5 rész: Regionális Fejlesztés Operatív Programnak az értékelésre vonatkozó megállapításai

Dr. Pintér István
a Kuratórium elnöke
Geopolitikai Tanács Kh. Alapítvány



1. BEVEZETÉS

A jelen kutatási záró tanulmány a Magyar Terület- és Regionális Fejlesztési Hivatal megbízásából, a Regionális Operatív Programra vonatkozóan elvégzett kutatási és fejlesztési tevékenységet írja le, illetve összegzi.

A feladat tematikus meghatározása

Feladat: a Regionális Operatív Programra vonatkozóan a pályázati kiírások és az azokkal szorosan összefüggő eljárások kockázatelemzése

A gyakorlatban alapvetően három főtípusú kockázatról beszélünk. Ezek a következők: pénzügyi, stratégiai, és működési kockázatok. Tekintettel arra, hogy a pénzügyi kockázatok kezelésének külön módszertana ismeretes, a jelen K+F szerződésben a másik két kockázattípus elemzésére és kezelésére alkalmas rendszer kidolgozásával foglalkozunk, melyet együttesen **üzleti kockázatnak** nevezünk.

Üzleti kockázatnak kell tekinteni minden olyan esemény, cselekedet, nem hatékony kontroll tevékenységet illetve elszalasztott üzleti lehetőség valószínűségét, amelyek befolyásolhatják a szervezeti képességet a stratégiai célok elérése érdekében.

Érdemes külön kiemelni, hogy a szervezetek életében nemcsak az a kockázat, ha valami rossz történik, hanem az is, ha valami jó nem történik meg!

I. fázis: a Regionális Operatív Programra vonatkozó pályázati kiírások áttekintése, az általánosítható tapasztalatok összegzése;

II. fázis: a Regionális Operatív Programra vonatkozó pályázati kiírásokkal szorosan összefüggő eljárások áttekintése, mélyinterjúk lefolytatása, az általánosítható tapasztalatok összegzése;

III. fázis: a stratégiai és működési kockázati tényezők feltárása és értékelése, azok ismertetése és konzultáció a megrendelővel;

IV. fázis: a Regionális Operatív Programra vonatkozóan a pályázati kiírások és az azokkal szorosan összefüggő eljárások üzleti kockázatának elemzésére és kezelésére alkalmas rendszer kidolgozása;



V. fázis: a kidolgozott rendszer ismertetése a megrendelővel, az elfogadott javaslatok beépítése a rendszerbe;

VI. fázis: a Regionális Operatív Program pályázati kiírásai és az azokkal szorosan összefüggő eljárások konkrét kockázatkezelési tervének elkészítése, amely adott esetben szövegszerű javaslatokat tartalmaz a célok megvalósításának hatékonyabbá tételéhez.

VII. fázis: a záró tanulmány átadása a megrendelőnek, amely tartalmazza a rendszerleírást és a kockázatkezelési tervet.

2. PÁRHUZAMOSSÁGOK KIKÜSZÖBÖLÉSE

A kutatómunka folytatása közben megállapításra került, hogy több szervezet adott hasonló tevékenységekre megbízást. A jelen kutatás hatékonyságának biztosítása céljából a megbízó (tekintettel arra is, hogy új pályázatok kiírására csak később és esetleg megváltozott struktúrában kerül sor) a K+F tevékenység fő területként – a pályázati kiírások utó kutatását változatlanul fenntartva - a pályázatok értékelési folyamatát jelölte meg.

Mindezek figyelembevételével a szerződő felek rögzítették, hogy a megbízott a pályázati kiírások elemzését a Nemzeti Fejlesztési Hivatal KTK Irányító Hatóság megbízásából 2004. év végére a MEGAKOM, a Tiscia Gazdasági Tanácsadó és Szolgáltató Kft., az Ex-Ante és HBF Hungaricum tanácsadó irodákból álló konzorcium által elkészített „A strukturális alapokból finanszírozott támogatások igénybevételeire benyújtott pályázati kiírások elemzése” című záró tanulmányához képest végzi el.

Az ROP pályázatok értékelésére vonatkozó kutatás és fejlesztés jól hasznosítható bármely későbbi eljárásban, illetve a már általunk feltárt kockázatok is indokolták annak kiemeltté tételét. Ennek megfelelően a VI. fázis a következőkre módosult: a Regionális Operatív Program értékelésével összefüggő eljárások konkrét kockázatkezelési tervének elkészítése, amely adott esetben szövegszerű javaslatokat tartalmaz a célok megvalósításának hatékonyabbá tételéhez. Mivel a kockázat elemzési módszertan egy adott, jövőbeni időintervallumra értelmezhető, a megbízó az értékelési folyamat kockázat elemzésének elvégzését a 2005. évre vonatkozóan jelölte meg.



3. MÓDSZERTAN

A megbízás keretében a következő szakértők vettek részt a feladat elvégzésében: kockázat elemzési, közigazgatási, értékelemző és jogi szakértők.

Az egyes tevékenységek összefüggése miatt a szakértők több megbeszélés tartottak, majd az alapvető dokumentumok beszerzése és tanulmányozása után felosztották és ütemezték maguk között a feladatokat.

Mindegyik szakértő a saját szakterületének speciális módszertanát alkalmazta a részfeladatok elvégzése során. Ennek keretében a vonatkozó uniós és hazai jogszabályok, belső utasítások, kézikönyvek, a Regionális Fejlesztési Operatív Program 2004. évi pályázata, a ROP IH Működési Kézikönyv tervezete (érvényes: 2004.10.01-től), az egységes monitoring és információs rendszer (EMIR), az átadott egyéb anyagok tanulmányozásával, valamint minden releváns szinten mély-interjúkat végeztek.

Megjegyzés: az következő anyagok tanulmányozására nem volt lehetőségük a szakértőknek: MTRFH ellenőrzési dokumentumai, a ROP jelentési rendszerében keletkezett dokumentumok, a KEHI 2003. október 8.-i keltezésű „Összefoglaló ellenőrzési jelentés”-e.

Leszámítva az időhiányt és az egyes szervezetek túlterheltségét, a K+F tevékenység sikeres elvégzéséhez a szükséges támogatást megkaptuk, az MTRFH, a ROP IH és a KSZ-ek munkatársai részéről maximális együttműködést tapasztaltunk. Ez a pozitív hozzáállás még akkor is töretlen volt, amikor kiderült, hogy több külső szerv (KEHI, más tanácsadó cég) egyidejűleg végez hasonló feladatokat és küszöbön áll az ÁSZ és az Unió ellenőrzése is. Külön köszönetet mondunk **Dr. Petrás Ferenc úrnak**, aki a szervezésben és a felek közötti kommunikációban a projekt nagy segítségére volt.

