

IGAZGATÓ

32-3/2020/MMKI

Magyar Művészeti Akadémia
Művészetelméleti és Módszertani
Kutatóintézet

www.mma-mmki.hu

1121 Budapest, Budakeszi út 38.
+36-30/427-4743
igazgato@mma-mmki.hu

A MAGYAR MŰVÉSZETI AKADÉMIA
MŰVÉSZETELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI KUTATÓINTÉZET IGAZGATÓJÁNAK


2./2020. (V.11.) számú utasítása

a Magyar Művészeti Akadémia Művészetelméleti és Módszertani Kutatóintézet

Integrált kockázatkezelésről szóló szabályzata

1. A Magyar Művészeti Akadémia Művészetelméleti és Módszertani Kutatóintézet Szervezeti és Működési Szabályzatában biztosított jogkörömnél fogva az MMA Művészetelméleti és Módszertani Kutatóintézet Integrált kockázatkezelésről szóló szabályzatát az utasításban foglaltak szerint határozom meg.
2. Jelen utasítás az aláírást követő napon lép hatályba.
3. Az MMA Művészetelméleti és Módszertani Kutatóintézet Integrált kockázatkezelésről szóló szabályzatáról szóló utasítást az Intézet munkatársai számára helyben szokásos módon ki kell hirdetni.

Budapest, 2020. 05. 11.


dr. habil. Kocsis Miklós
igazgató

A MAGYAR MŰVÉSZETI AKADÉMIA
MŰVÉSZETELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI KUTATÓINTÉZET
INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

2020.

I. A szabályzat célja, alapelve és hatálya

1. Jelen szabályzat célja A Magyar Művészeti Akadémia Művészetelméleti és Módszertani Kutatóintézetnek (a továbbiakban: Szervezet) a kockázatkezelésre vonatkozó előírások meghatározása az államháztartás működési rendjéről szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.) 61-62. és 69. §-ában, a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. Korm. rendelet (Bkr.) 7. §-ában és az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatókban foglaltaknak megfelelően.
2. A szabályzat személyi hatálya kiterjed a Szervezet vezetőjére és valamennyi, közalkalmazotti vagy munkavállalói jogviszonyban foglalkoztatott munkatársára.
3. A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Szervezet minden tevékenységi területére, ideértve a Szervezet jogszabályban, a Magyar Művészeti Akadémia Alapszabályában és a Szervezet szervezeti és működési szabályzatában meghatározott feladatait.
4. A kockázatkezelési szabályzat része a Szervezet belső kontrollrendszerének, mely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a Szervezet érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

II. A kockázatkezelés célja, tartalma

1. A kockázatkezelés célja a Szervezet tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatok felmérése és megállapítása, a kockázatkezelés rendjének kialakítása, azon intézkedések – és megtételük módja – meghatározása, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.
2. A kockázatkezelés tartalma:
 - a) a kiemelt kockázati tényezők beazonosítása, feltárása, amelyek a Szervezet működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása;
 - b) a kockázatok elemzése, rangsorolása jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük szerint, a kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése);
 - c) az elfogadható kockázati szint meghatározása (a Szervezet egészére, valamint azon belül az egyes szervezeti egységekre vonatkozó ún. „tűrőhatárok” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell fogantatosítani);
 - d) a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása;
 - e) a kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, döntés a kockázatok kezeléséről (a kockázatok, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, illetve bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni);
 - f) a válaszingtézkedés „beépítése”, a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

III. A kockázat fogalma, típusai, forrása

1. 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 Szervezet céljainak elérésre. A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ, kontrollok hiánya vagy nem kielégítő színvonala, a vezetés következtlen magatartása.
2. A kockázatok típusai:
 - a) eredendő kockázat, amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata;
 - b) ellenőrzési kockázat, amely a megvalósítás során fellépő hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat;
 - c) megmaradó kockázat, amely a vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.
3. A kockázatok forrása lehet: a Szervezetre nézve külső eredetű kockázat vagy a saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló belső kockázat. A kockázatok forrás szerinti csoportosítását, illetve az egyes kockázati csoportokat jelen szabályzat V. 1.3. szakasza mutatja be.

