



**NÓGRÁD  
MEGYEI  
SZAKKÉPZÉSI  
CENTRUM**

**Nógrád Megyei Szakképzési Centrum  
INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT  
az 1. számú módosításokkal egységes szerkezetben**

Jóváhagyta: .....(Gembiczki Ferenc) kancellár  
Készítette: .....(Tarnóczi Csilla) gazdasági vezető  
Az NSZFH/630/002714-14/2020 számú szabályzat hatályos: 2020.09.01-től  
Az 1. számú módosítás hatályos: 2021.07.01-től  
Érvényes visszavonásig



## TARTALOMJEGYZÉK

I. KOCKÁZATOK KEZELÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE .....	4
1.1. Kockázatkezelés tartalma, célja, értelmező rendelkezések .....	4
II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA .....	5
2.1 A kockázat fogalma .....	5
2.2 A kockázatkezelési hatókör .....	6
2.3 A kockázatok folyamatgazdái .....	6
III. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA .....	6
3.1 A kockázatok csoportjai .....	6
3.2. A kockázatelemzés célja, jelentősége, tartalma.....	7
3.3. Kockázatok azonosítása.....	7
3.4. Kockázatok értékelése .....	7
3.5. Kockázatok csoportosítása .....	8
3.6. Részletes eljárási rend .....	12
IV. KOCKÁZATKEZELÉS .....	14
4.1. A kockázatok azonosítása.....	14
4.2. A kockázatok értékelése .....	15
4.3. A tűréshatár feletti kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés .....	17
4.4. Kockázatok felülvizsgálata.....	17
V. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA ÉS FELÜLVIZSGÁLATA .....	18
VI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK .....	19
1. számú melléklet.....	20
2. számú melléklet .....	21
3. számú melléklet .....	22

## INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A Nógrád Megyei Szakképzési Centrum (továbbiakban Centrum) integrált kockázatkezelési szabályzatát a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján a következők szerint határozom meg.

### I. KOCKÁZATOK KEZELÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

#### 1.1. Kockázatkezelés tartalma, célja, értelmező rendelkezések

##### 1.1.1 Tartalma:

Az államháztartás működési rendjéről szóló 2011. évi CXCV. törvény, az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011.(XII.31.) Korm. rendelet határozza meg a költségvetési szervekre vonatkozó kockázatkezelési kötelezettséget, amely szerint:

- a költségvetési szerv vezetője köteles kockázatkezelési rendszert működtetni, amelynek során:
- fel kell mérni és meg kell határozni a tevékenységben rejlő kockázatokat,
- meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket,
- ki kell alakítani az intézkedések teljesülésének nyomon követésének módját.

Az integrált kockázatkezelés eljárásrendje tartalmazza:

- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit, az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit
- a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertant
- a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat
- a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolását

##### 1.1.2 Célja:

A Centrum kockázatkezelésének célja, hogy helyi sajátosságok figyelembevételével – rendszerbe foglalja a Centrum és szakképző intézményei kockázatelemzési és kockázatkezelési tevékenységét, a kockázatok kiértékelését, meghatározza az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját, a feladatok végrehajtásában és ellenőrzésében közreműködők hatáskörét, felelősségét és feladatait.

A Centrumnál a kockázatkezelési rendszer szervezéséért felelős személy a kockázatmenedzser, aki tevékenysége során a szervezeti egységek és a szakképző intézmények vezetőivel együttműködve végzi munkáját. A kockázatmenedzser a belső kontroll koordinátor. A belső ellenőrzés figyelembe veszi a kockázatmenedzser által végzett kockázatelemzés eredményeit is.

##### 1.1.3 Értelmező rendelkezések

**A kockázat:** valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van a Centrum céljainak elérésre.

A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják.

