

Fővárosi Önkormányzat Kútvölgyi Úti Idősek Otthona

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT 2022.



A Fővárosi Önkormányzat Kútvölgyi Úti Idősek Otthona (a továbbiakban: Intézmény) **belső kontrollrendszerének részét képező integrált kockázatkezelési rendszert**

- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény,
 - a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, illetve
 - az államháztartási törvény végrehatásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet.
- alapján a következők szerint határozom meg.

I. Integrált kockázatkezelési rendszer kialakításának jogszabályi meghatározása

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény és a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. §. (1) bekezdése alapján **a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.**

A Bkr. a költségvetési szerv vezetőjének feladatává teszi az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítását és működtetését. A kockázatmenedzsment során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

A költségvetési szervek működésére, ezen keresztül céljaik elérésére számos külső és belső kockázati tényező gyakorol különböző mértékű hatást, amelyekre a költségvetési szerv vezetőinek valamilyen formában reagálniuk kell. Alapvető követelmény, hogy a költségvetési szerv vezetése lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához. A kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő helyi vezetők (folyamatgazdák) és beosztottak ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért a költségvetési szerv vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

A kockázatkezelés egy állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben, a szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reakcióknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, és újak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.

Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során a vezető feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása;

- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása;
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése;
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása;
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal;
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása;
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását;
- a kockázatok kiértékelését;
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterékenységeinek, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és

a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját. A kockázatkezelési rendszer **célja**, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a szervezet célkitűzéseire, tudjon válaszolni a szervezet oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását. A kockázatkezelés révén csökkenthetőek a kockázatok hatásai, illetve megelőzhető feltárt kockázatok bekövetkezése.

A szabályzat az Intézmény kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában.

I.1. A szabályzat célja:

A belső kontrollrendszer öt elemén belül a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek.

A kockázatkezelési rendszer **célja**, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a szervezet célkitűzéseire, tudjon válaszolni a szervezet oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását. A kockázatkezelés révén csökkenthetőek a kockázatok hatásai, illetve megelőzhető feltárt kockázatok bekövetkezése.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység során felmérjük és megállapítjuk az Intézmény tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meghatározzuk az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

Az integrált kockázatkezelési rendszer magában foglalja a jogszabályban előírt kockázatkezelési kötelezettségeket, amelynek működtetése során figyelembe vesszük az ágazati útmutatókat is.

A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel (gazdasági vezető).

Az Intézménynél integritás tanácsadó nem került kijelölésre, mivel arra vonatkozóan nincs jogszabályi kötelezettsége.

II. A kockázat kezelési rendszer kialakítása, működtetése és a felelős személyek

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata.

A folyamat magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását;
- a kockázatok kiértékelését;
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatérzékenységének, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringát.

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása az Intézményvezető feladata *a szervezeti egységek vezetőivel. Állandó - munkacsoport nem kerül kialakításra, a szervezeti egységek vezetői évente vezetői értekezlet keretében végzik el az éves kockázatkezelést.*

A szervezeti egység vezetők kockázatkezeléssel feladatai:

- a folyamatleírás és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését,
- a folyamatleírás és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;
- kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatokként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása – integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képező kockázati kritérium mátrixot;
- a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, javaslatot tesz a kockázatviselési tűréshatárra és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében;
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését és a kockázatok kezelésének stratégiáját a bizottság/munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és

intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;

- az első évet követő években évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.
- A szervezet életében már önmagában nagy változást hoz a kockázatkezelési rendszer

A belső ellenőrzés csak megfigyelőként vehet részt a kockázatkezelés folyamatában – kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdjaként jár el. A belső ellenőrzés függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelési folyamatban, de tekintettel arra, hogy a belső ellenőrzés átfogó ismeretekkel rendelkezik a szervezetről és a szervezet kockázatairól – **kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében** –, független értékelés nyújtásával segítheti a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport munkáját.

