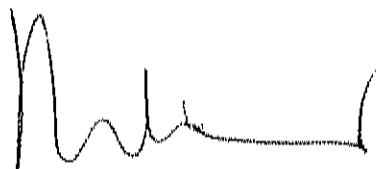


..... Főigazgatói Utasítás

Az Intézmény Integrált kockázatkezeléséről szóló szabályzata

Érvényes: 2016. október 01.-től visszavonásig


Dr. Winiczai Zoltán
igazgató főorvos



PREAMBULUM

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló **370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. § (1) bekezdésében** foglaltaknak megfelelően intézeti integrált kockázatkezelési rendszer működtetése kötelező.

Az Intézet az integrált kockázatkezelési szabályzatát:

- az államháztartás működési rendjéről szóló **2011. évi CXCV. törvény (Áht.) 61-62. és 69. §-a,**
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló **368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Ávr.),**
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló **370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (Bkr.) 2-10. §-a**
- az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló **50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet**
- a kormányzati stratégiai irányításról szóló **38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet**

alapján, a következő előírások érvényesülésével határozza meg.

I. A SZABÁLYZAT HATÁLYA

A szabályzat személyi hatálya kiterjed az Intézménynél közalkalmazotti jogviszonyban állókra, valamint a munkaviszonyban álló munkavállalókra (a továbbiakban együtt: foglalkoztatottak).

II. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

A szabályzat célja

Jelen szabályzat célja az Intézet integrált kockázatkezelési rendszeréhez az eljárások és a működtetéssel összefüggő feladatok, felelőségek és hatáskörök meghatározása. A szabályzat az integrált kockázatkezelési eljárások meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában. Megfelelő integrált kockázatkezelési tevékenység révén az Intézet csökkentheti a kockázatok hatásait, illetve megelőzheti a feltárt kockázatok tényleges bekövetkezését.

A kockázatkezeléssel kapcsolatos tevékenységek sorrendben az alábbiak:

1. A kiemelt *kockázati tényezők beazonosítása/feltárása*, amelyek az Intézet működését, kiemelt céljainak elérését veszélyeztetik, valamint az azokhoz kapcsolható keretek meghatározása.
2. 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).

3. Az elfogadható kockázati szint meghatározása. Az Intézet egészére, valamint azon belül az egyes szervezeti egységekre vonatkozó ún. „tűrőhatárok” meghatározása, amelyek felett intézkedéseket kell fogantatosítani.
4. A kockázatokhoz kapcsolódó *lehetséges reakciók* azonosítása.
5. A kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása, *döntés a kockázatok kezeléséről*: a kockázatok, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
6. A *válaszintézkedés* „beépítése”, az integrált kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

Az **integrált kockázatkezelési szabályzat** része az Intézet **belső kontrollrendszerének**, mely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, amelyek alapján az Intézet érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

III. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER, A KOCKÁZAT FOGALMA, KOCKÁZATI CSOPORTOK

Integrált kockázatkezelési rendszer

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

Integritás

Befolyásmentes, feddhetetlen, a jogszabályi előírásoknak, belső szabályoknak, valamint az intézményi célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő magatartás, szervezeti működés.

Integritáskontrollok

Az Intézet azon eszközei, amelyekkel a meghatározott értékrendszerének érvényesülését a mindennapi feladatellátás során elősegíti, kikényszeríti (jogszabályok, szabályzatok, etikai kódex, stb.)

Integritási kockázat

Olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, az Intézet és a köztük lévő kapcsolatrendszerek vonatkozásában érvényesül, az értékek és normák megsértéséhez kötődik. Az integritás sérülésének lehetősége.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ. A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok felismerésük esetén

lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

Kockázatelemzés

Folyamat a kockázat forrásának azonosítására és a kockázatbecslésre.

Kockázat hatása

A kockázat bekövetkezésekor annak becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

Kockázat valószínűsége

A kockázat bekövetkezésének esélye, becslésen alapuló, számszerűsített, várható mértéke.

Kockázatértékelés

Az a folyamat, mely során a kockázat-felmérési eredmények alapján az egyes tényezők értékelésre kerülnek.

Kockázatkezelés

Folyamat, intézkedések kiválasztására és végrehajtására a kockázat csökkentése érdekében.

Kockázati tűréshatár

Az a kockázati érték, amelynek elérése esetén egyedi kockázatcsökkentő intézkedéseket kell alkalmazni a felmerülő kockázatok kezelésére.

Kockázatkezelési terv

A kockázatok csökkentéséhez szükséges feladatok, felelősök és határidők meghatározására szolgáló intézkedés.

Korrupció

A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény XXVII. Fejezetén belüli tényállások, és ezen belül a kötelezettség vagy joggyakorlás elmulasztásának, hivatali helyzettel való visszaélésnek, a hatáskör túllépésének ígérete, megtörténte, vagy erre vonatkozó felhívás megfogalmazása jogtalan előny ellenében.

