



Nógrád Vármegyei Szakképzési Centrum INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Jóváhagyta:.....(Gembiczki Ferenc) kancellár
Készítette:(Fekete Balázs) gazdasági vezető
Hatályos: 2025.03.31-től
Érvényes visszavonásig



TARTALOMJEGYZÉK

I. KOCKÁZATOK KEZELÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE	3
1.1. Kockázatkezelés tartalma, célja, értelmező rendelkezések.....	3
II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA	4
2.1 A kockázat fogalma	4
2.2 A kockázatkezelési hatókör.....	5
2.3 A kockázatok folyamatgazdái	5
III. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA.....	5
3.1 A kockázatok csoportjai	5
3.2.. A kockázatelemzés célja, jelentősége, tartalma	6
3.3. Kockázatok azonosítása	6
3.4. Kockázatok értékelése	6
3.5. Kockázatok csoportosítása	7
3.6. Részletes eljárási rend	11
IV. KOCKÁZATKEZELÉS	13
4.1. A kockázatok azonosítása	13
4.2. A kockázatok értékelése	14
4.3. A tűréshatár feletti kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés.....	16
4.4. Kockázatok felülvizsgálata	16
V. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA ÉS FELÜLVIZSGÁLATA	17
VI. A KOCKÁZATKEZELÉSHEZ KAPCSÓLÓDÓ FELADAT- ÉS HATÁSKÖRÖK.....	18
VII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK.....	20
1. számú melléklet	21
2. számú melléklet.....	22
3. számú melléklet.....	23
1. számú függelék	25

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A Nógrád Vármegyei 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 az integritási tanácsadó. 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: 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.

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 az integritási tanácsadó 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, felméri 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 lehet 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.

Vagyonvesztés: 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 képezésű személyi állomány hiánya.

Egészség és biztonsági: A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet 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-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata.
- A szervezet motivációs és bérpolitikái 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.
- Összeférhetlenségi 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 könyvvizetéssel 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 felméri, 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 munkatárnak 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 kivédési 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 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 a Centrum szakmai feladatellátására, gazdálkodására gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön a Centrumra 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 szükségszerű 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 kitettség 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 tűréshatárt 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.).

Ezekon 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 felismerve, 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 képviselőjét.

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) válaszingtézkedések 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 kockázatokat 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 kitétség csökkentése, a vezetés által tudatosan vállalható kockázati kitétség (tűrőhatáron 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. A KOCKÁZATKEZELÉSHEZ KAPCSÓLÓDÓ FELADAT- ÉS HATÁSKÖRÖK

6.1. A kockázatkezelési munkacsoport tagjai

A Centrum kancellárja az 1. számú függelékben ad megbízást a kockázatkezelési munkacsoport tagságára:

- az integritási tanácsadónak (munkacsoport koordinátora, munkacsoport/munkacsoport tagjai anyagainak előkészítője)
- folyamatgazdáknak
- a kockázatelemzés szempontjából fontos szereplőknek (pl.: informatikus, humánpolitikus, egyéb szakterületek szakértői).

A kockázatkezelési munkacsoportban való részvétel speciális végzettséget nem igényel, de figyelembe kell venni, hogy a kijelölt személynek/személyeknek a Centrum működésének egészét ismernie kell, illetve a Centrum kancellárja által megfelelőnek ítélt szakmai ismerettel és gyakorlati tapasztalattal kell rendelkeznie.

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 Centrumról és a Centrum kockázatairól – kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében – független értékelés nyújtásával segítheti a kockázatkezelési munkacsoport munkáját.