IV. Kockázatkezelési hatókör, a kockázat kezelője

1. Az igazgató felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása a gazdasági és pénzügyi feladatok ellátásáért felelős szervezeti egység bevonásával. Az igazgató felelőssége továbbá a belső kontrollrendszer illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése. E tevékenységét a szervezeti egységek vezetőinek kockázatkezelési tevékenységére támaszkodva végzi és kijelöl az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst.
2. A Szervezet szervezeti egységeinek vezetői – mint kijelölt folyamatgazdák – az éves munkaterv előkészítése során elkészítik a területük célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), a kockázatok kezelési módját, majd felméréseik eredményéről – az eljárási dokumentumok becsatolásával – írásbeli tájékoztatást nyújtanak az általuk vezetett szervezeti egység kockázati helyzetéről az igazgató részére.
3. A kockázatelemzés felöleli a Szervezet teljes tevékenységi területét.

V. A végrehajtás szabályai

1. A kockázat azonosítása

- 1.1. A kockázat azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek a Szervezet célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege (folyamatok) és a folyamatgazdák meghatározása. Az igazgatónak úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által

közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön. Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a Szervezet valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A kockázatok beazonosítását a kockázatkezelési felelős felügyeli. A kockázatkezelés állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül.

1.2. A Szervezet a kockázatvizsgálat módszerét alkalmazza. A kockázatvizsgálat során egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoport” jön létre, hogy felmérje a költségvetési szerv összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat. A „munkacsoport” alapvető munkamódszere: az érintett területek munkatársaival folytatott egyeztetés, amely alapján a csoport kialakítja a szervezet kockázati térképét.

bekövetkezés valószínűsége

- magas
- közepes
- alacsony

mérsékelt kockázat	jelentős kockázat
alacsony kockázat	mérsékelt kockázat

A kockázati térkép elemzése:

szervezetre gyakorolt hatás

1.3. A kockázatok forrás szerinti csoportosítása, illetve szervezeti egységenként az egyes kockázati csoportok

Forrásuk szerint a kockázatok lehetnek: külső kockázatok vagy belső szervezeti kockázatok (tevékenységi kockázatok vagy emberi erőforrás kockázatok).

Külső kockázatok

Gazdasági - pénzügyi	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, nem tervezhető központi intézkedések, 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.
Politikai	A politikai irányváltások befolyásolhatják az intézeti célok alakulását, azok időközben módosulhatnak.
Elemi csapások	Az Intézet földrajzi helyzetéből adódó tűz, árvíz, villámcsapás vagy egyéb emberi erővel elkerülhetetlen elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére.

Belső szervezeti kockázatok

Tevékenységi kockázatok			
Működési	Elérhetetlen, megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.	Kutatási Osztály	Nem készül el tanulmány
		Titkárság	Nem megfelelő időben vagy módon történő teljesítés
		Szervezési Osztály	Az előadó halálából, betegségéből, utazásából adódó lemondása, a catering hibás teljesítése, a rendezvény helyszínének meghiúsulása elemi csapás, partner döntése vagy pénzügyi okokból
		Pályázati Osztály	A pályázók, ösztöndíjasok, bírálók nem vagy nem megfelelő teljesítése
		Könyvtár	Ellátók hibájából eredő elmaradások, könyv állománybeli hiányosságok fellépése
		Makovecz központ	A Makovecz hagyaték nem megfelelő kezelése
		Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Titkárság	Hibás szerződéses adatok kerülnek be a szükséges dokumentációba.		
Szervezési Osztály	Egy rendezvény cateringje alultervezett lesz, a rossz létszámbecslések miatt		
Pályázati Osztály	A pályázók,		

