

**SZÉCHENYI ISTVÁN  
MEZŐGAZDASÁGI ÉS ÉLELMISZERIPARI  
SZAKGIMNÁZIUM, SZAKKÖZÉPISKOLA  
ÉS KOLLÉGIUM**

**Hajdúböszörmény**



**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT**

Hatályos: 2020. január 1.

## Tartalom

<b>I.</b>	<b>Általános rész</b> .....	3
<i>I.1.</i>	<i>A szabályzat célja</i> .....	3
<i>I.2.</i>	<i>A szabályzat hatálya</i> .....	3
<i>I.3.</i>	<i>Fontosabb fogalmak</i> .....	4
<b>II.</b>	<b>A kockázatkezelés</b> .....	5
<i>II.1.</i>	<i>A kockázatkezelés felelősei</i> .....	5
<i>II.2.</i>	<i>A kockázat fogalma, tartalma</i> .....	8
<b>III.</b>	<b>A kockázatkezelés folyamat</b> .....	8
<i>III.1.</i>	<i>A kockázatok beazonosítása és felmérése</i> .....	9
<i>III.2.</i>	<i>A kockázat elemzése</i> .....	10
<i>III.3.</i>	<i>A kockázatok értékelése</i> .....	11
<i>III.4.</i>	<i>Kockázati Térkép</i> .....	11
<i>III.5.</i>	<i>Kockázatkezelés</i> .....	12
<i>III.6.</i>	<i>Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv</i> .....	12
<i>III.7.</i>	<i>Nyomon követés</i> .....	12
<b>IV.</b>	<b>Záró rendelkezések</b> .....	12
1.	számú melléklet.....	14
2.	számú melléklet.....	15
3.	számú melléklet.....	16
4.	számú mellékelt.....	17
5.	számú melléklet.....	19
6.	számú melléklet.....	21
7.	számú melléklet.....	20
8.	számú melléklet.....	21
9.	számú melléklet.....	22
10.	számú melléklet.....	23

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV törvény (továbbiakban: Áht.), valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet előírásának megfelelően a belső kontroll működésének keretében a **Széchenyi István Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium** (továbbiakban **Intézmény**) **Integrált kockázatkezelési szabályzatát** az alábbiak szerint határozom meg.

## I. Általános rész

### I.1. A szabályzat célja

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

A kockázatkezelés egyetlen koordinált folyamatban valósul meg, amely így valamennyi szervezeti munkafolyamat vonatkozásában lehetővé teszi a bennük rejlő kockázatok (beleértve az integritási vagy korrupciós kockázatok) azonosítását, a kockázatok értékelését, a szükséges védelmi mechanizmusok (kontrollok) rendelkezésre állásának számbavételét, hiányosság esetén az ellenálló képesség erősítésére vonatkozó intézkedések (további kontrollok) megvalósítását.

A szabályzat célja, hogy egy keretrendszer határozzon meg a kockázatkezelési folyamatok ellátásához, ahol a folyamatok, felelősök, közreműködők és összekötők meghatározásra kerülnek, így a kockázatkezelési feladat végrehajtása kapcsán kezelésre kerülnek azok a kockázatok, melyek az Intézmény tevékenységét hátrányosan befolyásolhatják, vagy a startégiánk megvalósítását nehezítik.

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

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

### I.2. A szabályzat hatálya

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed az Intézmény SZMSZ-ében nevesített szervezeti egységekre, tagintézményre. Jelen szabályzat területi hatálya kiterjed az Intézmény teljes tevékenységi körére és működési területére, székhelyére, telephelyére.

A szabályzat személyi hatálya kiterjed Intézmény közalkalmazotti, megbízással, közfoglalkoztatási jogviszony, vagy egyéb jogviszonyban lévő személyekre.

### I.3. Fontosabb fogalmak

**Adatszolgáltató és folyamatgazda:** adott szakterületen a kockázatok felmérésében, dokumentálásában közreműködő, a kockázatok kezeléséért felelős vezető által kijelölt munkatárs, aki egyben felel is a szakterületen a kockázatok felméréséért.

**Belső kontroll koordinátor (aki egyben az integritás felelős is):** az Intézmény igazgatójának nevében a jelen szabályzatban foglaltak szerint ellátja a szabályzatban meghatározott belső kontrollrendszert támogató integrált kockázatkezelési folyamatok megfelelő működésével kapcsolatos feladatokat, továbbá a szervezeti integritást sértő és a korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat.