Korrupciós kockázat

Az adott szervezetnek külső egyénnel vagy szervezetekkel való együttműködése reményében és az ezeken túlmutató minden olyan felmerülő valós, vagy vélt lehetőség, amely az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket jelenthet, az adott intézmény – vagy tágabb értelemben a közsféra – számára pedig valamilyen kárt okozhat.

Működési kockázat

Az emberek, rendszerek, folyamatok nem megfelelő, esetleg hibás működéséből, vagy külső eseményekből (beleértve a szabályozó környezet változását is) fakadó veszteségek kockázata.

Maradvány kockázat

A kockázat kezelése után fennmaradó kockázat.

Az intézeti kockázatok forrás szerinti csoportosítását, a főbb kockázati csoportokat az 1. számú melléklet tartalmazza.

IV. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

A költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el. A kockázatkezelés körében a főigazgató kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit saját felelősségkörükön belül. A kockázatok feltárásáért és kezeléséért felelős vezető a folyamatgazda, meghatározott szakterületen felel a kockázatok azonosításáért és kezeléséért. Felelősségét, feladatait megoszthatja az általa kijelölt adatszolgáltató munkatárssal. Adatszolgáltató az adott szakterületen a kockázatok felmérésében, dokumentálásában közreműködő, a kockázatok kezeléséért felelős vezető által kijelölt munkatárs. A feladat-és felelősség megosztása azt jelenti, hogy az Intézeten belül a vezetők együttesen felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. Az integrált kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét az érintett személyekkel és szervezeti egységekkel kapcsolatban - a jogszabályok és az SzMSz alapján - e szabályzat és a munkaköri leírások rögzítik.

V. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

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

Az Intézet vezetői, valamint szervezeti egységeinek vezetői (továbbiakban vezetők) évente elkészítik az irányításuk alá tartozó terület célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját. Az integrált kockázatkezelési rendszer keretében - évente december 31-éig fel kell mérni az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatokat, és a felmérés alapján egyéves intézkedési tervet kell megfogalmazni a kockázatok kezelésére. Az integritási és korrupciós kockázatok kezelésére kidolgozott intézkedési terv a **38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet 15. alcíme** szerinti intézményi **munkaterv melléklete**. Az intézkedési terv végrehajtását és annak eredményeit az Intézet vezetőjének integritásjelentésben kell

összefoglalnia, amelyet a tárgyévet követő év február 15-éig meg kell küldeni a közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter és a rendészetért felelős miniszter számára.

A vezetők felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen, milyen mértékű kockázattal lehet számolni, és a meghatározott kockázati mérték függvényében milyen intézkedéseket kell végrehajtani.

A Kockázatkezelő Bizottság működése

A kockázatkezelésről a **főigazgató** dönt a **tanácsadó testülettel** és a Kockázatkezelő Bizottság (KKB) vezetőjével együttműködve, a KKB ajánlásai alapján.

A **tanácsadó testület** a mindenkori főigazgató-helyettesekből és az igazgatókból áll.

A **KKB** vezetője az Integritás tanácsadó, tagjai a kijelölt belső kontrollrendszer felelős, a főigazgató-helyettesek, főosztályvezetők, igazgatók, Információbiztonsági felelős, belső adatvédelmi felelős és a minőségirányítási vezető. A KKB a tagjairól nyilvántartást vezet. A **KKB** titkári feladatait, a tagjainak nyilvántartását és az ülésének dokumentációját titkárság látja el. A **KKB** szükség szerint, de minimum évente egyszer ülésezik, melyről emlékeztető készül. Feladatát a feltárt kockázatok értékelése képezi, annak alapján javaslatot tesz a főigazgatónak a kockázatkezelésre vonatkozóan.

A KKB kiemelt feladatai:

- Az Intézet egészét átfogó integrált kockázatkezelési stratégia kialakítása, javaslatok megfogalmazása a főigazgató felé.
- A kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása.
- Az integrált kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése.
- A kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása.
- A kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal.
- A kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása.
- A kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

VI. A VÉGREHAJTÁS SZABÁLYAI

Kockázatkezelés folyamatának lépései:

1. a kockázatok azonosítása,
2. a kockázatok értékelése,
3. az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása,
4. a nem elfogadható kockázatok kezelésére kockázatkezelési intézkedések meghatározása,
5. a bevezetett intézkedések megvalósulásának nyomon követése, folyamatos kockázatmenedzsment.

1. A kockázatok azonosítása

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az Intézet célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. Az Intézet vezetőjének 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 az Intézet valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A kockázatok beazonosítását - a Kockázatkezelő Bizottság ajánlása alapján - a kijelölt belső kontrollrendszer felelős felügyeli.

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

A kockázati tényezők összegyűjtését a KKB ajánlásából kiindulva munkatársai bevonásával, elsődlegesen a folyamatgazda végzi el, a felügyelete alá tartozó folyamatra vonatkozóan. A kiemelt kockázatok körét a gazdálkodási egységek vezetői bővíthetik, vagy abból az általuk felügyelt szervezet számára nem releváns kockázatokat el is hagyhatják.