A pozitív kockázatok pedig, felismerésük esetén, lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

## II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

### 2.1 A kockázat fogalma

**Integrált kockázatkezelési rendszer:** folyamat alapú 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.

**Integritási és korrupciós kockázatok felmérése:** az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről (továbbiakban: Intr.) 3. § (1) bekezdése által előírt kockázatfelmérés. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

**Integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv:** az Intr. 3. § (1) bekezdése által előírt intézkedési terv. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

**Integritási kockázat:** az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége.

**Kockázat:** a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.

**Kockázati tényező:** kockázat okaként azonosítható körülmény.

**Kockázati univerzum:** a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamattérképpel azonos.

**Kockázatkezelési intézkedési terv:** az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.

**Kockázatkezelési rendszer:** mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.

**Kockázatkezelési stratégia:** egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.

**Kockázatmenedzser:** a kockázatok kezelésének szervezéséért felelős személy.

**Kockázati tűréshatár:** a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

**Eredendő kockázat:** amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

**Maradvány kockázat:** a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezetten belül működő kontroll) után még fennálló kockázat.

**Ellenőrzési kockázat:** az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

## 2.2 A kockázatkezelési hatókör

A kancellár felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

## 2.3 A kockázatok folyamatgazdái

Szervezetünknel az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásáért a belső kontroll koordinátor a felelős. Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki. A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.

# III. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

## 3.1 A kockázatok csoportjai

### A kockázatok három nagyobb csoportba sorolható:

- **Eredendő kockázat:** A szervezet feladatkörével, működésével kapcsolatos olyan belső sajátosság, ami a környezeti hatások vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában a szervezet által nem befolyásolható.
- **Kontroll kockázat:** A nem megfelelően kialakított és működtetett belső kontroll rendszer saját hibájából nem képes vagy tudatosan nem tárja fel, nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.
- **Megmaradó kockázat:** A Centrum vezetése részéről a kockázatokra adott válaszok után, még fennmaradó kockázat.

Szervezeti egység: szervezeti egység alatt értendők a Centrum pénzügyi-gazdasági, igazgatási-szervezési, szakmai munkacsoportjai, továbbá az egyes szakképző intézmények.

A kockázatok beazonosításának folyamatában különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:

- Kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nem érését fejezi ki,
- Kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni,
- Nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.

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.

### 3.2.. A kockázatelemzés célja, jelentősége, tartalma

A kockázatelemzési folyamat része a létező kockázatok azonosítása, értékelése és dokumentálása az Intézmény működési folyamataira vonatkozóan.

A kockázatelemzés az első olyan lépés, ami iránymutatásul szolgál az ellenőrzési tervezési folyamatban. A kockázatok minősítése az éves ellenőrzési tevékenység alapját képezi.

A szervezeti egységek vezetői a folyamatgazdák, felmérik az egység által ellátandó feladatok főfolyamatait, az azon belüli a folyamatokat és tevékenységeket. A kockázatviselőkhöz beazonosítják a kockázati tényezőket, és meghatározzák a kockázat mértékét, majd összevetik az egyes folyamatok átfogó kockázatelemzését aszerint, hogy:

- a vizsgált folyamat mennyire jelentős, fontos
- a vizsgált folyamat mennyire kockázatos.

Ebből a két tényezőtől kell a végső következtetést levonni a folyamatokra vonatkozóan, amely a főfolyamatra nézve „*összesített kockázati értékelését*” ad. (1. sz. melléklet)

A kockázatelemzéseket a kockázatmenedzser koordinálja.

### 3.3. Kockázatok azonosítása

Első lépésként azonosítani kell a jelentősebb kockázatokat a folyamaton belül.

Kockázat lehet bármilyen esemény, cselekvés vagy nem-cselekvés, ami hátráltatja az Intézményt céljai elérésében.

Minden kockázatnak két olyan tulajdonsága van, amit mindenféleképpen világosan érthetővé kell tenni:

- A valószínűség (ok) - pl. az esemény, cselekvés vagy nem-cselekvés előfordulási valószínűsége.
- A hatás - a szervezeti célok elérésére gyakorolt negatív/pozitív hatás.

A folyamat jellemzőjével kapcsolatban a következő kérdéseket kell feltenni a legjelentősebb kockázati tényezők azonosítása érdekében:

- Minek kell helyes sorrendben mennie ahhoz, hogy a vizsgált folyamat elérje a céljait?
- Mi mehet rosszul a folyamatban, ami megakadályozhatja az elérendő célok megvalósulását?
- Tartalmaz-e a folyamat valamiféle olyan belső tényezőt, amely pénzügyi vagy egyéb jellegű veszteséget okozhat?