**Belső kontrollrendszer:** a szervezeti célok megvalósítását, működését segítő eszközök összessége, mely eszközök egymásra épülnek és egymást kiegészítve működnek.

**A belső kontroll keretrendszer elemei:**

- **kontrollkörnyezet:** világos, átlátható szervezeti struktúra, a felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok, és folyamatok; a szervezet minden szintjén meghatározott etikai elvárások és értékek kerülnek meghatározásra,
- **integrált kockázatkezelési rendszer:** A szervezet tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatok feltárása a folyamatalapú kockázatelemzés során. A szervezet igazgatója a folyamatalapú kockázatkezelési rendszert az azonosított kockázatokra alapulón alakítja ki, értékeli, működteti és nyomon követi.
- **kontrolltevékenységek:** biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.
- **információs és kommunikációs rendszer:** biztosítja, hogy az információk a megfelelő időben jussanak el a szervezet egészéhez, szervezeti egységekhez, illetve személyekhez.
- **monitoring rendszer:** folyamatos nyomon követést biztosító rendszer és a belső ellenőrzés működése.

**Bizonytalanság** a köznyelvben azt jelenti, hogy a jövőben valahol, valamikor különböző események következhetnek be, amelyek egyaránt lehetnek jók és rosszak.

**Hiányosság** minden esetben létező, tényszerűen igazolható dolog.

**Intézkedési terv:** az ellenőrzési javaslatok alapján az ellenőrzött szervezet, szervezeti egység által készített intézkedések végrehajtásának ütemezése a végrehajtásáért felelős személyek és a vonatkozó határidők megjelölésével.

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

**Integritás:** A társadalmi és szakmai normák szerinti cselekvés a közfeladatok ellátása érdekében; a szervezet szabályszerű, a szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.

**Integritásirányítási rendszer:** a vezetési és irányítási rendszernek a szervezet integritásának biztosítására irányuló, a belső kontrollrendszerbe illeszkedő funkcionális alrendszere, amelynek fő elemei a követendő értékek meghatározása, az azok követésében való útmutatás,

az értékek követésének nyomon követése és - szükség esetén – kikényszerítése.

**Integritási kockázat:** az Intézmény célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság vagy egyéb esemény lehetősége. (50/2013. (II. 25) Korm. rendelet)

**Kockázat:** alatt pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező - tehát még be nem következett - eseményt értünk. Fontos további ismérve a kockázatnak, hogy mindig kapcsolatban van a szervezet célkitűzéseivel (hiszen azok elérésnek lehetőségeit csökkenti, illetve meggátolja).

**Kockázatelemzés:** objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat.

**Kockázati tényezők** a kockázatok kiváltó okainak tekinthetőek, általános jellemzőjük, hogy olyan tényezők, amik kockázatokat generálnak.

**Korrupciós kockázat:** olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.

**Probléma:** a jelenre vonatkozik, így e szabályozási környezetben a problémát nem nevezzük kockázatnak, ugyanis amikor a probléma felmerül, már jelen van a szervezet életében. A problémák általában kockázati tényezőkké válnak.

**Szabálytalanság:** valamely létező szabálytól való eltérés. A szabálytalanságok fogalomköre igen széles, korrigálható mulasztások, vagy hiányosságok, illetve fegyelmi-, büntető-, szabálysértési-illetve kártérítési eljárás megindítására okot adó cselekmények egyaránt beletartoznak.

**Veszély:** az intézmény stratégiai/szervezeti céljai negatívan befolyásoló kockázat. Léteznek pozitív kockázatok, azaz lehetőségek is.