			ösztöndíjasok kellő kommunikációt elmulasztják
		Könyvtár	Szükséges fejlesztések maradnak el alapos tájékoztatás hiányában
		Makovecz központ	A központ tervezett programjának hiányosságaiból fakadó problémák
Kockázat- átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok hibás értéken történő átadása.	Kutatási Osztály	Szerzői jogi problémák keletkezhetnek a tanulmányok írása során
		Titkárság	Hibás teljesítés leigazolása
		Szervezési Osztály	Költségkeret átlépése, szerződésből fakadó kockázat alulbecsléséből fakadó problémák
		Pályázati Osztály	Olyan ösztöndíjas megtartása, aki nem teljesíti a szerződésében foglaltakat
		Könyvtár	Olyan fejlesztések végrehajtása, amelyek nem illenek törvény és belső szabályzatokban foglaltakkal
		Makovecz központ	A Makovecz központ fizikai állapotának hibás megítélésből fakadó károk
Emberi erőforrás kockázatok			
Személyzeti munka	A hatékony működést korlátozza vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.	Kutatási Osztály	Nem megfelelő tapasztalattal, tanulmányokkal, képesítéssel rendelkező személy, nem megfelelő

			szakmai és adminisztratív feladatellátás, személyes adottságok hiánya
		Titkárság	Nem megfelelő szakmai és adminisztratív feladatellátás, személyes adottságok hiánya
		Szervezési Osztály	Nem megfelelő szakmai és adminisztratív feladatellátás, személyes adottságok hiánya
		Pályázati Osztály	Nem megfelelő szakmai és adminisztratív feladatellátás, személyes adottságok hiánya
		Könyvtár	Nem megfelelő szakmai és adminisztratív feladatellátás, személyes adottságok hiánya
		Makovecz központ	Nem megfelelő szakmai és adminisztratív feladatellátás, személyes adottságok hiánya
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.	Kutatási Osztály Titkárság Szervezési Osztály Pályázati Osztály Könyvtár Makovecz központ	Eseti, vagy tartós betegség, instabil mentális állapot, stressz, halál, munkavégzéshez nem megfelelő és testi épségre közvetett/közvetlen veszélyt jelentő munkakörnyezet

2. A kockázatok értékelése

- 2.1. A Szervezet vezetésének a kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és a szervezetre gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön a szervezetre gyakorolt hatásának mértéke és a bekövetkezés gyakorisága, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázatok rangsora, és az a módszer, illetve gyakorlat, amely alkalmas a kockázatok kezelésére.
- 2.2. A *kockázatok értékelésének célja* annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a Szervezet fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a szervezetre gyakorolt hatásukat. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Szervezet adott kockázattal szembeni tűrőképességét.
- 2.3. A kockázatfelmérést követő lépés az azonosított kockázati tényezők értékelése. A Szervezet kockázatértékelése kidolgozásának kiindulópontja, hogy vannak olyan, minden szervezeti egység tevékenységére egyaránt ható kockázati tényezők, amelyek alapján az egyes tevékenységek, folyamatok kockázati kitétsége egymással összehasonlítható. Az azonosított kockázat terjedelme nagyságának és a szervezetre ható súlyának meghatározásával a kockázat hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat magas, közepes és alacsony hatású kategóriába lehet sorolni, és a *kockázati rangsor* felállítható.
- 2.4. A *kockázati tűréshatár* a kockázati kitétségnek 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 sürgőszerű folyamatosan figyelni, és a Szervezet vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.
- 2.5. Fontos, hogy a tűréshatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához. A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.
- 2.6. A kockázati tűréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:
 - a) szervezeti szintű kockázati tűréshatár – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitétség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a költségvetési szerv egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan.
 - b) delegált kockázati tűréshatár – a szervezet 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.

- 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.

2.7. Az igazgatónak gondoskodnia kell arról, hogy meghatározásra kerüljön 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.

2.8. 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 szervezet egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy a vezetés menetközben folyamatosan figyelje az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

2.9. 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 elfogadhatónak ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

3. A kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés

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

3.2. A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a Szervezet 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 az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására kell helyezni.

3.3. A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében a válaszlépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselését. A vezetésnek ezért, a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat

- a) milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre,
- b) a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- c) melyik folyamatba van beágyazva,
- d) melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,

- e) milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- f) milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.