### 3.4. Kockázatok értékelése

Minden egyes kockázati tényezőnek vizsgáljuk a bekövetkezési valószínűségét.

A kockázatelemzést úgy hajtjuk végre, hogy valamennyi fő folyamattal kapcsolatban, értékeljük az egyedi kockázati tényezőket, majd ezután ezeket az értékelési eredményeket összesítjük a teljes folyamatra vonatkozóan.

*Az azonosított kockázatok hatása lehet:*

- magas (ellenőrzési fókusz)
- közepes



- alacsony.

Az egyes kockázati tényezők összesítése a folyamatok mentén:

Az egyedi kockázati tényezők értékelése után a következő lépés az egyedi kockázati tényezők átfogó értékelése a teljes folyamaton belül. Ennek eredménye a teljes folyamatot érintő legfőbb kockázat.

A teljes folyamaton belül a részfolyamatok értékelése és összevetése a többi részfolyamathoz az „*kockázatértékelési kritérium mátrix*”-ban történik, amelyből kockázati sorrend állítható fel az egyes főfolyamatokon belül.

### **3.5. Kockázatok csoportosítása**

#### **3.5.1 A kockázatok forrása szerinti csoportosítás**

##### **Külső kockázatok**

Politikai célok, irányok változása: Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy nem kívánt politikai reakciót válthat ki.

Makrogazdasági és pénzügyi változások: Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.

Piaci versenyhelyzet kialakulása: A szervezet kínálati kosara nem felel meg a keresletnek, vagy a versenytársak kedvezőbb feltételeket kínálnak.

Infrastrukturális: Az infrastruktúra elégtelenségei vagy hiányosságai fennakadást okozhatnak a normál működésben.

Környezetvédelmi: A környezetvédelmi előírások szorítása a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.

Jogi és szabályozás módosulása: A jogszabályok, fenntartói, felügyeleti rendelkezések és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét, az erős jogi szabályozás akár túlzott megkötéseket is előírhat.

A közigazgatás szervezeti rendszerének változásai: Átszervezés, átalakítás, mely a szervezet feladatellátását és annak feltételrendszerét negatív irányba befolyásolja.

A partnereket érintő változások áttételes hatása: Csökkent a fizetőképes kereslet, a szolgáltatások igénybevétele egyre nagyobb költséget jelent a partnerek számára.

Piaci: Versenyhelyzet kialakulása, vevői/szállítói problémák megjelenése negatív hatással lehet a tervekre.

Elemi csapások: Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

##### **Belső kockázatok**

## **Jogi szabályozás hiányosságaiból eredő kockázatok**

### Jogi:

- A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek.
- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, a Centrum túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.
- Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél.
- A Centrum nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról.

## **Pénzügyi kockázatok**

Költségvetési: A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás.  
Csalás, hamisítás

Vagyronvesztés: A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.

Biztosítási: Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.

Tőke beruházási: Nem megfelelő beruházási döntések.

Felelősségvállalási: A Centrum működésére mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a Centrum jogosult kártérítést követelni.

Tudatos károkozás: Nem megfelelő hozzáállás, hanyag munkavégzés, visszaélések.

Nem megfelelő forrásfelhasználás

## **Tevékenységi kockázatok**

Stratégiai: Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.

Működési: Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.

Információs: A döntéshozatalhoz nem elegendő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.

Hírnév: A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.

Kockázat-átviteli: Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.

Üzemeltetési: A hatékonysági kritériumok érvényesülése érdekében az üzemeltetés fenntarthatóságának, fejlesztésének igénye (pl. energiatakarékos megoldások keresése). Ha az üzemeltetés nem gazdaságos, jelentős bevételkiesést, vagy többletkiadást idézhet elő.



Projekt: A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.

Innováció: Elmulasztott újítási lehetőségek.

### **Emberi erőforrás kockázatok**

Személyzeti: A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.

Egészség és biztonsági: A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkakörülmények és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

### **3.5.2. A költségvetési szervek kockázati csoportjai:**

#### **A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok:**

- A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel.
- A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.