## II. A kockázatkezelés

### II.1. A kockázatkezelés felelősei

**Az igazgató feladata, felelőssége, hogy**

- a. kialakítsa a kockázatkezelési rendszert,
- b. gondoskodjon a kockázatkezelési rendszer működtetéséről,
- c. törekedjen a kockázatkezelési rendszer fejlesztésére,
- d. a szabályzatban a kockázatkezelési feladatok ellátója részben meghatározott feladatokat ellássa,
- e. felel a kockázatkezelési folyamat megindításáért és a kockázatkezelési rendszer fejlesztéséért, működtetéséért,
- f. a kockázatkezelési folyamat megindításakor gondoskodjon:
  - a kockázatkezelési szabályzat megismertetéséről
  - a folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés rendszeréről való tájékoztatásról,
  - az ellenőrzési nyomvonalak rendszerének áttekintéséről,
  - a kockázatkezelési folyamat megindítása céljából kijelölheti a különböző területek

kockázatkezelési felelőseit, akik segítik a vezető feladatait, illetve aktívan, a szabályzatban foglaltak szerint részt vesznek a kockázatok azonosításában, értékelésében, a kockázatok kezelésében, nyilvántartásában;

- g. döntsön a kockázatok értékeise során alkalmazott módszerekről,
- h. meghatározza az elfogadható kockázati szintet, a kockázati tűréshatárt,
- i. ellássa a tűréshatárok feletti kockázatokkal kapcsolatos feladatokat,
- j. intézkedéseket tegyen a kockázatokhoz kapcsolódó válaszlépésekre, azaz a kockázat megszüntetésére, csökkentésére, megosztására, elfogadására,
- k. a kockázatkezelési nyilvántartás vezetésre kerüljön,
- l. gondoskodjon a kockázatkezelésre adott válaszlépések nyomon követéséről,
- m. rendszeresen felülvizsgálja a kockázatkezelést.

Az igazgatónak úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység megfelelő végrehajtásához az igazgató biztosítja a szakmai segítséget a **belső kontroll koordinátor (aki egyben az integritás felelős is)** megbízásával, ahol a folyamatgazdák kötelesek együttműködni a belső kontroll koordinátor rendszer összefogására kijelölt felelőssel.

A belső kontroll koordinátor felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kereteinek meghatározásáért, illetve azon folyamatok kialakításáért és megfelelő szabályozásáért, mellyel a Intézmény átfogó kockázatkezelési feladatok jogszabályi szinten történő végrehajtása biztosított.

Tekintettel arra, hogy a kockázatkezelés megfelelő működéséhez szükség van a szervezet minden szintjének bevonására, ennek érdekében az igazgató **Kockázatkezelési bizottság** létrehozását rendeli el. A Bizottság tagjai a belső kontroll koordinátor, folyamatgazdák.

#### **A Kockázatkezelési bizottság feladatai:**

- a. 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;
- b. a folyamattérkép és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;
- c. a folyamatok mellett - ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát - érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- d. kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása - integrált kockázati leltár (risk inventory) kialakítása;
- e. az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- f. az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- g. a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapját képező kockázati kritérium mátrixot;
- h. 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 továbbit a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport részére;

- i. a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a kockázatok kezelésének stratégiáját a bizottság/munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is - ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;
- j. az első évet követő években a kockázatkezelési bizottság évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

### Kockázatkezelési bizottság tagjai

Szakmai területről delegált tag	Szakmai terület
Igazgató	szervezet stratégiai és intézményfejlesztési célok, kontrollkörnyezet, integrált kockázatkezelési rendszer
Általános és Szakmai igazgató-helyettesek, Gyakorlati oktatásvezető, Kollégiumvezető	oktatási – nevelési tevékenység, tanügyigazgatás teljes vertikuma, felnőttképzés, gyakorlati oktatás/ duális képzés
Gazdasági vezető	intézmény működtetési és intézményi gazdasági kockázatok, gazdálkodás
Tagintézmény-vezető	tanügyigazgatás-gazdálkodás a szervezeti egységre – tagintézményre vonatkozóan
Belső kontroll koordinátor	kontrollkörnyezet, integrált kockázatkezelési rendszer
Belső ellenőr	a szervezet belső működése

### A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha

- a. a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba;
- b. a kockázatkezelési intézkedési tervet következetesen végrehajtják, illetve végrehajthatják;
- c. a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik;
- d. a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatkezelési intézkedési terv módosítását, végrehajtják;
- e. a lezárult kockázatkezelési intézkedési terveket értékelik.

A belső ellenőrzés csak megfigyelőként vehet részt a kockázatkezelés folyamatában, - kivéve amikor a belső ellenőrzés folyamatgazdájaként jár el - kizárólag tanácsadási tevékenység keretében.

## II.2. A kockázat fogalma, tartalma

Kockázat: alatt pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező - tehát még nem következett be - eseményt értünk.