- 3.4. A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni.
- 3.5. 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.
- 3.6. 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.
- 3.7. A *kockázat megosztása, áthárítása* esetében a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.
- 3.8. A *kockázat elviselése, elfogadása* esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert
- a) a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
 - b) a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.
- 3.9. Az igazgató a válaszingtézkedések kiválasztásában a belső ellenőrzés, valamint a kockázatkezelési vezető ajánlásaira, javaslataira támaszkodik. A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők. A költségvetési évre szóló célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válaszingtézkedés meghatározása szükséges.
- 3.10. Azon tevékenységek esetében, ahol a csalás, a sikkasztás, a partnerrel való összejátszás, a megvesztegetés, a szándékosan szabálytalan kifizetés és a nyilvántartások tudatosan meghamisított vezetése kiemelt kockázatot jelent, az igazgató illetve átruházott jogkörben a Gazdasági és Pénzügyi Főosztály vezetője intézkedik a legmagasabb kockázatu terület, tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrt vizsgálat elvégzésére.

3.11. A hatékony folyamatba épített ellenőrzés az elsődleges eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

4. A kockázatok felülvizsgálata

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

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

4.3. A kockázatok nyilvántartására és elemzésére a Szervezetnek olyan információs jelentési rendszert kell működtetni, amely alkalmas minden egyes kockázat esetében a kezelésére kialakított módszer tényleges alkalmazásának, és azon keresztül hatékonyságának nyomon követésére, mérésére, a hozott intézkedésektől eltérő gyakorlat jelzésére, ami lehetővé teszi a vezetés számára menetközben a korrekciós intézkedések szükség szerinti meghozatalát.

5. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

5.1. A Szervezetnek jól áttekinthető kockázat-nyilvántartást kell vezetnie, amelynek minden kockázatra kiterjedően tartalmaznia kell:

- a) a nyilvántartásba vétel időpontját, sorszámát,
- b) a bejegyzés dokumentumát,
- c) a bekövetkezés valószínűségét,
- d) az esetleg felmerülő kár mértékét,
- e) a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- f) a felelős munkatárs nevét,
- g) az intézkedés végrehajtásáról tett jelentést.

5.2. A nyilvántartás mintáját a 3. sz. melléklet tartalmazza.

VI. Záró rendelkezések

A szabályzat az aláírást követő napon lép hatályba.

Budapest, 2020. 05. 11.



dr. habil. Kocsis Miklós
igazgató

Az Integrált kockázatkezelési szabályzat 1. melléklete

Folyamatlista kockázatelemzéshez

Főfolyamatok	Folyamatok	Folyamatgazdák (név, beosztás)
1.	1.1	
	1.2	
	1.3	
	1.4	
	1.5	
2.	2.1	
	2.2	
	2.3	
	2.4	
	2.5	
3.	3.1	
	3.2	
	3.3	
	3.4	
	3.5	

A kockázatelemzés módszere

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a Szervezet kockázatos tevékenységeinek mértékét, jelentőségük szerint sorba állítani (kockázati rangsor) annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek.

A Szervezet kockázatértékelése kidolgozásának kiindulópontja, hogy vannak olyan, minden szervezeti egység tevékenységére egyaránt ható kockázati tényezők, amelyek alapján az egyes tevékenységek, folyamatok kockázati kitettsége egymással összehasonlítható.

A kockázati tényezők és azok terjedelme, valamint a szervezetre gyakorolt hatásuknak megfelelő súlyozás vezetői mérlegelés után a következők:

1. Szabályozottság:

- írásban, teljes körű, egyértelmű, a jogszabályváltozást azonnal követő: 1
- írásban, teljes körű, egyértelmű, a jogszabályváltozást késve követő: 2
- írásban, nem teljes és nem egyértelmű, jogszabályváltozást késve követő: 3
- hiányos szabályzat, jogszabályi összhang nincs: 4
- írásos szabályzat nem készült: 5

Súly: 3

2. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- csekély: 1
- kicsi: 2
- közepes: 3
- nagy: 4
- kiemelkedő: 5

Súly: 6

3. Beépített kontrollok

- ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés kötelező, intézkedés, felelősség érvényesítése rendben: 1
- ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés kötelező, intézkedés rendben, felelősség érvényesítése nélkül: 2
- ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés kötelező, intézkedés, felelősség érvényesítése nélkül: 3
- ellenőrzési pontok beépítve, de nincs jelzés, intézkedés, felelősség érvényesítése: 4
- nincsenek: 5

