

4. számú függelék az FKI SZMSZ-hez:

## A KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

### Az FKI Kockázatkezelési Szabályzata

#### I. Általános rész

##### 1. A kockázat fogalma

1. Kockázat: a költségvetési szerv feladatellátása során mindazon tevékenységek és események bekövetkezésének, illetve elmaradásának a valószínűsége, amelyek hátrányosan, esetenként előnyösen érinthetik a szerv működését. Kockázat valamilyen esemény vagy tevékenység elmulasztása is, amely a jövőben feltételezhetően bekövetkezhet, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésére.
2. A kezelhetőség szempontjából a kockázatok **három nagyobb csoportba** sorolhatók:
  - a) Eredendő kockázat (A költségvetési szerv feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, ami a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában a költségvetési szerv által nem befolyásolható.)
  - b) Kontroll kockázat (A költségvetési szerv belső kontrollrendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes felismerni, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat)
  - c) Megmaradó kockázat (a vezetés által a kockázatok csökkentésére tett intézkedések után fennmaradó kockázat)
3. A **kockázatok elsődleges okai** – együtt vagy külön-külön – az alábbiak lehetnek:
  - a) véletlenszerű események
  - b) hiányos ismeret vagy információ
  - c) az ellenőrzés és a kontrollok hiánya, vagy nem kielégítő működése a szervezetben.
4. A költségvetési szerveket – így az FKI-t is – érintő kockázatok körét az 1. számú függelék tartalmazza.

##### 2. A kockázatkezelésért felelősök

5. Vezetői felelősség: Az FKI egészére kiterjedő kockázatkezeléssel kapcsolatos döntéseket az FKI Igazgatója (továbbiakban Igazgató) hozza meg. A Kockázatkezelési Bizottság (továbbiakban: Bizottság) tagjait az Igazgató bízza meg.  
A kirendeltségek vonatkozásában a kockázatelemzésen alapuló kockázatkezelési döntéseket a kirendeltség-vezető hozza meg.  
A vezetői felelősség valamennyi vezetői szintre osztályvezetői szintig kiterjed (a továbbiakban: vezető). A felmerülő kockázatok kezelése a vezetői felelősség körébe tartozik, a felmerülő kockázatot mindig azon a szinten kell kezelni, ahol azt először észlelik.
6. Folyamatgazdák: A kockázatok beazonosításáért, elemzéséért, értékeléséért, elhárításáért az FKI ellenőrzési nyomvonalában rögzített fő- és alfolyamatok vonatkozásában (a továbbiakban: folyamatok) az FKI-n a minőségellenőrzési folyamatban kijelölt folyamatgazdák felelősek.
7. Az FKI valamennyi foglalkoztatottja az általa észlelt, és korábban nem tapasztalt kockázatot köteles szóban vagy írásban haladéktalanul jelenteni a közvetlen munkahelyi vezetőjének, aki a kockázat kezeléséhez szükséges intézkedések megtétele mellett,

amennyiben egy eddig nem kezelt kockázatról van szó, köteles a Folyamatgazdát írásban értesíteni.

### 3. Kockázatkezelési Bizottság

#### 8. A Kockázatkezelési Bizottságról általában

A kockázatok kezelésének koordinálását az FKI egészére kiterjedően a Folyamatgazdákból álló Kockázatkezelési Bizottság (a továbbiakban: Bizottság) végzi. A Folyamatgazdát helyettesítheti az alá tartozó operatív minőségirányítási vezető is.

A Bizottság elnöke az FKI gazdasági igazgatóhelyettese. A Bizottság közvetlenül az Igazgató alá tartozik, számára készíti a jelentéseket. A Bizottság működtetése, a Folyamatgazdák bizottságban való részvétele személyes felelősségüket nem csökkenti. A Bizottság legalább félévente egyszer ülésezik. Az ülést a Bizottság elnöke hívja össze. Rendkívüli ülés is összehívható, amennyiben a kockázatkezelés terén azt indokoltá tevő esemény következik be. A Bizottság döntéseit szótöbbséggel hozza, szavazategyenlőség esetén az elnök szavazata dönt.

A Bizottság javaslatait, döntéseit jelentés formájában terjeszti fel az Igazgatóhoz. Az ülésekről jegyzőkönyv készül. A jegyzőkönyv vezetője az elnök által a gazdasági terület állományából titkárként kijelölt személy.