Az értékelési folyamat kutatása során három alkalommal került sor kiscsoportos munka megbeszélésre (KM). Ekkor került alkalmazásra a IV fázisban kidolgozott speciális elemzési módszertan is, amely a kockázatok feltárását, súlyozását, illetve az azok csökkentésére szolgáló javaslatok kidolgozását is lehetővé tette.



Sajnos időhiány miatt a K+F tevékenység gerincét alkotó kis-csoportos munka megbeszéléseken az MTRFH ellenőrei és az IH egyes munkatársai (ROP rendszerfelügyelő, DeB felelős, IT munkatárs) nem vagy csak részben tudott részt venni.

A módszertan keretében hangsúlyoznunk szükséges, hogy a kutatási záró tanulmány pillanatfelvétel, a K+F tevékenység idején folyamatban levő, de még nem lezárt (például: eljárási szabályok rögzítése) tényezőket nem vettük figyelembe.

4. A Regionális Operatív Programra vonatkozó pályázati kiírások elemzése

4.1. Megjegyzés

A Regionális Operatív Programra vonatkozó 2004. évi pályázati kiírások elkészítése idejére megállapítható az egész támogatási rendszer kialakulatlansága. Hiányzott a megalapozott intézményi hálózat, az egyes megvalósító szervezetek között nem történt meg a feladatok egyértelmű felosztása. A külföldi tapasztalatok nem kerültek felhasználásra (Pl.: Franciaországban egyetlen minisztérium jött létre a fejlesztési kérdések megoldására). Nem jelentek meg az ágazati és a regionális fejlesztések közötti eltérésekből adódó különbségek sem. A programozási folyamat nagy nehézségekbe ütközik akkor, ha az NFT nem a valóságos folyamatokra épülve készül el. Ebből adódik, hogy a ROP projekt kiválasztási feladatai is bizonytalanok.

A pályázati kiírásokat elkészítők magas szakmai színvonalon álló szakemberek, azonban – főként az előkészítetlenség miatt – az intézkedésfelelősök szoros időkorlátok között, nagy stresszhatás alatt dolgoztak. Közrejátszott ebben az időben az a félelem is, hogy kevés beérkező pályázat esetén Magyarországnak nem sikerül majd a teljes támogatási összeget lehívnia. Ez utóbbi tény pazarló kommunikációt eredményezett. Nem készült előzetes felmérés arról sem, hogy várhatóan hány pályázat fog beérkezni. Itt említjük meg azokat a veszélyeket, amelyek abból adódnak, hogy a közbeszerzési eljárásokra a vállalkozók már a támogatott összegek ismeretében adják be jelentkezésüket.



A kapkodás az EMIR rendszer kifejlesztésénél is megmutatkozott. A fejlesztésre vonatkozó pályáztatás során kiderült, hogy a megadott igen rövid határidőn belül több jelentős fejlesztő szervezet nem látta elvégezhetőnek a feladatot. A rendszer végül késve, segédprogram nélkül került beüzemelésre. Azóta is folyik a fejlesztése („paraméterezése”), azonban hatékony döntéstámogatásra ma sem képes. Nem biztosított a rendszernek az OTMR-rel való kompatibilitása sem.

Egyetértünk az 1. sz. Mellékletben található Záró Jelentésben foglaltakkal, amely felveti azt a kérdést, hogy a jelen pályázati forma helyett elképzelhető más fajta fejlesztési rendszer is. Az Átfogó Tanulmány hivatkozik Wächter Balázs 2004. október 29-én az 5. Tokaji Területfejlesztési Szakmai Műhelyszemináriumon elhangzott előadására, amely egy átfogó, forradalmi reformot ugyanúgy lehetségesnek tart, mint átfogó, de moderált, fokozatos reformot. A paradigma váltás kérdése a Geopolitikai Tanács kutatási tevékenysége során is többször felmerült, hiszen nem bizonyított, hogy az ország rendelkezésére álló erőforrások optimális felosztási rendszerét működtetjük. Átfogó és hatékony stratégia, hosszú távú koncepció hiányában a fejlesztési célok hatékony megvalósulása nem biztosított és a fejlesztési igények/javaslatok túlzott elvárásokat generálnak.

Az általunk a pályázati kiírásokkal kapcsolatban tapasztalt kockázatokat az alábbi pont tartalmazza.

4.2 Megállapítások

- Alapvetően egyetértünk az 1 számú mellékletben foglalt Záró tanulmánynak a pályázati kiírásokkal kapcsolatos megállapításaival, és a javasolt intézkedésekkel. Az elvégzett tényfeltárás a szokásoknak megfelelő és tudományosan elfogadott módszertan alapján történt.
- Véleményünk szerint ugyanakkor nem kap elég hangsúlyt, hogy a folyamatos pályáztatás a kiírások egyik legnagyobb tévedése. Ez a módszer akkor javasolt, ha sok kis projekt áll szemben forrásbővítéssel.
- Ugyancsak elhibázott a hiánypótlások rendszere.
- A kiírások túlzott szubjektivitást tesznek lehetővé a pályázatok értékelése során. (Lásd: 2.1 - 2.5 számú mellékleteket) Általában elmondható, hogy az értékelő rendszer nem szofisztikált, nem kiértékelte.
- Előfordult, hogy a kiírás nem volt a programnak megfelelő.



- Éves keretösszegek meghatározása nélkül az elsőként beérkezett pályázatok kerültek előnybe anélkül, hogy az szakmailag indokolt lett volna.
- Nem sikerült megteremteni a kiírásoknak egymással és az értékelési szempontokkal való összehangoltságát.
- Több kiírás tartalmazott olyan kategóriákat, amelyeket a gyakorlat nem igazolt vissza. Nem voltak kellően átgondoltak a fejlesztések abból a szempontból sem, hogy funkciók fejlesztése helyett inkább tevékenységeket próbáltak meg finanszírozni. (Pl.: épület felújítások finanszírozása anélkül, hogy az életképes éttermi-vendéglátó funkció került volna teljes egészében megvizsgálásra)
- A kiírások alapján beérkező pályázatok kezelésére kifejlesztett EMIR rendszer nem jelent valós döntéstámogatást, nem kompatibilis az OTMR-rel.