#### **A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok:**

- 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 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.
- Szabályozás és gyakorlat különbözik.
- Eltérrő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél.
- Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba.
- Az Intézmény nem értesül időben a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról.

#### **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 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.

**Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok:**

- A stratégiai és rövidtávú, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat.
- A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe.
- A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem láthatópénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.
- A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete nem, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított.
- Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában.

**Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok:**

- Az Intézmények vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal.
- A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló fenntartói döntések nem születtek meg, vagy nem ismertek.
- A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek az intézménynél.
- A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a Centrum nem vette figyelembe.
- Jelentéstételi határidők elmulasztása.
- Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében.
- Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő.
- Formális kontrollok lassítják a folyamatot.
- Korrupció veszélye a közbeszerzésben.

**A 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 felvétele korlátozott.
- A munkatársak nem azonosulnak az etikai szabályokkal.
- A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.
- A munkaerő-felvételek nem megfelelő a gyakorlata.
- A szervezet motivációs és béripolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz.
- nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult.
- Magas fluktuáció.
- A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre.
- Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.

**A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok:**

- Az Intézménynél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer.
- A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított, a biztonsági előírásokat nem tartják be.

- Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására.
- Az Intézmény nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítmény értékelési rendszerrel.
- A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.

#### **A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok:**

- A Centrum nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel.
- A beszámolási rendszer nem megbízható.
- A Centrum nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek.
- A Centrum nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizeléssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.

#### **A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok:**

- A vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.
- Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a Centrumon belül.
- A Centrum nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.

#### **Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok:**

- A Centrum nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel.
- Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak.
- A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.

#### **Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok**

- A Centrum nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel.
- A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.
- Az informatikai alkalmazások elavultak.
- A hardver ellátottság nem megfelelő.
- Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.
- Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezeti egységek által alkalmazott informatikai rendszerekkel.
- Az adatkezelés és az adatvédelem nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.

### **3.6. Részletes eljárási rend**

#### **3.6.2. A kockázat kezelője**

A Centrumnál a kockázatelemzés-kockázatkezelés a szervezeti egységek önértékelésének módszerén alapul.

A szervezeti egységek vezetői, a folyamatgazdák saját területükön felmérik, azonosítják és rangsorolják a tevékenységükben rejlő kockázatokat (pl. lopás, rongálás, térítési díj-beszedés),

és azok hatását más szervezeti egységekre illetve a Centrum egészére. Ebben a folyamatban a területen dolgozó valamennyi munkatársnak részt kell vennie. A kockázatok felmérése történhet munkamegbeszélés alkalmával (team), interjúk készítésével vagy kérdőívek segítségével. A felmérések koordinálását és elemzését a kockázatmenedzser végzi.

Az egységi szintű elemzések összevetésével készül el a Centrum egészére vonatkozó kockázatelemzés-kockázatkezelés, mely az egyes tevékenységek kockázatainak részletezését, a beépített ellenőrzési pontok működésének értékelését tartalmazza.

Ez jelenti a függetlenített belső ellenőr *Éves ellenőrzési tervének* kiinduló alapját.

A kockázatok kezelőjeként a szervezeti egységek vezetői, a folyamatgazdák év közben folyamatosan figyelik a tevékenységükre vonatkozó kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségét, működtetik az ellenőrzési pontokat, a tevékenységek folyamatába épített és vezetői ellenőrzés meghatározott eszközeivel megelőzik a kockázatok bekövetkezését.

A kockázatkezelési munkacsoport készíti el az objektív kockázatelemzési mátrixot, amely az egyes tevékenységek kockázati sorrendjét mutatja. A mátrix rendszeresen felülvizsgálatra, valamint külső környezeti hatások, belső változások bekövetkezése esetén aktualizálásra kerül.

A kockázatkezelés körében az adott kockázatok folyamatgazdái saját felelősségi körükön belül a Centrum szervezeti egységeinek vezetői, a folyamatgazdák felelősek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért a kockázatmenedzser koordinálásával.