#### 9. A titkár feladata:

- a) az ülést követően a jegyzőkönyv segítségével emlékeztető készítése, megküldése a Folyamatgazdák részére
- b) az Igazgató elé terjesztendő javaslatok, észrevételek előkészítése
- c) kockázati rangsor megküldése a Folyamatgazdák részére
- d) nyilvántartások vezetése

#### 10. A Bizottság feladatai:

- a) a kockázatelemzés előkészítése: az egyes kockázati tényezők, az azokhoz tartozó folyamatok meghatározásának koordinálása; a bekövetkezés valószínűségének és hatásának meghatározása minden naptári év augusztus 31-éig;
- b) a Folyamatgazdák által összeállított Kockázatelemzési adatlapok összesítése, az esetleges hiányok pótoltatása, minden naptári év szeptember 30-ig;
- c) a kockázatok értékelésének formai és kötelező tartalmi követelményeinek meghatározása;
- d) kockázati rangsor összeállítása a javaslatok alapján, javaslat felterjesztése igazgatói jóváhagyásra
- e) javaslattétel és felterjesztés a kockázati tőrésátharra Igazgatói jóváhagyásra, minden naptári év október 15-ig;
- f) a belső ellenőrzési munkaterv megalapozásához a kockázati rangsor átadása és javaslat (ajánlat) megfogalmazása a belső ellenőrzés vezetőjének minden naptári év október 20-ig;
- g) az FKI egészének és egyes meghatározó részterületének kockázati helyzetében bekövetkezett változások folyamatos figyelemmel kísérése, szükség esetén javaslattétel az Igazgatónak vagy az illetékes Folyamatgazdának a kockázatkezelés módjának módosítására, új ellenőrzési elemek beépítésére és működtetésére;
- h) tárgyévet követően minden év február 28-ig egy elemzést és javaslatokat is tartalmazó összefoglaló beszámoló elkészítése, és előterjesztése az Igazgató részére;
- i) a kockázati feltételekben bekövetkezett jelentős mértékű változás esetén, soron kívüli jelzés az Igazgatónak;
- j) az egyes szakmai területeken bevált hatékony kockázatkezelési módszerek más szakterületeken történő elterjesztése;

- k) A Kockázatkezelési Szabályzat évenkénti felülvizsgálata és szükség esetén aktualizálása.

## II. A kockázatkezelés folyamata

11. A kockázatkezelés folyamata az alábbi szakaszokból áll.

- a) a kockázati tényezők azonosítása, és a beazonosításra alkalmas keretek meghatározása,
- b) a kockázatok értékelése,
- c) az elfogadható kockázati szint meghatározása,
- d) a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása, és a kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása,
- e) a válaszingéskedés „beépítése”, és a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

### 4. A kockázatok beazonosítása

12. A kockázatkezelés hatékonyságának alapja a kockázatok beazonosítása az FKI fő célkitűzései alapján. Minden Folyamatgazdának – az ügyintézők bevonásával – fel kell mérnie, mi jelenthet kockázatot az általa irányított, felügyelt területen, mekkora kockázattal lehet számolni, és a meghatározott kockázati méret alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

### 5. Az azonosított kockázati tényezők értékelése:

13. A kockázatfelmérést követő lépés az azonosított kockázati tényezők Folyamatgazdák által történő értékelése az alábbiak szerint:

- a) a bekövetkezési valószínűség, és
- b) a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján (hiszen a szervezet céljaira az elszalasztott/kihasználatlan lehetőségek is negatív hatást gyakorolhatnak).

14. Az értékelést követően, a fenti együtthatók figyelembevételével a kockázatokat a következő három kategóriába kell besorolni:

- a) magas,
- b) közepes és
- c) alacsony hatású kockázatok.

15. A Folyamatgazdák az értékelt kockázatok jegyzékét megküldik a Bizottságnak.

16. A Folyamatgazdák által feltárt és értékelt kockázatokat FKI szintű, közös rendszerbe kell foglalni, a kockázatok rangsorolása mellett. A rangsorra a Bizottság tesz javaslatot, melyet jóváhagyásra az Igazgató elé terjeszt.