4.3 Javaslatok

- Törekedni kell az eddigi tapasztalatok kommunikálására az NFT-t készítők felé.
- Az újabb kiírásoknál fejleszteni szükséges az értékelés objektív mutatóit, esetleg százalékos arányban meghatározva a szubjektív-objektív értékelési szempontok arányát.
- A kiírások – a jogszabályok adta keretek között - törekedjenek még nagyobb átláthatóságra, legyenek rövidebben és kevésbé komplikáltak.
- Csak a legindokoltabb esetekben kerüljön sor folyamatos pályáztatásra.
- Javasoljuk felülvizsgálni hiánypótlások rendszerét. Minden szükséges helyen kerüljenek rögzítésre reális határidők, ne maradjanak szabályozatlan területek (pl.: anyagok felterjesztési határidői). Kerüljön aktiválásra az EMIR határidőket figyelő rendszere.
- Kerüljenek meghatározásra éves keretösszegek, amelyek csak igen indokolt esetben, és csak előre meghatározott mértékben legyenek átcsoportosíthatóak.
- A gyakorlat által nem igazolt kategóriák felülvizsgálata folyamatos, ezért ezzel kapcsolatosan nem teszünk javaslatot.
- A kiírások alapján beérkező pályázatok kezelésére hivatott EMIR további fejlesztése szükséges, hogy valós döntéstámogatást nyújtson. Válgjon kompatibilissé az OTMR-rel, vagy ha ez nem lehetséges kerüljön összekapcsolásra az APEH és a VPOP szükséges rendszereivel.



5. A Regionális Operatív Program értékelési rendszerének elemzése

5.1 Főbb megállapítások (a részleteket és a javaslatokat az 5.2 pont és az azt követő táblázatok tartalmazzák)

- Az értékelési rendszer hiányosságai **komolyan veszélyeztetik** a Regionális Fejlesztési Operatív Programban és a Program-kiegészítő Dokumentumban megfogalmazott célok elérését.
- Erősíteni szükséges a pályázati kiírások és az értékelési szempontok összhangját, valamint az ország különböző területein az **egységes értékelési gyakorlatot**.
- A jelenleg működtetett **pontozási rendszer** tág teret ad a szubjektív döntéseknek. A pontthatárok meghatározása sokszor esetleges.
- Javítani szükséges az értékelési folyamat hatékonyságán, az **elhúzódo döntések** több problémát vetnek fel (megváltozott költségtelek, a pályázó érdekmúlása, stb.).
- Adott pályázat-típusnál már az értékelési folyamat során is célszerű lenne **műszaki szakértő** bevonása, és a helyszín bejárása. A későbbiek során is aggályos, hogy a kedvezményezett bízza meg a műszaki ellenőrt.
- Az RFÜ-k a program-kezelésben és az értékelésben is részt vesznek, amely – minden erőfeszítés ellenére – **összeférhetetlenségi aggályokat** vet fel.
- Lobbitorvény hiányában javasoljuk a nyertes pályázatok elemzését abból a szempontból, hogy nem kerülnek-e túlsúlyba a politikailag/gazdaságilag támogatott erősebb pályázatok. Amennyiben igen, ez a jelzés megerősítené az értékelési folyamatot befolyásolni képes **lobbik jelenlétét**.
- Az értékelési rendszer nem zárja ki a **csalások** lehetőségét, amelyek aránya jelenleg – valószínűsíthetően – nem jelentenek jelentősebb kockázatot. A szubjektív elemek csökkentésére a részletes anyagban teszünk javaslatot.
- Az értékelési folyamat elemzésénél a **korruptciót**, mint kockázati tényezőt nem találtuk szignifikánsnak. A pályázatok számának növekedésével azonban célszerű a megelőzésre nagyobb figyelmet fordítani.
- Nagyobb figyelmet javasolunk fordítani az értékelésre során az **összeférhetetlenségi szabályok** bevezetésére és alkalmazására.
- További pontosítást igényel az a megállapítás, hogy a támogatott projektek egy része **nem felel meg** a jogosultsági kiírásnak.



- Az értékelési folyamattal kapcsolatosan a ROP Irányító Hatóság megerősítését tartjuk szükségesnek. Egyrészt a munkatársak leterheltsége túlzott, másrészt megfontolandó, hogy a külsősök eseti alkalmazása helyett nem célszerű-e köztisztviselői létszámfejlesztést végrehajtani ezen a területen (Ugyanez a megállapítás vonatkozik az MTRFH ellenőrzési apparátusára is.). Szükséges lenne egy folyamatba épített ellenőrzési rendszer hatékony működtetésére, olyanra, amelyet a vezetők is támogatnának.
- A **Döntés-előkészítő Bizottság** funkciójának, összetételének és működésének teljes felülvizsgálatát javasoljuk.
- Nem vagyunk meggyőződve arról, hogy az **információ biztonság** kellő szinten van, beleértve az EMIR-t is. A ROP IH iratkezelési rendszere nem megfelelő.
- A **költséghatékonysági értékelések** fejlesztésre szorulnak. Javasoljuk egy olyan adatbázis felállítását, amely összehasonlíthatóvá és ellenőrizhetővé teszi a pályázatok adatait a piaci árakkal. Ugyanezen témában hasznos lenne az unós módszerek ismerete a végrehajtás szintjén.
- Célszerű lenne az értékelési szempontokra vonatkozó **állásfoglalások** könnyebb elérhetőségét biztosítani.
- Tovább kell erősíteni a ROP IH és a **VÁTI Kht.** közötti jó kapcsolatot, ezzel megelőzendő, hogy a KSZ pénzügyi- vagy más kényszerből az uniós vagy hazai szabályoktól eltérjen.
- A kutatási tevékenység során nem lertük fel az értékelő rendszer minőségbiztosítását, illetve a pályáztatás rendszer-ellenőrzését.
- Az értékelési folyamat több pontján tapasztaltuk a munkatársak **egzisztenciális** bizonytalanságtól való félelmét. Ennek fő oka az, hogy nem tudják lesz-e a közeljövőben olyan feladat, amelyet majd el kell látniuk. Ez a bizonytalanság a szervezetek közötti versengéshez, egyes munkatársaknak a könnyebb befolyásolásához vezethet.

5.2 Üzleti kockázatelemzési modell alkalmazása a ROP értékelési folyamat kockázatelemzésének elvégzéséhez

5.2.1 Az elemzés menetének és eredményének leírása

Az üzleti kockázatelemzési módszertan kifejlesztésének és alkalmazásának folyamata 1999-ben kezdődött és azóta eltelt időszakban a Matáv Rt-nél és más cégeknél több mint 25 sikeres alkalmazásra került sor. Ezt bizonyítja a 2002. évi Magyar Innovációs Nagydíjon szerzett oklevél elismerés valamint



számtalan külföldi és hazai publikáció, melynek nyomán az ITU (Nemzetközi Távközlési Szövetség) jelezte szándékát, hogy a módszertant fel kívánja venni az általa ajánlott módszertanok listájára

Az innováció célja volt a szakirodalomból ismert kockázatelemzési módszerek továbbfejlesztésével a kvantitatív kapcsolat megteremtése a stratégiai és üzleti döntések és azoknak

- az adott vállalat/intézmény működésére, valamint
- a vállalat/intézmény termékeit vagy szolgáltatásait igénybe vevő ügyfelekre / felhasználókra gyakorolt hatása között.