Súly: 5

4. Vezetői magatartás:

- monitoring, intézkedés, felelősségre vonás van: 1
- monitoring és intézkedés van, felelősségre vonás nincs: 2
- monitoring van, intézkedés és felelősségre vonás nincs: 3
- eseti ellenőrzés intézkedéssel, felelősségre vonás nélkül: 4
- ellenőrzés nincs: 5

Súly: 4

5. Vezetők, munkatársak felkészültsége:

- előírt iskolai és szakmai végzettséggel, 3 év feletti gyakorlattal: 1
- előírt iskolai és szakmai végzettséggel, 3 év alatti gyakorlattal: 2
- előírt iskolai vagy szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlattal: 3
- előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlattal: 4
- előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év alatti gyakorlattal: 5

Súly: 2

6. Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő

- 1 év: 1
- 2 év: 2
- 3 év: 3
- 3 évnél több: 4
- nem volt ellenőrzés: 5

Súly: 3

7. A külső hatások (központi szabályozás, gyakran változó jogszabályok)

- csekély: 1
- kicsi: 2
- közepes: 3
- nagy: 4
- kiemelkedő: 5

Súly: 2

A feladatgazdák a folyamatokra elkészítik a folyamat kockázatkezelési táblát:

Sor-szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Súly	Mérőszám (ponthatár)	Kockázatok bekövetkezésének valószínűsége (%)
1.	Szabályozottság	1 - 5	3	3 - 15	20 - 100
2.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 5	6	6 - 30	20 - 100
3.	Beépített kontrollok	1 - 5	5	5 - 25	20 - 100
4.	Vezetői magatartás	1 - 5	4	4 - 20	20 - 100
5.	Vezetők, munkatársak felkészültsége	1 - 5	2	2 - 10	20 - 100
6.	Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 5	3	3 - 15	20 - 100
7.	Külső hatások	1 - 5	2	2 - 10	20 - 100
Összesített mérőszám:				25 - 125	
Folyamat átlagos kockázata (%):					20 - 100

A kockázatok bekövetkezésének valószínűségét úgy kapjuk meg, hogy a kockázati tényezők terjedelme és az alkalmazott súly szorzatát elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével.

Az egyes tevékenységekre vonatkozó összesített mérőszámok 25-125 pont (20-100%) közé esnek:

- 42 pontig (34%) az adott tevékenység alacsony kockázatúnak tekinthető,
- 43 és 90 pont között (35-72%) az adott tevékenység közepes kockázatot jelent a szervezet számára,
- 91 pont (73%) fölött magas a kockázat, kiemelt figyelemmel kell kísérni az adott tevékenységet.

A folyamat kockázatkezelési táblák alapján a feladatgazdák az irányításuk alá tartozó szervezeti egységben felállítják a kockázati rangsort a kockázati tényezők alapján az egyes folyamatokra, illetve a folyamatok alapján az egyes kockázatokra, az alábbiak szerint:

Folyamat	Összesített mérőszám (25-125)	Kockázat mértéke (M/K/A)
1.		
2.		
3.		

Kockázati tényező	Kockázatok bekövetkezésének valószínűsége %			Kockázat bekövetkezésének átlagos valószínűsége (%)
	1. folyamat	2. folyamat	3. folyamat	
1. Szabályozottság				
2. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége				
3. Beépített kontrollok				
4. Vezetői magatartás				
5. Vezetők, munkatársak felkészültsége				
6. Legutóbbi ellenőrzés óta eltelt idő				
7. Külső hatások				

A szervezet egészére vonatkozó kockázatkezelési rangsor kialakítása, a delegált kockázati tűréshatárok megállapítása, a kockázatkezelés módjának meghatározása és a kockázat kezeléséért felelős személy megnevezése a kockázatkezelési vezető irányításával a kockázatkezelési csoport feladata; a főtitkár jóváhagyási jogot gyakorol. A szervezet egészét érintő kockázati tűréshatár, valamint a kockázatkezelési csoport javaslata alapján egyes, kiemelt kockázatú tevékenységek esetén a kockázatkezelés módjának meghatározása a főtitkár feladata.