17. A rangsoroláskor figyelemmel kell lenni arra, hogy az FKI belső működésében eltérő mennyiségű folyamat zajlik, amelyek egy része egyetlen szervezeti egység, más részük több, egymással szoros kapcsolatban álló szervezeti egység tevékenységét fedi le. A rangsorolási szempontok az alábbiak:

- a) a szervezet életében betöltött szerepük jelentősége (alapvető, meghatározó és/vagy kiemelten nagy költségigényű tevékenység),
- b) jellege (pénzügyi, szakmai, informatikai folyamat), továbbá
- c) kockázati kitettségek (magas, közepes, alacsony) alapján

18. A kockázati tényezők összegyűjtésekor figyelemmel kell lenni arra is, hogy:

- a) a kockázatok feltárása során egyértelműen meg kell határozni, hogy
  - a kockázat cselekvés vagy állapot következménye,
  - függ-e a feladat végrehajtójától,

- a feladat végrehajtója felismerhette-e a kockázatot,
- b) a feltárt kockázati tényezők feleljenek meg a következő kritériumoknak:
  - azonos elbírálási módszer kerüljön alkalmazásra,
  - adott kockázati csoporton belül az egyes kockázatok egymástól függetlenek legyenek,
  - a tényezők ne fedjék át egymást fogalmi terjedelmükben,
  - a tényezők szerteágazó oksági kapcsolatai pontosan legyenek feltárva.
- d) Szükséges a kockázati kategóriák besorolási kereteit is kialakítani

19. A kockázatokat rendszeresen újra kell értékelni, ez esetben a Bizottságnak nyomon követő szerepe is van, amely során folyamatosan megvizsgálja és elemzi a kockázatkezelés aktuális helyzetét.
20. A Bizottság minden naptári év augusztus 31-ig elektronikus úton megküldi kitöltésre valamennyi Folyamatgazdának az előző év feladatellátása alapján összeállított Kockázatelemzési adatlapot, amely tartalmazza
  - a) a kockázatelemzésbe bevont folyamatokat,
  - b) a kockázati tényezőket,
  - c) a kockázati tényezők hatásának mértékét.
21. A Folyamatgazdák e lap kitöltésével október 15-ig értékelik a területükön fellelhető kockázatokat, szükség esetén javaslatot tesznek az adott kockázat rangsorban történő áthelyezésére. A lap kitöltése mellett szöveges beszámolóban értékelik a területükkel érintett folyamatokhoz kapcsolódó kockázatkezelési tevékenységet.
22. A begyűjtött kockázatelemzési lapok értékelését követően a Bizottság a 16. pontban írottak szerint jár el.

#### **6. A kockázati tűrőképesség meghatározása:**

23. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az FKI által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni.
24. 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 felsővezetői szinten foglalkozni velük.
25. Az Igazgatónak kell eldöntenie a Bizottság javaslata alapján, hogy az FKI egészére, és azon belül az egyes folyamatok illetve szervezeti egységek sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tűréshatárokat állapít meg, mivel attól függ, hogy szükséges-e, és milyen módon a kockázatokat kezelni.
26. Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait úgy kerüljenek meghatározásra, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt.
27. A kockázati tűréshatár az FKI által vállalható kockázat maximális mértéke. Ezen határérték felett mindenképpen válaszintézkedést kell tenni a felmerülő kockázatokra.
28. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, lehetőség van évenként a körülmények változásától függő módosítására.
29. A tűréshatárok tolerancia szintjei:
  - a) Szervezeti szintű kockázati tűréshatár

Az FKI egészét érintő kockázatok mértékének figyelembevételével kerül kialakításra. Az Igazgató – a Bizottság javaslata alapján – mérlegeli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg az FKI számára. A

Bizottság a beküldött értékelések alapján összeállítja az FKI egészére vonatkozó rangsort és javaslatot tesz az Igazgatónak a tűréshatárookra. A tűréshatár szintjét az Igazgató évente, a kockázati értékek összesítése alapján határozza meg.

**b) Delegált kockázati tűréshatár**

Az egyes szervezeti szintek még elfogadható mértékű a kockázata, ami az FKI egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra. A delegált kockázati tűréshatár tehát azt jelenti, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent. A tűréshatár szintjét a Folyamatgazda évente, a kockázatok értékelésekor határozza meg, és saját hatáskörben dönt a továbbiakban alkalmazandó intézkedésről.