Az üzleti kockázatelemzési módszertan olyan gyakorlati problémák megoldása során nyújt segítséget, amikor a jövőben várható kockázatok hatásainak számszerűsítésére nem, vagy nem elegendő mennyiségben áll rendelkezésre megbízható múltbeli input adat.

Az alábbiakban röviden bemutatjuk a módszertan egyes lépéseit.

5.2.1.1 Kockázati tényezők feltárása

A feladat elvégzéséhez szellemi alkotástechnikai módszerekre, pl. brainstormingra van szükség. Feladattól függően néhány órás, vagy bonyolult esetben több napos kiscsoportos megbeszélést is lehet tartani. Fontos a résztvevők összetétele, mivel az eredményt nagymértékben befolyásolja az a tény, hogy az adott téma releváns szakterületei képviselve vannak-e, vagy sem.

A feltárás főbb lépései a következők:

- tényezők összegyűjtése,
- az összegyűjtött tényezők megvitatása,
- a megvitatás eredményeként az összegyűjtött tényezők szűrése.

A kockázati tényezők feltárása során a következő szabályokat célszerű betartani:

- A kiscsoportos megbeszéléseken az adott téma szempontjából valamennyi releváns területnek képviseltetni kell magát.
- A siker záloga az alapos előkészítés.
- A kiscsoportos megbeszélés résztvevőinek nagy tapasztalatokkal kell rendelkezni.
- A tényezők feltárása több lépésben (megvitatás, szűrés) történik.
- A feltárás végén csak azok a tényezők maradhatnak meg, amelyre nézve a



résztvevők egyetértése teljes!

- A teljes folyamatot úgy kell dokumentálni, hogy azok számára is világos legyen a feltárt tényezők tartalma, akik a kiscsoportos megbeszéléseken nem vettek részt.

5.2.1.2 A feltárt kockázati tényezők kvalitatív értékelése – kritikus tényezők kiválasztása

A kvalitatív értékelés megkezdése előtt gyakorlati szempontból ajánlható – amennyiben az előző szakasz eredményeként nagy számú (legalább 30) tényező gyűlik össze, hogy a feltárt tényezőket logikai csoportokba rendezzük.

A logikai csoportok kialakítása során figyelni kell arra, hogy a csoport megnevezés teljes egészében fedje le a feltárt kockázati tényezők tartalmát.

A csoportosítást követően történik a feltárt tényezők kvalitatív értékelése. Ennek során meg kell becsülni a feltárt kockázati tényezők által generált események bekövetkezési valószínűségét és bekövetkezés esetén annak hatását a résztvevők által meghatározott hatástényező(k)re. Maga az értékelés skálák definiálásával veszi kezdetét, melyek lehetővé teszik a különböző dimenziójú és jelentéstartalmú tényezők azonos módon történő értékelését.

A folyamat végén megfelelő algoritmus alkalmazásával kiválasztásra kerülnek a kritikus kockázati tényezők.

A folyamat ezen szakaszának célja azon kockázati tényezők kiválasztása, amelyek hatásának kezelésével mindenképpen foglalkozni kell.

5.2.1.3 Kockázatkezelés

A kockázatkezelés irányulhat a kockázatok elkerülésére, megosztására, áthárítására, vagy azok elfogadására kockázatcsökkentő cselekvési program megfogalmazásával.

A kockázatcsökkentő cselekvési program kialakítása a kiscsoportos megbeszélés résztvevőinek közös feladata, melyet megfelelően kommunikálni kell a téma valamennyi érintettje és az adott vállalat/intézmény vezetői felé is!

Az akcióterv végrehajtása után célszerű a fentiekben ismertetett értékelési folyamatot újra elvégezni, és annak eredményét a program végrehajtása előtti állapottal összehasonlítani, és ha szükséges, a fenn ismertetett folyamatot újra megismételni.



A kockázatkezelés speciális esete az előzőleg feltárt és értékelt kritikus tényezők hatásainak mélyebb számszerűsítése. Erre alkalmas módszer, pl. a Monte-Carlo szimuláció, reálopció és játékelméleti modellezések. Az üzleti kockázatelemzési módszertan különböző technikákat dolgozott ki arra, hogy az előzőekben ismertetett lépések (feltárás, kvalitatív értékelés) eredményeit miképpen lehet felhasználni ezen modellek építése során.

A jelen feladat megoldása során elvégzett kockázatelemzés azonban nem igényli ilyen modellek alkalmazását, így azok bemutatásától eltekintünk.

5.2.1.4 A módszertan sikeres alkalmazásának feltételei

- Felső vezetői támogatás
- A munkában résztvevő team elkötelezettsége
- A modell input adatainak teljes körű megadása
- Az input adatok megbízhatóságának lehetőség szerinti legmagasabb szinten történő biztosítása
- A kapott eredmények érthető formában történő kommunikálása

5.2.1.5 ROP értékelési folyamat kockázatelemzése

Cél: A ROP értékelési folyamat mentén olyan modell előállítása, amely konzisztens és bármikor aktualizálható módon, megfelelő dokumentáltsággal biztosítja a kockázatelemzés és - kezelés elvégzését.

Elvárt eredmény: A kockázatelemzés eredménye alapján a ROP értékelési folyamat mentén kritikus tényezők kiválasztása, illetve ezen tényezők kezelésére kockázatcsökkentő akciók megfogalmazása.

A feladat elvégzésének peremfeltételei

A kockázatelemzés 3 kiscsoportos megbeszélés keretében került sor. Egy-egy kiscsoportos megbeszélés ideje 3 óra, amelyen az alábbi kollégák vettek részt:

Név	Szervezet	Megjegyzés
Ganczer Viktória	MTRFH-ellenőrzés	csak az első megbeszélés elején



Taskovics Zsolt	MTRFH-ellenőrzés	a harmadik megbeszélésről – feladatai miatt - el kellett hamarabb távoznia
Dr. Szelényi Endre	IH- rendszerfelügyelő	csak a második megbeszélésen
Urbán Zoltán	VÁTI	
Kelemen Ildikó	VÁTI	csak az első és harmadik megbeszélésen (helyettesről gondoskodott)
Horkay Nándor	VÁTI	csak az első megbeszélésen
Faludi Julianna	VÁTI	csak a második megbeszélésen
Szepessy György	RFÜ – Észak-Magyarország	
Dr. Pintér István	Geopolitikai Tanács	csak az első és harmadik megbeszélésen
Dr. Fekete István	Geopolitikai Tanács	moderátor

A feladat elvégzésének főbb lépései

- Első feladat a kockázatelemzéshez állandó összetételű team létrehozása, melynek feladata az elméleti részben leírtak gyakorlatban történő megvalósítása.