6.2. A kockázatkezelési munkacsoport feladatai:

- a folyamattérkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését (ha nincsenek azonosított folyamatok, akkor el kell készítenie azt a folyamatlistát (kockázati univerzumot), amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni);
- a folyamattérkép és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;
- a folyamatok mellett, ha a Centrumnál projektek keretében is végeznek munkát, érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő 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 alapján képező kockázati kritérium mátrixot;
- a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén képes kezelni – melyet továbbít a kockázatkezelési munkacsoport részére;
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, és a kockázatok kezelésének stratégiáját a munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezeti egységek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti az Centrum kancellárjának jóváhagyásra;
- az első évet követő években a kockázatkezelési munkacsoport évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

6.3. A kockázatkezeléshez kapcsolódó egyéb feladat- és hatáskörök

Az integritási tanácsadó feladata:

- a kockázatkezeléshez kapcsolódó szabályzatok szakmai előkészítése,
- a kockázatelemzés folyamatának koordinálása,
- a kockázatelemzéshez kapcsolódó dokumentációk begyűjtése, elkészítése.

A folyamatgazdák feladata:

- a kockázatelemzési munkacsoport tagjaként részt venni a kockázatok éves elemzésében/felülvizsgálatában,
- év közben folyamatosan monitorozni és kezelni az esetlegesen felmerült kockázatokat
- a kockázatkezelés kapcsán kiadott intézkedési tervekben foglaltak végrehajtása,
- észrevétellel élhet a kockázatkezelési rendszer működésével, a kockázatkezelési módszerek és tűréshatár meghatározásával kapcsolatban.

A kancellár feladata:

- a szervezeten belül a kockázatelemzési és kezelési rendszer működtetése,
- az ehhez kapcsolódó szabályzatok kiadása, megismertetése,
- a szervezet főbb célkitűzéseinek meghatározása,
- a szervezeti szintű kockázatkezelési tűréshatár meghatározása.

A belső ellenőr feladata feladata:

- bizonyosságot adó és tanácsadói tevékenység keretében a kockázatkezelési rendszer működésére, fejlesztésére vonatkozó észrevételek, javaslatok megfogalmazása
- szakértői jelleggel részvétel a kockázatkezelési munkacsoport munkájában
- a belső ellenőrzési tevékenységhez kapcsolódó kockázatok felmérése, kezelése.

VII. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A szabályzat 2025. március 31-én lép hatályba, egyúttal a tárgyban korábban kiadott, 2020.09.01-től hatályos NSZFH/630/002714-14/2020 valamint az NSZFH/630/002714-15/2020 számú többször módosított szabályzatok hatályukat veszítik.

Az érintett dolgozók munkaköri leírásában szerepeltetni kell a nevesített felelősségi, hatás és jogköröket, melyek elkészítéséért a kancellár a felelős.

A szabályzat megismertetése A Nógrád Vármegyei Szakképzési Centrum Belső Kontrollrendszer Szabályzatának megfelelően a Nógrád Vármegyei Szakképzési Centrum hivatalos honlapján történő közzététellel történik.

Salgótarján, 2025. március 31.




Gembiczki Ferenc
kancellár

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.

Kockázatértékelési kritérium mátrix:

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
Reputációs érzékenység	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
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	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

A 2023.03.31-étől hatályos NSZFH/630/001919-1/2025 számú szabályzat

1.számú függelékének a szabályzat kiadásakor, 2025.03.31-től

hatályos változata

1. sz. függelék

A kockázatkezelési munkacsoport tagjai

Név	Beosztás	Tagsága	Megbízás időpontja
Kuris Adrien	integritási tanácsadó	koordinátor / folyamatgazda / kockázatmenedzser	2025.03.31-től
Gembiczki Ferenc	kancellár	folyamatgazda	2025.03.31-től
Baranyi Zoltán	főigazgató	folyamatgazda	2025.03.31-től
Fekete Balázs	gazdasági vezető	folyamatgazda	2025.03.31-től
Kőháziné Petik Erika	vállalati kapcsolattartó / felnőttképzési vezető	folyamatgazda	2025.03.31-től
Pribisán Gábor	főigazgató helyettes	szakértő	2025.03.31-től
Bartus Anita	belső ellenőr	folyamatgazda / tanácsadó	2025.03.31-től
Sallainé Handó Nikolette	humánpolitikai referens	szakértő	2025.03.31-től
Bottyán Viktor	rendszergazda	szakértő	2025.03.31-től

Salgótarján, 2025. március 31.




Gembiczki Ferenc
kancellár