### **3.6.3. Kockázatkezelési hatókör**

A szervezeti egységek vezetői, a folyamatgazdák a feladatok végrehajtása során elvégzik az irányításuk alá tartozó főfolyamatok, folyamatok és tevékenységek folyamatba épített ellenőrzését a különböző vezetői ellenőrzési módszerekkel. A vezetői ellenőrzési feladatok az egyes vezetők munkaköri leírásában rögzítésre kerülnek.

A folyamatba épített ellenőrzések eredményeiről, a feltárt hiányosságokról, kockázatokról havi rendszerességgel a Vezetői értekezleten számolnak be. Ennek során tájékoztatást adnak az azonosított kockázati tényezőkről, a bekövetkezés felmért valószínűségéről, a hatás mértékéről, a kivédelési lehetőségekről, és a szükséges (már végrehajtott, illetve végrehajtandó) intézkedésekről.

A kockázatelemzés-kockázatkezelés kiterjed az Intézmény valamennyi tevékenységi területére és valamennyi alkalmazottjára.

A magas kockázatú tevékenységek fokozott ellenőrzése a kancellár illetve a főigazgató által, szóbeli és írásbeli beszámoltatásokkal, helyszíni ellenőrzésekkel, az Ellenőrzési nyomvonalak kialakításával, valamint a belső ellenőrzési vizsgálatra való felkéréssel valósul meg.

Az Ellenőrzési nyomvonal elkészítése hatékonyan segíti a tevékenységek folyamatba épített ellenőrzését, amely a kockázatok kezelésének eszköze. Átláthatóvá, nyomon követhetővé, ellenőrizhetővé teszi a feladat-, felelősségi-, hatás- és jogkörök gyakorlatban való érvényesülését, vagy annak hiányára mutat rá.

### **3.6.4. Kockázatkezelés nyilvántartása**

A kockázatos tevékenységek folyamatba épített ellenőrzése elsősorban a szervezeti egység vezetőjének, a folyamatgazdának a felelőssége. A belső ellenőrzés a bizonyosságot adó ellenőrzések végrehajtásával segíti, támogatja a vezetést az általa feltárt hiányosságok

kezelésében, rávilágít a kockázatokra, javaslatokat fogalmaz meg a kockázatok elkerülése érdekében.

A folyamatba épített előzetes és utólagos ellenőrzés által feltárt kockázatok, hibák, a megtett intézkedések nyilvántartása annak a szervezeti egység vezetőnek (folyamatgazdának) a feladata, ahol a hibát észlelték.

**A nyilvántartás tartalmazza minden azonosított kockázatra kiterjedően:**

- A bekövetkezés valószínűségét,
- A kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- A felelős munkakört,
- Az intézkedés határidejét

A nyilvántartás mintáját a 2. számú melléklet tartalmazza.

A belső ellenőrzés által feltárt hiányosságokra tett javaslatok alapján megfogalmazott intézkedések nyilvántartása, nyomon követése a **belső ellenőrzési vezető feladata**.

## IV. KOCKÁZATKEZELÉS

A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:

- I. A kockázatok azonosítása;*
- II. A kockázatok értékelése;*
- III. Kockázati reakciók;*
- IV. Kockázatok felülvizsgálata.*

### 4.1. A kockázatok azonosítása

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Centrum célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

A Centrumban úgy kell kialakítani a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők, folyamatgazdák és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a Centrum és Intézményei valamennyi munkatársának aktív közreműködése.

A kockázatok beazonosításáért az adott szervezeti egység vezetője, a folyamatgazda a felelős, aki a saját területén - a munkatársak bevonásával azonosítja a terület kockázatait, - figyelembe véve az Intézmény szabályzatait, az eljárásrendeket (pl. szakmai munka etikai kódexe) - meghatározza a terület minden tevékenységéhez a hozzárendelhető kockázatot.

A kockázatkezelés változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reakcióknak is, amelyek révén egyes kockázatok megszűnhetnek, vagy újabbak keletkezhetnek. Ezért a vezetőknek gondoskodniuk kell egy csaknem naprakész olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, az kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére. A beazonosított kockázati tényezőkről azokat a dolgozókat és vezetőket, akiknek a tevékenységét az adott kockázat érinti, tájékoztatni kell.