A team tagjaival kapcsolatban megfogalmazott követelmények:

- saját szakterület kiváló ismerete
- rálátás a többi szakterületre
- konszenzusra való törekvés
- kreativitás

- **1. kiscsoportos megbeszélés**

Elvégzendő feladat: A folyamat megvalósítását veszélyeztető kockázati

tényezők strukturált formában történő feltárása/aktualizálása az alábbi

logikai csoportokra



- előírások összetettsége,
- értékelés (formai),
- értékelés (jogosultsági, megvalósíthatósági),
- értékelés (szakmai),
- megvalósítás (döntés-előkészítés, döntés)
- humán erőforrások,
- IT támogatás,

A fenti struktúra alapján összesen **28** kockázati tényező feltárására került sor. A kockázati tényezők megnevezése a feladat megoldásához készült Excel tábla (Projkival1 és Projkival2) munkalapján található. (1. sz. melléklet)

Fontos: Az egyes kockázati tényezők tartalmának részletes kifejtésére is sor került, mely a kockázati tényezők részletes magyarázata című dokumentumban található (2. sz. melléklet)

• 2. kiscsoportos megbeszélés

Elvégzendő feladat: A tényezők feltárását követően a következő feladat a tényezők kvalitatív értékelése. Ehhez valószínűségi és hatásskálák definiálására került sor. A valószínűségeken azt kell érteni, hogy a rendelkezésre álló tapasztalatok alapján a feltárt kockázatok 2005. évben milyen valószínűséggel fognak bekövetkezni, míg a hatásskála a kockázatok bekövetkezése esetén a hatás mértékét becsli. A valószínűség mérésére az alábbi skála került alkalmazásra: (1. sz. melléklet skálák munkalap)

Valószínűség: 5 fokozatú lineáris skálán

Alacsony	1 -20% közötti valószínűség
Mérsékelt	21-40% közötti valószínűség
Közepes	41-60% közötti valószínűség
Nagy	61-80% közötti valószínűség
Jelentős	81-99% közötti valószínűség

A hatások értékeléséhez a kiscsoportos megbeszélés résztvevői az alábbi hatástényezőket és hatásskálákat határozták meg:

Hatástényező1: Az elvárt értékelési határidőtől (120 nap) való eltérés százalékban 2005-ben az 5 fokozatú lineáris skálán, abból kiindulva, hogy a feltárt kockázati tényezők bekövetkezése esetén az eltérés maximum 100 % azaz **további 120 nap** lesz



Alacsony (1)	0-20 %
Mérsékelt (2)	21-40 %
Közepes (3)	41-60 %
Nagy (4)	61-80 %
Jelentős (5)	81-100 %

Hatástényező2: Az elvárt felhasználási keret (90 Mrd Ft) felhasználástól való eltérés 2005-ben az 5 fokozatú lineáris skálán abból kiindulva, hogy a feltárt kockázati tényezők bekövetkezése esetén maximum az elvárt keret **30 %-ának** felhasználásra nem kerül sor.

Alacsony (1)	0-6 %
Mérsékelt (2)	7-12 %
Közepes (3)	13-18%
Nagy (4)	19-24%
Jelentős (5)	25-30 %

A kiscsoportos megbeszélés résztvevői a fenti skálákat használva az értékelés elvégzéséhez **az 1. és a 2. megbeszélés között gyűjtött információk felhasználásával** elvégezték valamennyi kockázati tényezőre a valószínűségek és hatástényezők értékelését.

Az értékelés a teljes egyetértés alapján történt.

Fontos: Az értékelés módjának dokumentálására idő hiányában nem került sor, azonban a megbeszéléseken az egyes értékeléseket alapos vita előzte meg.

A kritikus tényezők kiválasztásához a $K = P + 2 \cdot I$ képletet alkalmazták, ahol K az egyes tényezőkhez tartozó kockázati koefficiens, a P a valószínűség, I pedig a hatásskála fentiek szerinti súlyozott értéke.

- **3. kiscsoportos megbeszélés**

Elvégzendő feladat: Az értékelés eredménye alapján a kapott eredmények bemutatása, átbeszélése, a szükséges korrekciók elvégzése (csak teljes egyetértés esetén!) majd a kritikus kockázati tényezők kiválasztása



A kritikus tényezők kiválasztásának módja:

A kapott K értékeket három egyenlő részre osztjuk.

- A felső harmadba került kockázati tényezők automatikusan kritikusak.
- Az alsó harmadba került tényezőkkel a továbbiakban nem kell foglalkozni.
- A középső harmadba került tényezőket a résztvevők még egyszer áttekintik és teljes egyetértés elve alapján döntenek, hogy ezen tényezők közül még melyeket tekintenek kritikusnak.

A fentiek alapján a résztvevők **az elvárt értékelési határidőtől való eltérés** hatástényező esetében összesen **13** tényezőt, míg az **elvárt felhasználási kerettől való eltérés** esetében **8** tényező találtak kritikusnak. A kritikus tényezők listája pirossal jelölve az Excel táblában a leírás munkalapon található pirossal jelölve. Ezek közül **4** olyan tényező is akadt, amely **mindkét hatástényező** szerint kritikus lett. Ezek a következők: (Excel táblában kékkel jelölve)

- A pályázat mellékletét képező szerződés gyakorta megváltozhat (pl. biztosítékok, pénzügyi kondíciók, pénzügyi tábla).
- A ROP kezelésének eljárási szabályai az indulás óta nem kerültek elfogadásra, előfordulhat, hogy az EU a teljes költségkeretet visszavonja.
- Olyan pályázatok kerülnek támogatásra javasoltnak, amelyek formailag hiányosak, mert az előírásokat esetleg nem tartják be.
- Támogatásra nem jogosult pályázatok előterjesztésre kerülnek a DEB elé, emiatt a támogatás visszafizetésére kerül sor.

A következő feladat az így kiválasztott kritikus tényezőkre kockázatkezelő javaslatok (akciók) megfogalmazása, a végrehajtásért felelős szervezet megnevezése

Ez minden esetben "quick win" megoldást kell, hogy jelentsen, melyet a résztvevők közösen dolgoznak ki.

Példa az akció megfogalmazására

- **Kritikus tényező:** A pályázat mellékletét képező szerződés gyakorta megváltozhat (pl. biztosítékok, pénzügyi kondíciók, pénzügyi tábla).
- **Javasolt akció:** Kiírás időpontjára valamennyi dokumentumot véglegesíteni kell és változtatás csak akkor történjen, ha azt jogszabály változás, vagy jogszabályból levezethető hiba indokolja. Felelős: IH vezető



A megbeszélés résztvevői a **hatástényező1** esetében összesen **13 javaslatot**, míg a **hatástényező2** esetében **8 javaslatot** fogalmaztak meg, melyek közül azonban **4 javaslat közös**, így valójában összesen **17 javaslat** megfogalmazásra került sor. A részletes javaslat listát szintén az Excel tábla kritikus tényezők kezelése munkalap tartalmazza.