**c) Projekt kockázati tűréshatár**

A szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén 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 tűréshatár szintjét a Folyamatgazda az adott projekt megkezdése előtt határozza meg.

- 30.** A kockázati tűréshatár meghatározása során figyelembe kell venni az egyes kockázatok kezelésének erőforrásigényét, valamint a rendelkezésre álló erőforrások nagyságát, a kettő egymáshoz viszonyított arányát. Amennyiben a tűréshatárt meghaladó kockázatok kezelésének erőforrásigénye nagyobb a rendelkezésre álló erőforrásoknál, akkor a Igazgató dönt, hogy további erőforrásokat von be (esetleg belső átcsoportosítással összpontosít) az adott kockázat kezelésére, vagy a kockázati tűréshatárt módosítja.
- 31.** A Bizottság a beküldött értékelések alapján a központi és a területi folyamatok értékelésének rangsorát elektronikusan megküldi a Folyamatgazdáknak.

**7. Az egyes kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges válaszlépések meghatározása**

- 32.** A kockázatok kiértékelése alapján kerül sor azokra a konkrét lépésekre, válaszreakciókra, amelyek célja, hogy csökkentsék, illetve megszüntessék a fenyegetést jelentő kockázatokat, vagy éppen kihasználják a kínálkozó lehetőségeket. Bármely, az FKI által végrehajtott ilyen irányú intézkedés a vonatkozó jogszabályok alapján a belső kontroll részét képezi. A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni. Az intézkedések közül csak azokat érdemes megvalósítani, amelyek esetében a megvalósítás költsége arányban áll az intézkedés megvalósításával elérhető kockázatsökkentés mértékével. A tűréshatárt el nem érő mértékű kockázatok kezeléséről, annak módjáról az érintett vezető saját hatáskörben dönt.

- 33. A kockázatkezelés főbb módszerei,** amelyeket az egyes kockázatok típusától, jellegétől, súlyától függően egyidejűleg és/vagy egymás mellett alkalmazhat a vezetés, az alábbiak:

**a) 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 (egyedi ügyekben, pl. konkrét szerződéses kapcsolatban) lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.

Az elkerülés egyik formája a kockázatos tevékenység megszüntetése, ami azonban az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt nem, vagy csak kivételes esetekben, alkalmazható.

**b) 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 menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrészhatáron belüli) szintjére. Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, hogy az adott kockázat be se következzen, a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre, azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba beépített következő kontrollok felhasználásával:

- nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó megelőző kontrollok (a feladatok szétválasztása vagy egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása),
- realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó korrekciós kontrollok (kiszegítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával),
- egy meghatározott következmény elérését biztosító, iránymutató kontrollok, (általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét, követendő lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),
- a nem kívánt események bekövetkezése okait feltáró kontrollok, (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

**c) A kockázat megosztása, áthárítása**

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul, magában foglalja

- a kiszervezést, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el (pl. könyvelés, ellenőrzés stb.),
- a diverzifikációt, amikor a feladat ellátását, annak struktúrája alapján, több szervezeti egység között osztják meg,
- a biztosítást, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklik.

**d) A kockázat elviselése, elfogadása**

Alkalmazása esetén nem történik intézkedés a kockázat csökkentésére, mert

- a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

Amennyiben a vezetés az elfogadás mellett dönt, akkor is célszerű kidolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezési hatásainak kezelésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során azonban a nem kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

**34.** A Folyamatgazdáknak a saját folyamataik tekintetében, a Bizottságnak az egész szervezetet érintő kockázatok tekintetében a fentiek szerint meg kell határozni a szervezeten belül a kockázatokra adandó válaszlépések lehetséges módját, tartalmát, és meg kell teremteni a végrehajtás feltételeit. E tevékenység keretében

- a)** biztosítani kell a képviselési feladatokat ellátók szakismeretét, annak folyamatos fejlesztését, továbbá függetlenségüket, és meg kell akadályozni az összeférhetetlenséget,
- b)** gondoskodni kell az operatív vezetés által a stratégiai célok elérésének helyzetéről, valamint a főbb kockázatokról és kontrollokról szóló rendszeres és valóságú beszámolásáról,

- c) meg kell oldani a vezetés stílusának, az etikai normáknak a munkatársakkal való megismertetését,
- d) reális, megvalósítható stratégiai és tevékenységi célokat kell kitűzni, amelyhez kapcsolódva meg kell teremteni a teljesítmények mérésének és értékelésének módszereit,
- e) garantálni kell a folyamatok átláthatóságát és nyilvánosságát, a jelentési rendszer megbízhatóságát,
- f) biztosítani, és rendszeresen értékelni kell a folyamatba épített ellenőrzési rendszer és a kockázatkezelési rendszer kiépítését és működtetését.