**A Centrum kockázatelemzés során beazonosított kockázatait az alábbi kategóriába sorolhatók:**

- **Kiemelt kockázatok:** Olyan magas bekövetkezési valószínűséggel és hatással bíró kockázatok, melyeket valamennyi vezetőnek kötelező elemeznie és ezekre vonatkozóan intézkedési tervet kell készíteniük.
- **Szervezeti egység által beazonosított kockázatok:** az Intézmény szervezeti egységeinek vezetői által beazonosított olyan kockázatok, amelyek speciálisan az adott szervezeti egység feladat ellátási, gazdálkodási körülményeikre igazak. (szállásdíj beszedés, térítési díj beszedés, beszedett díjak feladása, rongálások stb.)

#### **4.2. A kockázatok értékelése**

A kockázatokra való reagálást döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, és az Intézmény szakmai feladatellátására, gazdálkodására gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön az Intézményre gyakorolt hatásának mértéke és a bekövetkezés valószínűsége, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázatok rangsora, és az a módszer illetve gyakorlat, amely alkalmas ezek kezelésére. A kockázatok értékelése a 3. számú mellékletben foglaltak szerint történik.

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az Intézmény stratégiai célkitűzéseit.

**A kockázatkezelési stratégia kialakításakor mérlegelni kell:**

- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni,
- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát – valamilyen technikával kezelni kell,
- valamint a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot, amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésére, vagy a kockázat viselését kell választani.

##### **4.2.1. A kockázati tűréshatár**

A kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerűen folyamatosan figyelni, és a vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük. Fontos, hogy a tűréshatárok a Centrum 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.



A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

#### **4.2.2. A kockázati tűréshatárok csoportosítása, a kockázat összegzése**

**Intézményi szintű kockázati tűréshatár** – az Intézmény egészére vonatkozó összes kockázatmértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitétség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a működés során felmerülő kockázatokra vonatkozóan. (Pl. Az optimális költségvetés kiadási főösszegének meghatározása és az attól való eltérés %-os mértéke. Az eltérés %-os mértéke olyan tűréshatár mely megmutatja, hogy milyen mértékű eltérés mellett lehet kockázatmentesen vagy alacsony (tűrhető) kockázattal biztosítani a feladatellátás zavartalanságát.)

**Delegált kockázati tűréshatár** – az Intézmény egészére megállapított kockázati tűréshatár alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti egységek esetében a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent.

**Projekt kockázati tűréshatár** – a Centrum nem alaptevékenységéhez tartozó, de azt közvetlenül támogató projektek esetében szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

A gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

A Centrum kancellárjának gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele.

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

**Ahhoz, hogy a kockázati tűrőképesség mértékét a vezetés megállapítsa, lehetőség szerint objektív mérőszámokkal és kockázati összegzéssel kell rendelkeznie.**

- a kockázati tényezők egy részének hatása közvetlen értékadatokkal mérhető (pl. bevételi, kiadási előirányzatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében). Ezeknél a tűréshatár szintjét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével viszonylag egyértelműen lehet megállapítani.

- más tevékenységek kockázatainál nem vagy csak nehezen alakíthatók ki a tűréshatár szintjei (pl. szerződéskötések, jogszabály értelmezések, ügyfél kapcsolatok, ellátási időszak stb.). Ezekben a területeken is törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint értelmezhető követelményeket támasszanak

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait a vezetés úgy állapítsa meg, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a Centrum egészére

meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

**Elfogadható kockázati szint meghatározása:** A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a vezetés még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltől. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezeti egység által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

#### 4.3. A tűréshatár feletti kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés

A költségvetési évre szóló célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a Centrum működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerni, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válaszlépéseket.

A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a válaszlépésnek tükröznie kell a vezetés filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselését.

*A vezetésnek ezért, a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat*

- milyen mértékű hatást gyakorol a Centrumra,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- mely szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.

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

#### 4.4. Kockázatok felülvizsgálata

##### 4.4.1. A kockázatra adott (válaszok) válaszingykedések lehetnek:

- **a kockázat elviselése, elfogadása:** ez előfordulhat akkor, ha a kialakult működési rend olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a kockázat azonosításra és felmérésre került, de nincs lehetőség annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik). A kockázatok rendszeres újraértékelésével a nem kezelt kockázatok is újra kell értékelni.