A Kockázatkezelés felelősei

Az Intézmény vezetőjének a felelőssége, hogy

- kialakítsa a kockázatkezelési rendszert
- gondolkodjon a kockázatkezelési rendszer működtetéséről
- törekedjen a kockázatkezelési rendszer fejlesztésére
- felel a kockázatkezelési feladat megindításáért és a kockázatkezelési rendszer fejlesztéséért és működtetéséért
- a kockázatkezelési folyamat megindítása céljából kijelöli a különböző területek kockázatkezelési felelőseit, akik segítik a vezető feladatait, illetve részt vesznek a kockázatok azonosításában, értékelésében a kockázatok kezelésében, nyilvántartásában.
- döntsön a kockázatok értékelése során alkalmazott módszerekről
- meghatározza az elfogadható kockázati szintet, kockázati tűréshatárt
- ellássa a tűréshatárok feletti kockázatokkal kapcsolatos feladatokat.
- intézkedéseket tegyen a kockázatokhoz kapcsolódó válaszlépésekre, azaz a kockázat megszüntetésére, csökkentésére, megosztására és elfogadására
- gondoskodik a kockázatkezelési nyilvántartás vezetéséről
- gondolkodik a kockázatkezelésre adott válaszlépések nyomon követéséről
- rendszeren felülvizsgálja a kockázatkezelést

III. A kockázatkezelés módszertana és lépései

III.1. Alapfogalmak

Kockázat: Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valamely valószínűséggel bekövetkezik és ezáltal valamilyen hatással lesz az adott szervezet céljainak elérésére.

A kockázatkezelés során a kockázatok az alábbiakban értelmezhetők:

- **Eredendő kockázat,**

A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik,

– **Kontrollkockázat,**

Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.

– **Maradvány kockázat**

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

Hiányosság: A jelenre vonatkozik. A szabályozás hiánya a jövőben kockázatokat okozhat. A probléma tény, körülményt jelöl, a hiányosság állapotot ír le. Minden esetben létező, tényszerűen igazolható dolog. A hiányosság megszüntetése általában intézkedést kíván. Az intézkedés elvégzése jelenthet feladatot vagy problémát.

Bizonytalanság: A jövőre vonatkozik és az összes kimenetet magában foglalja. Információ hiányt is jelent. A bizonytalanság azt jelenti, hogy a jövőben valahol, valamikor különböző események következhetnek be, amelyek egyaránt lehetnek jók és rosszak. A jelenben fennálló bizonytalanság – a következmények tekintetében – a jövőre vonatkozik.

Integrált kockázatkezelési rendszer: olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.

Kockázati tényezők: fontos szerepük van a kockázatok értékelésében is, hiszen az azonosított kockázatok kockázati tényezőinek összessége jellemzi a szervezet kockázatoságát, így értékelési kritériumként is alkalmazhatóak. A kockázati tényezők között tehát fennállnak különböző összefüggések, hierarchiák, illetve különbséget kell tenni kulcs kockázati tényezők és kevésbé jelentős kockázati tényezők között is. Kulcs kockázati tényezőknek azokat a tényezőket kell tekinteni, amelyek jelentős hatással vannak a szervezeti célok megvalósítására, amelyek nem csak kis mértékben hátráltatják, hanem legrosszabb esetben meg is akadályozhatják azok elérését.

Kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezető

Meghatározott szakterületen felel a kockázatok azonosításáért és kezeléséért. Felelősségét, feladatait részben - a jelen szabályzatban foglaltaknak megfelelően - megoszthatja az általa kijelölt adatszolgáltató munkatárssal.

Kockázatelemzés

A kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre szolgáló folyamat.

Kockázat hatása

A kockázat bekövetkezésekor annak becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

Kockázat valószínűsége

A kockázat bekövetkezésének esélye, becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

Kockázatértékelés

Az a folyamat, mely során a kockázat-felmérési eredmények alapján az egyes tényezők értékelésre kerülnek.

Kockázati tűréshatár

Az a kockázati érték, amelynek elérése esetén egyedi kockázatcsökkentő intézkedéseket kell alkalmazni a felmerülő kockázatok kezelésére.

Kockázatkezelési intézkedési terv

A kockázatok csökkentéséhez szükséges feladatok, felcölösök és határidők meghatározására szolgáló intézkedés.

Eredményesség

Annak követelménye, hogy a kitűzött célok – az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve – megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges negatív hatás kedvezőbb legyen a tervezettnél.

Gazdaságosság

Annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett.

Hatékonyság

Annak követelménye, hogy a nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat.

Működési kockázat

Az emberek, rendszerek, folyamatok nem megfelelő, esetleg hibás működéséből, vagy külső eseményekből (beleértve a szabályozó környezet változását is) fakadó veszteségek kockázata.

Maradvány kockázat

A kockázat kezelése után fennmaradó kockázat.

III.2. A kockázatkezelés végrehajtásának szabályai

A szervezet működésének alapvető érdeke, hogy elérje célkitűzéseit.

A cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.