Kockázatot jelentő elemek és események a következő lehetnek:

- véletlenszerű esemény,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzés hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben,
- a vezetés következetlen magatartása.

### A kockázatok között így megkülönböztetünk:

#### a. Eredendő kockázat (Inherent Risk)

A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokat kell felmérni, és csak később a válaszlépések meghatározásánál kell figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, és annak mérlegelésével kialakítani a kockázatkezelési intézkedési tervet.

#### b. Kontrollkockázat (Control Risk)

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

#### c. Megmaradó (reziduális) kockázat

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

#### További kockázati kategóriák:

- Külső kockázatok: gazdasági, jogi és szabályozási, piaci
- Belső kockázatok: pénzügyi, tevékenységi, emberi erőforrás
- Integritási kockázatok

## III. A kockázatkezelés folyamat

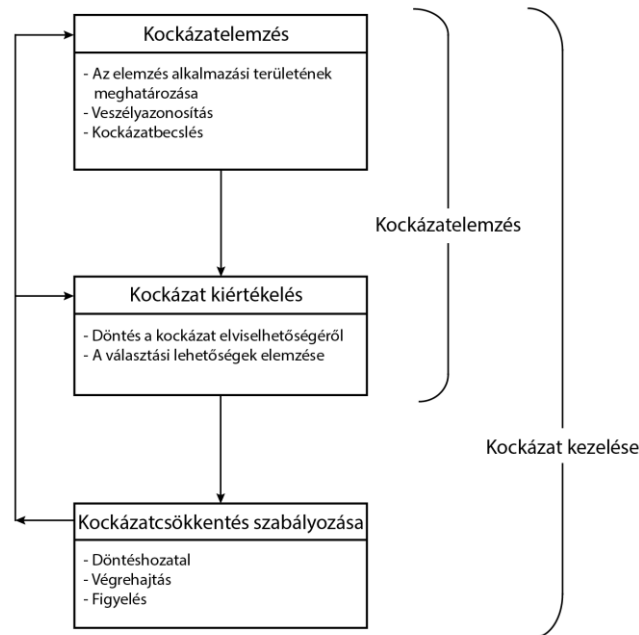
Az Intézmény folyamatait pontosan meghatározott céllal és eredmény elvárással rendelkező, egymáshoz is kapcsolódó folyamatok rendszereként kell felfogni, modellezni, leírni és irányítani.

A kockázatelemzési folyamat célja, hogy azonosítsa, elemezze, rangsorolja a szervezet folyamataiban és főbb szervezeti egységeinél létező kockázatokat, megvizsgálja a gazdálkodási folyamatokat és azok kockázatait is.

A folyamatgazdákkal szembeni követelmény, hogy:

- saját szakterületüket, szervezeti és működési folyamataikat alaposan ismerjék,
- lehetőleg más területre is legyen rálátásuk,
- törekedjenek a konszenzusra,
- kreativitás jellemezze őket.





### III.1. A kockázatok beazonosítása és felmérése

A kockázatszemlélet célja a kockázati tér meghatározása (1. számú melléklet). A kockázati tér elkészítésének az alapja a folyamatok, folyamattérképek. A kockázatok minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell.

A kockázatok azonosításakor az **eredendő kockázatokat** kell feltárni. Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelmeztetni a már kialakított kontrollrendszerrel, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelmeztetni.

A kockázatok azonosítását a kialakított folyamattérkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, ez lényegében meghatározza a munkacsoportok struktúráját is. A kockázatok azonosításakor azonban az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokat is azonosítani kell. **A folyamatkockázatok meghatározására „brainstorming” módszer megbeszélések keretében valósul meg.**

A kockázatok úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

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

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az **Integrált Kockázati leltárt** (2. számú melléklet), amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. A kockázat kezelési bizottság feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése.

## Legjellemzőbb kockázati tényezők:

**Külső környezeti (stratégiára ható) / működési kockázatok**, amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a költségvetési szerv működésétől.

Ilyen tényezők:

- a törvények, jogszabályok módosulásai, szakmapolitikai változások,
- a pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- humán erőforrás elégtelensége,
- a szakmai partnereket érintő változások áttételes hatásai,
- a szolgáltatási igényének módosulásai.