Az értékelési folyamat hatékonyságának növelése szempontjából feltétlenül javasolt az egyes akciók végrehajtása, a megvalósítás nyomon követése, és eltérés esetén a szükséges beavatkozások megtétele. Különösen vonatkozik ez a 4 kiemelt javaslatra (az Excel táblában a kritikus tényezők kezelése munkalapon vastagon jelölve)

5.2.1.6 A kockázatelemzés eredményének felhasználási lehetőségei

- A modell szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálási lehetősége. Az aktualizálás a fenn leírtakhoz képest lényegesen gyorsabban megvalósulhat!
- Az értékelési illetve a korrekt értékelés elvégzéséhez szükséges információ gyűjtési módszerek továbbfejlesztési lehetőségének megteremtése
- Az elemzési időszak végén célszerű terv-tény elemzést végezni. Több év során elvégzett elemzés alapján "benchmark-ot" lehet előállítani, amely segítheti a következő évek elemzését.



Valószínűségi skála

Skála érték	Tartományok (%)
5	81-99
4	60-79
3	40-59
2	20-39
1	0-19

Hatás skálák

Elvárt értékelési határidő: 120 nap

Skála érték	Tartományok (eltérés nap) (%)
5	81-99
4	61-80
3	41-60
2	21-40
1	0-20

Elvárt felhasználási keret: 90 Mrd Ft

Skála érték	Tartományok (eltérés a felhasználási kerettől (%)
5	25-30
4	19-24
3	13-18
2	7-12
1	0-6



Sorszám	Kockázati tényező megnevezése	Valószínűség	Hatás (Hatástényező: elvárt értékelési határidőtől való eltérés)	Eredmény
1	Projektek kiválasztása			
11	Előírások összetettsége			
	Jelenlegi értékelési folyamat "rugalmatlansága" veszélyeztetheti az értékelésnek az előírt határidőre			
111	történő végrehajtását	4	5	14
	Jogsabályi előírások be nem tartása			
112	az értékelés során	3	4	11
	Pályázati utmutató és értékelési segédlet tartalmi ellentmondásosságából eredő			
113	kockázatok	1	1	3
	A kommunikációnak az értékelésben résztevő szervezetek közötti			
114	hiányossága, ellentmondásossága	3	2	7
	A pályázat mellékletét képező szerződés tartalma gyakorta megváltozhat (pl. biztosítékok,			
115	pénzügyi kondíciók, indikátor tábla)	5	4	13
	A pályázati anyagok minősége esetleg nem lesz megfelelő (mivel a szükséges segédletek egyes esetekben nem egy helyen			
116	találhatóak)	1	1	3
	A pályázók félreértelmezhetik a pályázati kiírásokat, illetve eleshetnek olyan információktól, amelyek a pályázati kiírás feltételeinek módosulásából származnak (Pályázók,			
117	GYIK)	4	2	8
118	Humán erőforrások	5	5	15
	A ROP kezelésének eljárasi szabályai az indulás óta nem kerültek elfogadásra, előfordulhat, hogy az EU			
119	a teljes költségkeretet visszavonja	2	2	6
12	Értékelés (formai)			
	Olyan pályázatok kerülnek támogatásra javasoltnak, amelyek formailag hiányosnak, mert az			
121	előírásokat esetleg nem tartják be	4	5	14
13	Értékelés (jogosultsági, megvalósíthatósági)			
	Pályázatiírók nem egységesen készítik el a költségtablát, emiatt csúszhat az			
131	értékelési határidő	3	2	7
	Támogatásra nem jogosult pályázatok előterjesztésre kerülnek a DEB elé,			
132	emiatt támogatás visszafizetésére	5	5	15



kerül sor				
14 Értékelés (szakmai)				
Szakmai értékelők nem megfelelő kiválasztása, ezért esetleg szakmailag nem megfelelő projektek kerülnek				
141	kiválasztásra	3	1	5
Egyes intézkedések esetében a szakmai szempontok túlzott				
142	szubjektivitása	5	1	7
Az értékelés során esetleg nem történik meg a helyszíni szemle, ezért esetleg jogosulatlan pályázó kerül				
143	támogatásra	5	1	7
15 Megvalósítás (döntés-előkészítés, döntés)				
A folyamatos beadás miatt nem érvényesül a hatékonyság,				
151	gazdaságosság és hatásosság elve	5	1	7
Szervezeti széttagoltságból eredő kockázatok (bonyolult mechanizmuson keresztül lehet hatni az RFÜ-kre)				
152	A DEB összetételéből adódhat, hogy olyan projektek is kiválasztásra kerülnek, amelyek nem feltétlenül lennének támogatandók	3	1	5
153	DEB döntést követően a tényleges döntés időpontja elhúzódhat (kötelezettségvállalás időpontja) és ez teljes mértékben ellehetleníti a projekt megvalósítását	5	1	7
154	Döntés-előkészítő Bizottság döntése elhúzódhat	3	5	13
155		5	4	13
16 Humán erőforrások				
Magas fluktuáció (egyres munkakörökben évente 3 alkalommal is előfordulhat személyi változás)				
161	Rövid időszakra felmerülhet a nagy mennyiségű munkára történő kapacitás kiépítés	5	3	11
162	A vizsgált időszakban minőségi és mennyiségi kapacitáshiány lép fel	5	2	9
163		4	2	8
17 IT támogatás				
Adatrögzítésben hiányosságok léphetnek fel				
171	Az EMIR-ben végrehajtandó folyamat nem egyezik meg a papír alapú értékelési folyamattal, ebből adódóan az értékelés eredménye különböző lehet	5	1	7
172		4	1	6



	Képzés minősége és mennyisége nem megfelelő (nem terjed ki minden potenciális felhasználóra), ezért időnként nem lehetséges az IT adta				
173	lehetőségek maximális kiaknázása	4	1	6	
	Sok felesleges adatot is rögzíteni kell, ugyanakkor az értékelés szempontjából lényeges adatokat nem				
174	lehet kinyerni a rendszerből	4	2	8	
	Az EMIR-hez való jogosultság megadása jelentős késedelemmel történik, ami a munkavégzés				
175	hatékonyságát korlátozza	4	1	6	
			Hatás (Hatástényező: elvárt felhasználási kerettől való eltérés)		
Sorszám	Kockázati tényező megnevezése	Valószínűség		Eredmény	
1	Projektek kiválasztása				
11	Előírások összetettsége				
	Jelenlegi értékelési folyamat "rugalmatlansága" veszélyeztetheti az értékelésnek az előírt határidőre történő végrehajtását				
111		4	1	6	
112	Jogsabályi előírások be nem tartása az értékelés során	3	2	7	
	Pályázati útmutató és értékelési segédlet tartalmi ellentmondásosságából eredő kockázatok				
113		1	1	3	
114	A kommunikációnak az értékelésben résztvevő szervezetek közötti hiányossága, ellentmondásossága	3	1	5	
	A pályázat mellékletét képező szerződés tartalma gyakorta megváltozhat (pl. biztosítékok, pénzügyi kondíciók, indikátor tábla)				
115		5	3	11	
	A pályázati anyagok minősége esetleg nem lesz megfelelő (mivel a szükséges segédletek egyes esetekben nem egy helyen találhatóak)				
116		1	1	3	
	Félreértelmezhetik a pályázati kiírásokat, illetve eleshetnek olyan információktól, amelyek a pályázati kiírás feltételeinek módosulásából származnak (Pályázók, GYIK)				
117		4	1	6	