A vezetés feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a célkitűzésekre, tudjon válaszolni oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását.

A kockázatok elsődleges okai – együtt vagy külön-külön – az alábbiak lehetnek:

- véletlenszerű események,
- hiányos ismeret vagy információ,

- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

- a kockázatok felmérése,
- a kockázat azonosítása,
- a kockázatok értékelése,
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára),
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingtézkedések hatékonyságáról, gazdaságosságáról,
- a válaszingtézkedés “beépítése” és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

III.2.1. Szervezeti célkitűzések azonosítása, a kockázatok megfogalmazása

A kockázatok beazonosításának folyamatához elengedhetetlen a szervezet célkitűzéseinek és tevékenységeinek, működési folyamatainak alapos ismerete.

Az Intézmény fő célkitűzése: az Alapító Okirat szerinti alapfeladat

- szabályszerű
- gazdaságos
- hatékony
- és eredményes végrehajtása

A kockázatokat minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell. A kockázatok azonosításakor az eredendő kockázatokat kell feltárni.

Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni.

Nagyon fontos a megbeszélésen résztvevők kompetencia szerinti összetétele, ezért törekedni kell arra, hogy azon minden releváns szakterület képviselője részt vegyen, de ezen kívül célszerű néhány olyan munkatárs, vezető részvételét is lehetővé tenni, akik csak közvetve érintettek az adott folyamat által, mert így biztosítható, hogy a meghatározások közérthetőek, a kapott eredmények pedig, megbízhatók legyenek.

A kockázati tényezők feltárása során gondoskodni kell arról, hogy:

- alapos és körültekintő legyen az előkészítés, mivel az a siker záloga;
- a tényezők feltárása több lépésben (megvitatás, szűrés, azonosítás) történjen;
- a feltárás végén csak azok a tényezők maradjanak meg, amelyekre nézve a résztvevők egyetértése teljes;
- a megbeszélésen történeteket dokumentálni kell.

A kockázati típusok fajtái, amelyek segítik a kockázatok azonosítását:

- stratégiai kockázatok;
- működési kockázatok;
- humán erőforrás kockázatok;
- pénzügyi kockázatok;
- megfelelőségi kockázatok;
- integritási kockázatok, ezeken belül a korrupciós cselekmények kockázata²¹;
- biztonsági kockázatok;
- informatikai kockázatok;
- külső kockázatok.

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása. A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát;
- az esemény hatását;
- és azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az **Integrált Kockázati Leltárt**, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. (2. számú melléklet)

III.3. A kockázati tűréshatár meghatározása

Az Intézmény vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amely irányt mutat arra vonatkozóan, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének – az elérhető eredményhez képest – magas költsége miatt tudomásul veszi azt.

A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de a költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is lehetnek.

Az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárainak együttes értéke nem haladhatja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

A kockázati tűréshatár (toleranciaszint) a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet legfelső vezetése mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra. A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérését a vezetés még megengedhetőnek tartja az eredetileg kitűzött céltól.

A költségvetési szerv vezetője részben a múltbeli tapasztalatokra alapozva, részben a kockázatok feltárása, azonosítása, felmérése és összegyűjtése során szerzett információkat felhasználva állapíthatja meg az egyes kockázati tényezők szervezeti és folyamatszintű tűréshatárait, valamint a tűréshatárokat meghaladó súlyú kockázatok kezelésének módját.

A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele. A kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezetben belül:

- szervezeti kultúra;
- jogszabályok;
- erőforrások rendelkezésre állása;
- technikai lehetőségek.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású.

Negatív hatás, fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon maximális mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható, a kockázati szint csökkentésére irányuló kezelés nélkül.

Pozitív hatás, lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt a szintet jelképezi, amely a szervezet eredményessége érdekében magasabb kockázatot vállalhat, oldja fel azon korlátozásokat, intézkedéseket, kontrollokat, amelyek az ellen hatnak, hogy hatékonyabban és/vagy eredményesebben végezze a feladatait.

Fontos, hogy a tűréshatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

III.4. Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak.

A különféle típusok definiálása és az e típusokba történő formális besorolása alapvetően elméleti jelentőségű, és elsősorban a módszertanok, technikák fejlesztése során hasznosítható.

Jelen szabályzat 3. számú melléklete tartalmaz példákat eseményekre, amelyek kockázatot generálnak (kockázati tényezők):

Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (a továbbiakban: KKM).

A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

III.5. Kockázatok értékelése

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).