## Belső kontrollrendszer működési kockázatai

- a belső szabályok nem követik le a jogszabályok módosulásait, szakmapolitikai követelményeit,
- pénzügyi – költségvetési szerkezeti módosulások:
  - nem megfelelő forrásfelhasználások,
  - bevétel – kiadás előirányzatok változásai,
  - hibás fejlesztési döntések,
  - hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- oktatási tevékenységi kockázatok
  - elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, amelyekkel nem lehet azonosulni,
  - nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal,
  - nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
  - hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- az infrastruktúra elégtelensége,

## Megfelelőségi kockázatok (jogszabályi környezettel való összhang, megfelelés)

### III.2. A kockázat elemzése

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását. Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján a **Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot** (KKM) (3. számú melléklet). A KKM tehát minden egyes kockázati tényezőhöz elemzési kategóriákat rendel, a vezetés kockázati toleranciája alapján. Ezeknek a toleranciáknak mind a vezetés kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célki- tűzés fontosságának meg kell, hogy feleljenek.

A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat kell kiválasztani. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének *valószínűségét* vagy a *hatását* befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni. Mind a Hatást, mind a Valószínűséget felbonthatjuk több értékelési kritériumra, erről a kockázatkezelési bizottságnak kell döntenie.

### III.3. A kockázatok értékelése

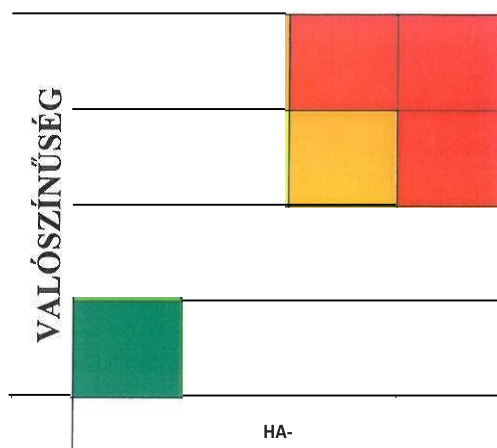
A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg. A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként; vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként; vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

Egy-egy értékelési kritérium értékének meghatározása az értékelésben résztvevők véleményére alapult, szubjektív becsléssel történik. Az értékelés végeredményét írásban kell foglalni (5. számú melléklet), hogy a későbbiekben a hozott intézkedések által kiváltott változások hatásai mérhetőek legyenek.

### III.4. Kockázati Térkép

A kockázatok értékelése után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel. A kockázati térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatok el lehet helyezni. A kockázati térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok is, amelyeket különböző színekkel jelöltünk az alábbi ábrán:



A kockázati térkép Y és X tengelyei skáláinak összhangban kell lenniük a hatás és

valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival. A kockázati tűréshatár a narancssárgával és pirossal jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek ide esnek a szervezetnek mindenképpen meg kell fogalmaznia valamilyen válaszlépést.

### **III.5. Kockázatkezelés**

**Célja:** a kockázat elviselhető szintre történő csökkentése. A kockázatértékelést követően tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról. A kockázatok csökkentésére irányuló döntés azt jelenti, hogy minden egyes kockázat esetén választani kell a kockázatkezelési stratégiát, és a annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet készíteni. A választott stratégia és intézkedés nem a kockázat teljes eliminálását jelenti, ez a legtöbb esetben nem is lehetséges, hanem a kockázati kitettség csökkentését az előzetesen meghatározott kockázati tűréshatár alá. A toleranciaszint meghatározása azt is jelenti, hogy a kockázatsökkentő intézkedések után is megmarad egy bizonyos szintű, tolerálható kockázat.

A kockázatok azonosítása és értékelése után hatáskörtől függően az igazgató dönt, hogy az Intézmény vállalni tudja az adott kockázatot vagy sem. Amennyiben nem vállalható fel a kockázat, akkor intézkedéseket kell tenni annak csökkentése vagy megszüntetése érdekében.

**Az éves integrált kockázatértékelés elvégzésének határideje minden év szeptember 30.**

### **III.6. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv**

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe (6. számú melléklet) kell foglalni, amelyet az igazgató hagy jóvá.