118	Jogszabályi környezet bizonytalansága A ROP kezelésének eljárásai szabályai az indulás óta nem kerültek elfogadásra, előfordulhat, hogy az EU	5	3	11	
119	a teljes költségkeretet visszavonja	2	5	12	
12	Értékelés (formai) Olyan pályázatok kerülnek támogatásra javasoltnak, amelyek formailag hiányosnak, mert az				
121	előírásokat esetleg nem tartják be	4	5	14	
13	Értékelés (jogosultsági, megvalósíthatósági) Pályázatiírók nem egységesen készítik el a költségvetést, emiatt csúszhat az				
131	értékelési határidő Támogatásra nem jogosult pályázatok előterjesztésére kerülnek a DEB elé, emiatt támogatás visszafizetésére	3	1	5	
132	kerül sor	5	3	11	
14	Értékelés (szakmai) Szakmai értékelők nem megfelelő kiválasztása, ezért esetleg szakmailag nem megfelelő projektek kerülnek				
141	kiválasztásra Egyes intézkedések esetében a szakmai szempontok túlzott	3	1	5	
142	szubjektivitása Az értékelés során esetleg nem történik meg a helyszíni szemle, ezért esetleg jogosulatlan pályázó kerül	5	1	7	
143	támogatásra	5	1	7	
15	Megvalósítás (döntés-előkészítés, döntés) A folyamatos beadás miatt nem érvényesül a hatékonyság, gazdaságosság és hatásosság elve				
151	Szervezeti széttagoltságból eredő kockázatok (bonyolult mechanizmuson keresztül lehet hatni az RFÜ-kre)	5	1	7	
152	A DEB összetételéből adódhat, hogy olyan projektek is kiválasztásra kerülnek, amelyek nem feltétlenül	3	1	5	
153	lennének támogatandónak	5	3	11	



154	DEB döntést követően a tényleges döntés időpontja elhúzódhat (kötelezettségvállalás időpontja) és ez teljes mértékben ellehetetleníti a projekt megvalósítását	3	1	5	
155	Döntés-előkészítő Bizottság döntése elhúzódhat	5	1	7	
16	Humán erőforrások				
161	Magas fluktuáció (egyes munkakörökben évente 3 alkalommal is előfordulhat személyi változás)	5	1	7	
162	Rövid időszakra felmerülhet a nagy mennyiségű munkára történő kapacitás kiépítés	5	1	7	
163	A vizsgált időszakban minőségi és mennyiségi kapacitáshiány lép fel	4	1	6	
17	IT támogatás				
171	Adatrögzítésben hiányosságok léphetnek fel	5	3	11	
172	Az EMIR-ben végrehajtandó folyamat nem egyezik meg a papír alapú értékelési folyamattal, ebből adódóan az értékelés eredménye különböző lehet	4	3	10	
173	Képzés minősége és mennyisége nem megfelelő (nem terjed ki minden potenciális felhasználóra), ezért időnként nem lehetséges az IT adta lehetőségek maximális kiaknázása	4	1	6	
174	Sok felesleges adatot is rögzíteni kell, ugyanakkor az értékelés szempontjából lényeges adatokat nem lehet kinyerni a rendszerből	4	1	6	
175	Az EMIR-hez való jogosultság megadása jelentős késedelemmel történik, ami a munkavégzés hatékonyságát korlátozza	4	1	6	



A Regionális Operatív Programra vonatkozó pályázati kiírások
és az értékelési folyamat elemzése
Kutatási záró tanulmány



Értékelési tényező: elvárt értékelési határidőtől való eltérés	Kritikus kockázati tényező a kockázatelemzés eredménye alapján Hatástényező: elvárt értékelési határidőtől való eltérés A pirossal jelölt kockázati tényezők csak a hatástényező szerint, a kékkel jelöltek mindkét hatástényező szerint kritikusak lettek.	Kockázatkezelési terv Cselekvési terv a kritikus kockázatok csökkentése céljából A végrehajtás felelősének megnevezése
Előírások összetettsége	Jelenlegi értékelési folyamat "rugalmatlansága" veszélyeztetheti az értékelésnek az előírt határidőre történő végrehajtását	Jogsabályi környezet adta lehetőségek maximális kihasználásával az érintett jogszabályok (EU rendeletek, kormányrendelet, TNM rendeletek) rugalmassá tétele. Felelős: IH vezető A működési kézikönyvben előírt határidők betartásának ellenőrzése Felelős: MTRFH belső ellenőrzési vezető Az IH az általa kiadott feladatok teljesítését egyértelmű határidőhöz kösse. (Példa: hiánypótlások elfogadásának időtartama, IH felé történő továbbítása, DEB üléséről készült jegyzőkönyvek elkészítésének határideje, DEB javaslatai alapján a kötelezettségvállalási határozatok kiadásának határideje, stb) Felelős: IH vezető
	Jogsabályi előírások be nem tartása az értékelés során	A pályázatok értékelő tábláit a jogszabályoknak megfelelően kell kialakítani. Felelős: IH vezető Az értékelő táblákat következetesen alkalmazni kell. Felelős: KSZ-ek vezetői. Az MTRFH-nak pedig ellenőrizni kell a betartást. Felelős: MTRFH belső ellenőrzési vezető
	A pályázat mellékletét képező szerződés tartalma gyakorta megváltozhat (pl. biztosítékok, pénzügyi kondíciók, indikátor tábla)	A kiírás időpontjára valamennyi dokumentumot véglegesíteni kell, és változtatás csak akkor történjen, ha a azt jogszabály változás, vagy jogszabályból levezethető hiba indokolja Felelős: IH vezető
	A pályázók félreértelmezhetik a pályázati kiírásokat, illetve eleshetnek olyan információktól, amelyek a pályázati kiírás feltételeinek módosulásából származnak (Pályázók, GYIK)	A kérdés-válaszok rendszeres frissítését az IH honlapján (szükség esetén akár naponta) el kell végezni. Felelős: IH vezető.
	A ROP kezelésének eljárás szabályai az indulás óta nem kerültek elfogadásra, előfordulhat, hogy az EU a teljes költségkeretet visszavonja	Az eljárási szabályokat azonnali hatállyal el kell fogadni. Amennyiben új pályázati kiírásra kerül sor, a kézikönyvet aktualizálni kell a pályázat megjelentetése előtt. Az IH-nak egyértelműen deklarálni kell a KSZ-ek felé a kézikönyv tartalmi előírásait. Felelős: IH vezetője
Értékelés (formai)	Olyan pályázatok kerülnek támogatásra javasoltak, amelyek formailag hiányosnak, mert az előírásokat esetleg nem tartják be	A formai értékelő táblát következetesen alkalmazni kell. Felelős: KSZ-ek vezetői. Az MTRFH-nak pedig ellenőrizni kell a betartást. Felelős: MTRFH belső ellenőrzési vezető
Értékelés (jogosultsági, megvalósíthatósági)	Támogatásra nem jogosult pályázatok előterjesztésére kerülnek a DEB elé, emiatt támogatás visszafizetésére kerül sor	A jogosultsági értékelő táblát következetesen alkalmazni kell. Felelős: KSZ-ek vezetői. Az MTRFH-nak pedig ellenőrizni kell a betartást. Felelős: MTRFH belső ellenőrzési vezető
Értékelés (szakmai)	Egyes intézkedések esetében a szakmai szempontok túlzott szubjektivitása	A szakmai értékelő táblát úgy kell kialakítani, túlnyomórészt objektív értékelő szempontokat tartalmazzon. Felelős: IH vezető
	Az értékelés során esetleg nem történik meg a helyszíni szemle, ezért esetleg jogosulatlan pályázók kerül támogatásra	A működési kézikönyvben szabályozni kell, hogy a KSZ-ek minden pályázat esetében a szakmai értékelés során végezzenek helyszíni szemlét. Szabályozásért az IH vezető a végrehajtásért pedig a KSZ-ek vezetői a felelőssek.