**35.** A hozott intézkedések hatásának, hatékonyságának, gazdaságosságának felülvizsgálati módszere: A folyamatos feladatellátást veszélyeztető tényezők nagy részének mérséklésére, megszüntetésére a vezetésnek stratégiai szinten is fel kell készülnie, és kompetenciája révén képesnek kell lennie azok bekövetkezésének megelőzésére, illetve megszüntetésére. Ezért, minden előre látható jelentősebb kockázati tényező kezelésére, már stratégiai szinten ki kell dolgozni azokat a módszereket, amelyek alkalmasak az FKI céljainak elérését veszélyeztető tényezők hatékony kezelésére.

**36.** Az FKI-t érintő kockázatok kiváltó okainak egy része a külső környezetből ered, más részük pedig, belső működési tényezők következménye. A költségvetési szerv vezetésének valamennyi kockázat bekövetkezésére és kezelésére fel kell készülnie. Ennek feltétele, hogy minél körültekintőbben, pontosabban tárják fel és elemezzék a várható kockázatokat, lehetőség szerint előre határozzák meg az azokra adandó válaszlépéseket. Kiemelt kezelést igényelnek azok a kockázatok, amelyek rendkívüli veszélyt jelentenek a költségvetési szerv működésére. Ilyen kockázatok:

- a) Az emberi erőforrás kockázatok
- b) A tevékenységi kockázatok (a nem megfelelően meghatározott szervezeti célok, a végrehajtást szolgáló, nem célirányosan kialakított szervezeti struktúra, a hiányos, nem jogkövető szabályzatok, folyamatleírások, a feladatellátáshoz szükséges technikai és anyagi eszközök hiányaként jelennek meg)
- c) a területüket érintő jogszabályok változásainak folyamatos figyelemmel kísérése.

## **8. Beépítés:**

Az FKI egyes szervezeti egységei, illetve az ott munkát végző személyek céljai szorosan kapcsolódnak a szervezet legfőbb célkitűzéseivel, abból levezethetők. Alapvető cél, hogy ez az összefüggésrendszer, és az ehhez kapcsolódó felelősség mindenki számára világos legyen. A célok szintjeivel párhuzamosan, annak megfelelően a kockázatokért való felelősséget is a megfelelő szintre kell delegálni. Így a kockázatkezelés a mindennapi tevékenység részévé válik. Mivel a kockázatkezelés így mindenkinek célja, indokolt, hogy valamennyi az FKI valamennyi alkalmazottja időközönként tájékoztatást kapjon minden kockázati tényezőről, a kockázatkezelés során tett lépésekről, az elért eredményekről, ugyanakkor a foglalkoztatottak kötelezettsége, hogy az újként azonosított kockázatot jelezzék a Folyamatgazdák felé.