A Valószínűség és a Hatás értékek meghatározását jelen szabályzat 4. sz. melléklete tartalmazza.

III.5 A Kockázati Térkép

A kockázatok értékelése után azokat rangsorolni annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használjuk fel. A kockázati térképen (5. sz. melléklet) a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és határértékek alapján, mind a folyamatokat mind az egyes kockázatokot el lehet helyezni. A kockázati térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok is, amelyek a 5. számú mellékletben különböző színekkel vannak jelölve. A kockázati térkép X és Y tengelyei skáláinak összhangban kell lenniük a valószínűség értékeléséhez és a hatás értékeléséhez alkalmazott kritériumok skáláival. A tűréshatár a narancssárgával és pirossal jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal amelyek ide esnek, a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést.

III.6. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a költségvetési szerv vezetője hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is.

IV. Nyomon követés

A kockázatelemzést úgy kell tekinteni, mint egy adott időpontban elkészült pillanatfelvételt. Ezért a változásokat figyelemmel kell kísérni. Ennek legalapvetőbb eszköze az év közbeni felülvizsgálata a kockázati leltárnak és az intézkedési terv végrehajtásának.

V. Záró rendelkezések

Jelen szabályzat 2022. március 29-től kell alkalmazni, a tárgyra vonatkozó szabályozás hatályát veszti.

Budapest, 2022. március 25.

Kissné Márté Zsuzsanna
intézményvezető

Feladatmegosztás a szervezeten belül – ki, miért felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében

Integrált kockázatkezelés	Intézmény vezetője	Szervezeti egységek vezetői	Munkatársak	kockázatkezelésért felelősök	Belső ellenőr
Integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; kockázatkezelésben részt vevő	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása;	<i>Bizonyosságot nyújtó tevékenysége</i> keretében értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; <i>Tanácsadó tevékenysége keretében</i> – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismeretével – támogatja a kockázatok elemzését;
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában;	Felelős a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában;	Közreműködik a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában;	Az azonosított kockázatok csoportosítás, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leliár készítése;	<i>A belső ellenőrzés folyamatgazdájaként</i> azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket;
Kockázatok értékelése	Jóváhagyás;	A Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatok; A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát;	Közreműködik a kockázatok értékelésében;	Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése	
Integrált Kockázatkezelési 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 válaszlépések végrehajtásában;	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése;	
Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követése	Beszámmoltatás	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról;	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról;	Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követéséről	

2. számú melléklet

Integrált Kockázati Leltár

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyezte- tett szervezeti célkitűzés(ek)	Érintett folyamatok	Folyamat- gazda	Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázat- kezelési Intézkedési terv (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

3. számú melléklet

Példák eseményekre, amelyek kockázatot generálnak (kockázati tényezők):

<i>Működési</i>	<i>Informatikai/ Kommunikációs</i>	<i>Megfelelőségi</i>	<i>Pénzügyi</i>	<i>Személyi</i>	<i>Reputációs</i>
<i>Irodák megsemmisülése</i>	<i>Nem megfelelő internet kapcsolat</i>	<i>Szerződésszegések</i>	<i>Költségvetési megszorítások</i>	<i>Kulcs szerepet betöltő munkatársak elvesztése</i>	<i>Negatív sajtó visszhang</i>
<i>Munkatársak nem elérhetőek</i>	<i>Adatok megsemmisülése</i>	<i>Nem szabályos működés</i>	<i>Támogatások elvesztése</i>	<i>Balesetek</i>	<i>Szolgáltatási szint nem megfelelő</i>
<i>Eszközök meghibásodása</i>	<i>Adatok nem elérhetőek / vagy nem lehet visszaállítani</i>	<i>büntetés a jogsértés (munkavédelem stb.) miatt</i>	<i>Lopás vagy sikkasztás</i>	<i>Integritás hiánya</i>	<i>Bizalom vesztés</i>
<i>Erőforrások hiánya</i>	<i>Adatok nem megbízhatóak</i>	<i>Szabályozás hiánya</i>	<i>Finanszírozási problémák</i>	<i>Nem megfelelő képzettség és tapasztalat</i>	
<i>Szállítás hiánya</i>	<i>Virustámadás</i>				
<i>Berendezések hiánya</i>	<i>Informatikai eszközök meghibásodása</i>				

Valószínűség és a Hatás értékek meghatározása

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át tesz ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át tesz ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50-%-át tesz ki.	4
Sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5
VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhetsz, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhetsz	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

5. számú melléklet

Kockázati térkép