A Regionális Operatív Programra vonatkozó pályázati kiírások
és az értékelési folyamat elemzése
Kutatási záró tanulmány



Megvalósítás (döntés, döntés- előkészítés)	DEB döntést követően a tényleges döntés időpontja elhúzódhat (kötelezettségvállalás időpontja) és ez teljes mértékben ellehetleníti a projekt megvalósítását	Az IH az általa kiadott feladatok teljesítését egyértelmű határidőhöz kösse. (Példa: DEB javaslatai alapján a kötelezettségvállalási határozatok kiadásának határideje, stb) Felelős: IH vezető Betartás ellenőrzéséért felelős: MTRFH belső ellenőrzési vezetője
	Döntés-előkészítő Bizottság döntése elhúzódhat	AZ IH az általa kiadott feladatok teljesítését egyértelmű határidőhöz kösse. Felelős: IH vezető Betartás ellenőrzéséért felelős: MTRFH belső ellenőrzési vezetője
Humán erőforrások	Magas fluktuáció (egyes munkakörökben évente 3 alkalommal is előfordulhat személyi változás)	Olyan ösztönzési rendszert célszerű működtetni, amely elkötelezetté /lojálissá teszi az értékelési folyamatban résztvevő munkatársakat Felelős: MTRFH humánpolitikai vezető
	A vizsgált időszakban minőségi és mennyiségi kapacitáshiány lép fel	Az értékelési folyamatban résztvevő munkatársak feladathozzárendelésének szükség szerinti gyakorisággal elvégzett optimalizálása Felelős: IH és a KSZ-ek vezetői
Értékelési tényező:	Kritikus kockázati tényező a kockázatelemzés eredménye alapján Hatastényező: Elvárt felhasználási kerettől való eltérés A pirossal jelölt kockázati tényezők csak e hatastényező szerint, a kékkel jelöltek mindkét hatastényező szerint kritikusak lettek.	Cselekvési terv a kritikus kockázatok csökkentése céljából A végrehajtás felelősenek megnevezése
Előírások összetettsége	A pályázat mellékletét képező szerződés tartalma gyakorta megváltozhat (pl. biztosítékok, pénzügyi kondíciók, indikátor tábla)	Kiírás időpontjára valamennyi dokumentumot véglegesíteni kell, és változtatás csak akkor történjen, ha a azt jogszabály változás, vagy jogszabályból levezethető hiba indokolja Felelős: IH vezető
	Jogszabályi környezet bizonytalansága	Jogszabályi egyeztetésekben való proaktív részvétel Felelős: MTRFH elnöke
	A ROP kezelésének eljárás szabályai az indulás óta nem kerültek elfogadásra, előfordulhat, hogy az EU a teljes költségkeretet visszavonja	Az eljárási szabályokat azonnali hatállyal el kell fogadni. Amennyiben új pályázati kiírásra kerül sor, a kézikönyvet aktualizálni kell a pályázat megjelentetése előtt. Az IH-nak egyértelműen deklarálni kell a KSZ-ek felé a kézikönyv tartalmi előírások. Felelős: IH vezetője
Értékelés (formai)	Olyan pályázatok kerülnek támogatásra javasoltnak, amelyek formailag hiányosnak, mert az előírásokat esetleg nem tartják be	A formai értékelő táblát következetesen alkalmazni kell. Felelős: KSZ-ek vezetői. AZ MTRFH-nak pedig ellenőrizni kell a betartást. Felelős: MTRFH belső ellenőrzési vezető
Értékelés (jogosultsági, megvalósíthatósági)	Támogatásra nem jogosult pályázatok előterjesztésére kerülnek a DEB elé, emiatt támogatás visszafizetésére kerül sor	A jogosultsági értékelő táblát következetesen alkalmazni kell. Felelős: KSZ-ek vezetői. Az MTRFH-nak pedig ellenőrizni kell a betartást. Felelős: MTRFH belső ellenőrzési vezető
Megvalósítás (döntés, döntés- előkészítés)	A DEB összetételéből adódhat, hogy olyan projektek is kiválasztásra kerülnek, amelyek nem feltétlenül lennének támogatandóak	A DEB működésére vonatkozó szabályozás olyan értelmű megváltoztatása, hogy a javaslatlételi folyamatban ne vehessenek részt az értékelésben résztvevő szervezetek képviselői Felelős: IH vezetője
IT támogatás	Adatrögzítésben hiányosságok léphetnek fel	Fejlesztési javaslat megfogalmazása a különböző rendszerekből az adatok importálhatóságának javítása céljából. Rendszeres képzés biztosítása a felhasználók számára Felelős: IH vezető
	Az EMIR-ben végrehajtandó folyamat nem egyezik meg a papír alapú értékelési folyamattal, ebből adódóan az értékelés eredménye különböző lehet	Az értékelő lapok megváltoztatása esetén az új vagy módosított lapokat a fejlesztők részére minden esetben racionálisan elfogadható határidőn belül meg kell küldeni. Felelős: IH vezető