### III. A kockázatkezeléshez kapcsolódó feladatok

#### 9. A kockázatok nyilvántartása

- 37.** A kockázatokat feltárásuk, felmérésük, azonosításuk, fontossági sorrendjük meghatározása után, negatív hatásaiknak mérséklése, csökkentése, megszüntetése céljából, kezelni kell. A kezelés a Bizottság feladata. A kockázatkezelés hatékonyságának mérése igényli, hogy a kockázatkezelés során tett intézkedések hatására a státuszukban, tartalmukban, súlyukban, fontossági sorrendjükben, bekövetkezési valószínűségükben, a szervezetre gyakorolt hatásukban mutatkozó változásokat folyamatosan nyomon kövessék.
- 38.** Ennek érdekében a kockázatokat előírt kritériumok alapján, a célszerűen előzőleg kialakított csoportok közül abba kell elhelyezni, amelybe ismervei alapján tartozik, és azon belül fontossági sorrendjüknek megfelelően rangsorolni. Ezt követően egy jól áttekinthető kockázat-nyilvántartást kell elkészíteni, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy
- a) melyek a költségvetési szerv egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
  - b) azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,
  - c) a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
  - d) milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
  - e) kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
  - f) az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
  - g) vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,
  - h) az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyében),
  - i) milyen a jelenlegi státusza,
  - j) milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.
- 39.** A nyilvántartás szerkezeti felépítését illetően célszerű a kockázatokat a következő főbb csoportokba besorolni:
- a) a szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok,
  - b) hazai és EU-s szervezetekkel való együttműködésből eredő kockázatok,
  - c) szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok,
  - d) emberi erőforrásban rejlő kockázatok,
  - e) hatékonyság, eredményesség, gazdaságosság érvényesítését veszélyeztető kockázatok,
  - f) források rendelkezésre állásából eredő kockázatok,
  - g) irányítási és ellenőrzési rendszerekben rejlő kockázatok,
  - h) a folyamat végrehajtását veszélyeztető pénzügyi kockázatok,
  - i) informatikai rendszerekben rejlő kockázatok.



## **10. A kockázatkezelés felülvizsgálati, jelentési rendszere**

- 40.** Amennyiben a kockázati rendszer éves értékelése során szükségessé válik a kockázatok minősítésének vagy a kockázatok nyilvántartásának módosítása, azt haladéktalanul el kell végezni.
- 41.** Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről. A folyamatgazdák a tett intézkedéseikről a 21. pont szerint beszámolnak a Bizottság felé.

## A költségvetési szövet érintő kockázatok

(nem taxatív jellegű felsorolás)

<b>KÜLSŐ KOCKÁZATOK</b>	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését, vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása, vagy szállítói probléma 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.
<b>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. 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 meghozatala.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.
<b>TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</b>	
Működés-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 megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron

	történi átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
<b>EMBERI ERŐFORRÁS KOCCÁZATA</b>	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

**Más csoportosításban**

<b>Kockázati csoportok</b>	<b>Lehetséges kockázatok</b>
<b>A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel</li> <li>- A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be</li> </ul>
<b>A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások</li> <li>- Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el</li> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak</li> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel</li> <li>- Szabályozás és gyakorlat különbözik</li> <li>- Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél</li> <li>- Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba</li> <li>- Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról</li> <li>- Szakpolitikai stratégia gyakran változik</li> </ul>

<b>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított</li> <li>- A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek</li> <li>- A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció</li> </ul>
<b>A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre</li> <li>- A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott</li> <li>- A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő</li> </ul>
<b>A partner szervezetek változásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását</li> <li>- A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására</li> </ul>
<b>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat</li> <li>- A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe</li> <li>- A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során</li> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított</li> <li>- Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában</li> <li>- A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan)</li> <li>- A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg</li> </ul>
<b>Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal</li> <li>- A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során</li> <li>- A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek</li> <li>- A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe</li> <li>- Jelentéstételi határidők elmulasztása</li> <li>- Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében</li> <li>- Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő, vagy nincs</li> <li>- Formális kontrollok lassítják a folyamatot</li> <li>- Korrupció veszélye a közbeszerzésben</li> </ul>
<p><b>A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás</li> <li>- A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal</li> <li>- Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra nincs megfelelő lehetősége (kapacitás, idő)</li> <li>- A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal</li> <li>- A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált</li> <li>- A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása</li> <li>- A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz</li> <li>- A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben)</li> <li>- Magas fluktuáció</li> <li>- A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre</li> <li>- Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik</li> </ul>
<p><b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer</li> <li>- A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított</li> <li>- A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be</li> <li>- Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására</li> <li>- A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel</li> <li>- A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg</li> </ul>

<b>A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel</li> <li>- A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható</li> <li>- A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek</li> <li>- A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait</li> </ul>
<b>A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal</li> <li>- A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított</li> <li>- Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül</li> </ul>
<b>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel</li> <li>- Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak</li> <li>- A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek</li> </ul>
<b>Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szervezet nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel</li> <li>- A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás</li> <li>- A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak</li> <li>- A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő</li> <li>- Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek</li> <li>- Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel</li> <li>- A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak</li> </ul>