A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is, tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt és elemezni, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

**Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv elkészítésének határideje minden év október 31.**

### **III.7. Nyomon követés**

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

## **IV. Záró rendelkezések**

**Az igazgató jelen szabályokat saját hatáskörben állapítja meg.**

**Jelen szabályzat 2020. január 1. napján lép hatályba. Rendelkezéseit a hatálybalépését követően azonnal kötelezően kell alkalmazni az Intézmény egésze esetében.**

A jelen szabállyal egyidejűleg minden korábbi szóbeli és írott szabályozás visszavonásra kerül, s érvényét veszti.

Jelen szabályzat két példányban kerül kiadásra, melyből egy példány az iktatóban, egy példány az titkársági nyilvántartásban kerül elhelyezésre.

Melléklet:

1. számú melléklet: Kockázati Tér
2. számú melléklet: Kockázati Leltár
3. számú melléklet: Kockázatértékelési Kritérium Mátrix
4. számú melléklet: Brainstorming módszer
5. számú melléklet: Kockázatok értékelése
6. számú melléklet: Integrált Intézkedési Terv
7. számú melléklet: Feladatmegosztás szervezeten belül ki, és mért felelős a kockázatkezelési rendszer kialakításában, működtetésében
8. számú melléklet: A kockázatkezelési feladatok ellátói
9. számú melléklet: Kockázatok és intézkedések nyilvántartása
10. számú melléklet: Megismerési záradék

Hajdúbozsórmény, 2019. december 18.

Jóváhagyó:

.....  
Kovács Attila Károly  
igazgató

## 1. számú melléklet

## Kockázati folyamatlista

Folyamatlista / Kockázati tér		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	Részfolyamat	

## 2. számú melléklet

## Kockázati Leltár

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti cél- kitűzés(ek)	Érintett folyamat(ok)	Folyamatgazda	Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázatkezelé si Intézkedés i terv* {hivatkozás a vonatkozó pontjára)

*Példa a kockázati típusok listájára, amely segíthetik, irányítják a kockázatok azonosítását:*

- Stratégiai kockázatok*
- Működési kockázatok*
- Humán erőforrás kockázatok*
- Pénzügyi kockázatok*
- Megfelelőségi kockázatok*
- Integritási kockázatok*
- Korrupciós kockázatok*
- Biztonsági kockázatok*
- Informatikai kockázatok*
- Külső kockázatok*

## 3. számú melléklet

**Kockázatértékelési Kritérium Mátrix (KKM)**

Példa a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixra:

<b>HATÁS</b>		
<b>Értékelési Kritérium</b>	<b>Értelmezés</b>	<b>Érték</b>
<b>Lényegesség</b>	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át tesz ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át tesz ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át tesz ki.	4

<b>Sérülékenység</b>	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontroll-környezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
<b>Reputációs érzékenység</b>	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
<b>Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében</b>	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5

<b>VALÓSZÍNSÉG</b>		
<b>Szint</b>	<b>Értelmezés</b>	<b>Érték</b>
Alacsony	Bekövetkezhetsz, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhetsz	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4



**4. számú mellékelt****KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER**

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani az Intézmény kockázatának mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek az Intézményre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

Az Intézmény kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére.

**Kockázati tényezők:*****1. Belső szabályozottság***

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

**Súly: 6**

***2. Informatikai rendszerek adatkezelés, adatvédelem***

- 1) rossz
- 2) Közepes
- 3) kitűnő

**Súly: 5**

***3. Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok***

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 5**

***4. Iratkezelés, irattározás***

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

**Súly: 4**

**5. Belső kontrollrendszer**

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

**Súly: 4****6. Szakmai feladatellátás**

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

**Súly: 6****7. Pénzügyi-gazdálkodás, tervezés, számvitel**

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

**Súly: 6****8. Humán erőforrás gazdálkodás**

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
- 2) Közepesen tapasztalat és képzett
- 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya

**Súly: 3****9. Kommunikáció**

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

**Súly: 3****10. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően**

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

**Súly: 2**

## 5. számú melléklet

*Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás*

Sor-szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Pontbatár
1.	Belső szabályozottság	1-3	5	5-15
2.	Informatikai rendszerek, adatkezelés, adat- védelem	1-3	4	4-12
3.	Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	1-3	5	5-15
4.	Iratkezelés, irattározás	1-3	4	4-12
5.	Belső kontrollrendszer	1-3	4	4-12
6.	Szakmai feladatellátás	1-3	5	5-15
7.	Pénzügyi gazdálkodás, tervezés, számvitel	1-3	6	6-18
8.	Humán erőforrás gazdálkodás	1-3	3	3-9
9.	Kommunikáció	1-3	3	3-9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1-3	2	2-6