- **a kockázat kezelése:** a legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata.

- **a kockázatos tevékenység befejezése:** egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével. (pl. egy szervezeti egységen belül több pénz kezelőhely működtetése)

A felmerült kockázatok kezelésére a kockázat mértékétől függően történik intézkedés: Kis- és közepes kockázatú tevékenység esetében elsősorban a kockázat felmerülésének helyén lévő szervezeti egységek vezetői foganatosítanak intézkedést, illetve tesznek válaszlépés javaslatot a Centrum kancellárja felé.

Nagy kockázatú tevékenység esetén (pl. pénzkezelés) a Centrum kancellárja intézkedik a tevékenység fokozott ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés) és rendszeres jelentést kér az ellenőrzésekről.

#### **4.4.2. A kockázat megszüntetése, elkerülése**

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős. A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.

#### **4.4.3. A kockázat csökkentése**

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a vezetés által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrészhatáron belüli) szintjére.

Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba beépített kontrollok felhasználásával.

## **V. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA ÉS FELÜLVIZSGÁLATA**

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni az adott szervezeti egység vezetőjének. A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a Centrum kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

#### **A kockázatok (kockázati környezet) felülvizsgálatának céljai és kritériumai:**

A kockázati környezet állandó változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata, amelynek két alapvető célja:

– **A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában.**

Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve szervezetre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatására.

– **Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.**

Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

A felülvizsgálat folyamata során az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges a fenti célok eléréséhez:

- A kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön.
- Maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek.
- Az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra.

## **VI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK**

A Centrum kancellárjának kell gondoskodni, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék. Az érintett dolgozók munkaköri leírásában szerepeltetni kell a Kockázatkezelési szabályzatban nevesített felelősségi, hatás és jogköröket, melyek elkészítéséért Centrum kancellárja a felelős.

A szabályzat 2020. szeptember 1-től hatályos, és egyben a korábban a témában kiadott szabályzatok hatályukat veszti. A szabályzat 1. számú módosítása 2021. július 1-től hatályos.



1. számú melléklet

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sorszám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Belső kontrollok értékelése	1 - 3	5	5 - 15
2.	Változás/átszervezés	1 - 3	4	4 - 12
3.	A rendszer komplexitása	1 - 3	4	4 - 12
4.	Kölcsönhatás más rendszerekkel	1 - 3	3	3 - 9
5.	Bevételszintek/költségszintek	1 - 3	6	6 - 18
6.	Külső szervezetek/partnerek által gyakorolt hatás	1 - 3	2	2 - 6
7.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt időszak	1 - 5	2	2 - 10
8.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 9
9.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 - 12
10.	Szabályozottság és szabályosság	1 - 3	3	3 - 9
11.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3 - 9
12.	Erőforrások rendelkezésre állása	1 - 3	4	4 - 12

MINIMÁLIS PONTSZÁM 43

MAXIMÁLIS PONTSZÁM 133

A kockázatokat hatás és valószínűség függvényében értékeltük, amely alapján a kockázati besorolás az alábbi értékhatárok között mozoghat:

- 43-69 pontig Alacsony
- 70-84 pontig Közepes
- 85-133 pontig Magas

A kockázatok bekövetkezésének valószínűségét a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba.

A magas kockázatú besorolású kockázati tényezők megszüntetésére intézkedési tervet kell készíteni, a közepes kockázati tényezőknél a kockázatok csökkentésére vonatkozóan fokozott gondot kell fordítani.

**Nógrád Megyei Szakképzési Centrum**  
**Kockázatok és intézkedések nyilvántartása**

Folyamat megnevezése	Azonosított kockázati tényezők	Bekövetkezés hatása	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázat minősítése	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Felelős munkatárs neve	Intézkedés határideje



### 3. számú melléklet

Kockázatértékelési kritérium mátrix:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték
<b>Lényegesség</b>	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
<b>Sérülékenység</b>	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
<b>Reputációs érzékenység</b>	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
<b>Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében</b>	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	Bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4