**MINIMÁLIS PONTSZÁM 42    MAXIMÁLIS PONTSZÁM 123**

A kockázatok *bekövetkezésének valószínűségét* a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A *szorzat összegét* elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatok - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján - térképen kell ábrázolni:

	Alacsony			
Szervezetre gyakorolt hatása	Közepes			
	Magas			
		Alacsony	Közepes	Magas

Bekövetkezés valószínűsége

Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

## 6. számú melléklet

*Példa a kockázatkezelési stratégia kialakítására:*

Azonosított kockázat	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Integritási kockázatot vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Kockázati érték	Érintett folyamat/ projekt/ szervezeti egység	Veszélyeztetett célkitűzés	Alkalmazott kontrollok	Kezelési stratégia	Szükséges intézkedés	Határidő	Intézkedésért felelős személy

**Az integrált kockázatkezelési intézkedési tervre:**

Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat / kockázati tényező	Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő és a Beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás státusza

## 7. számú melléklet

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

Integrált kockázatkezelés	Költségvetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport	Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Belső Kontroll Koordinátor)		Belső ellenőr
<b>Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése</b>	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Kockázatkezelési Bizottság felállítása	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása;	<p><i>A Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezetifelelőst jelöl ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el</i></p> <p><i>Ha van integritás tanácsadó és ettől függetlenül belső kontroll koordinátor és/vagy kockázati menedzser is kijelölésre került, akkor együttműködnek a feladataik elátásában.</i></p>	Kockázatkezelési Bizottság koordinálása;	<p><b>Bizonyosságot nyújtó tevékenysége</b> keretében értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére;</p> <p><b>Tanácsadó tevékenysége keretében</b> - a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel - támogatja a kockázatok elemzését;</p> <p><b>A belső ellenőrzés folyamatgazdájaként</b> azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket;</p>
<b>Kockázatok azonosítása</b>	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában;	Felelős a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában;	Közreműködik a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában;	Az azonosított kockázatok csoportosítás, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leltár (Risk Inventory) készítése;		A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása;	
<b>Kockázatok értékelése</b>	Jóváhagyás;	A Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokot; A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát;	Közreműködik a kockázatok értékelésében;	Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése;		Kockázatkezelési Bizottság koordinálása;	
<b>Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése</b>	Kockázati tűréshatár meghatározása; Jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról ;	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszleptékek végrehajtásában;	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése;		Kockázatkezelési Bizottság koordinálása;	
<b>Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követése</b>	Beszámoltatás	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról;	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról;	Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítás;		Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport koordinálása;	

## 8. számú melléklet

**A kockázatkezelési feladatok ellátói**

A szervnél a kockázatkezelési feladatokban az alábbi személyek kötelesek közreműködni (felelősségi terület meghatározásával):

<b>Szervezet (szervezeti egység)</b>	<b>Terület/folyamat</b>	<b>Közreműködő személy beosztása</b>
Intézmény munkaszervezetének tanügyigazgatása	nappali rendszerű szakképzés, felnőttoktatás, felnőttképzés,	igazgató-helyettesek
Intézmény munkaszervezetének gazdasági egysége	gazdálkodás – pénzügyi – számviteli működés	gazdasági vezető
Tagintézmény	tanügyigazgatás-gazdálkodás a szervezeti egységekre vonatkozóan	tagintézmény-vezető
Kollégium	Kollégiumi nevelés	Kollégium vezető
Tangazdaság	Gyakorlati oktatás	gyakorlati oktatásvezető
Intézmény	Intézmény egész folyamata	belső kontroll koordinátor, belső ellenőr

## 9. számú melléklet

## Kockázati tényezők nyilvántartása

Kockázati kategóriák	Kockázatok meghatározása	Feltárt kockázatok értékelése		A kockázat kezelésére javasolt			Monitoring (inézkedés végrehajtásának ellenőrzése)
		bekövetkezés valószínűsége A / K / M*	a szervezetre gyakorolt hatása A / K / M*	intézkedés	felelős	határidő	
külső kockázatok							
pénzügyi kockázatok							
tevékenységi / szakmai kockázatok							
Humán / szervezeti kockázatok							

A= alacsony

K= közepes

M= magas