Kockázatok azonosítása (felmérése):

1. A kockázatokat egy évre előre vetítve, az Intézet működési folyamatai mentén kell meghatározni.
2. A múltbéli tapasztalatok alapján a jövőbeni kockázati tényezők felmerülését becsléssel kell megállapítani. Az eljárás során számba kell venni a folyamatos működésre, valamint a szervezeti célokra hatást gyakorló kockázati tényezőket.
3. Az azonosított kockázatokhoz meg kell határozni a bekövetkezés valószínűségét, és a bekövetkezés esetére meg kell becsülni az okozott kár hatását.

Az Intézet kockázatelemzés során beazonosított kockázatai három kategóriába sorolhatók:

- **Kiemelt kockázatok:** Olyan magas bekövetkezési hatással bíró intézeti kockázatok, amelyeket valamennyi vezetőnek kötelező elemeznie és ezekre vonatkozóan intézkedési tervet kell készíteniük.
- **Egyéb intézeti szintű kockázatok:** A KKB által beazonosított kockázati kör, amelyből a kockázatelemzés során a gazdálkodási egységek vezetői szabadon választhatnak.
- **Gazdálkodási egység által beazonosított kockázatok:** A gazdálkodási egységek vezetői által beazonosított olyan további kockázat (maximum évente 5 db), amely speciálisan az ő gazdálkodási körülményeire igaz.

2. A kockázatok értékelése

A költségvetési szerv vezetésének a kockázatokra való reagálását döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és a költségvetési szerve gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön az Intézetre 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.

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az Intézet fő célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve az Intézetre gyakorolt hatásukat. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni az Intézet adott kockázattal szembeni tűrőképességét.

A kockázateértékelés eredménye felhasználásra kerülhet a működés más területein, a tervek, intézkedések meghatározásánál, a belső ellenőrzési terv, a minőségirányítási belső auditok tervezésénél, valamint a belső szabályozások kialakításánál, aktualizálásánál is.

A kockázatelemzést követő lépés az azonosított kockázati tényezők értékelése, amely a legjobban áttekinthető módon a **kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM)** elkészítésével oldható meg. A **KKM** az Intézet folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatosága. A mátrix alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető

- a bekövetkezési valószínűség és
- a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján.

Az értékelés következetességét a **KKM** biztosítja, mert egy azonosított kockázat hatásának megítélésére számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat magas, közepes és alacsony hatású kategóriába lehet sorolni.

Kockázatok értékelése a kockázat jellemzői szerint:

- kockázat hatása (KH)
- kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV)
- a kockázat értéke (KÉ)

A kockázatok azonosítását követően a kockázat valószínűsége (KV) és a kockázat hatása (KH) szerint tételesen értékelni kell azokat, majd az értékelés alapján meg kell határozni a kockázati értéket (KÉ) az alábbiak szerint:

$$\begin{aligned} & \mathbf{1. \text{ A kockázat értéke (KÉ) =}} \\ & = \text{kockázat valószínűsége (KV) * kockázat hatása (KH)} \\ & \mathbf{KÉ = KV * KH} \end{aligned}$$

2. A kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV):

A becslést egyedi események esetén az előfordulás gyakorisága vagy a kockázati esemény előfordulási valószínűségi %-a (kockázat gyakorisága az esemény gyakoriságához viszonyítva) szerint kell elvégezni.

KV értéke	Esemény gyakorisága	Előfordulás valószínűsége
1	1 évnél ritkább	0,01 % alatt
2	évente	0,01-0,1%
3	havonta	0,1-1%
4	hetente	1-10%
5	naponta	10% felett

3. Kockázat hatása (KH):

KH értéke	Hatás leírása
1	Kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő, munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza
2	Többlet erőforrás bevonását igényli, de a funkciók ellátását nem akadályozza meg, munkavégzést nehezíti
3	Egyes határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat
4	Kárt okoz (akár anyagi is), funkció ellátását akadályozza, az Intézet hírnevét befolyásolja
5	Jelentős (akár anyagi) kárt okoz, alapfunkció nem működik, az Intézet hírnevét súlyosan befolyásolja, ellene jogi lépések, perek indulhatnak

Elfogadható kockázati szint (tűrészhatár) meghatározása

A kockázati tűrészhatárt a sorba rendezett kockázati értékek (KÉ) alapján kell meghatározni, amely során a kockázatokat két csoportba kell osztani:

1. **nem elfogadható kockázatok** (a KÉ kockázati tűrészhatár feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek) - minden ilyen esetben kockázatcsökkentő intézkedésről kell dönteni;
2. **elfogadható, szinten tartható kockázatok** (a KÉ kockázati tűrészhatár alatti kockázatok) - a kockázatokat és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell

tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

Az Intézet által alkalmazott kockázati tűréshatár (KÉ):12, megváltoztatásáról a főigazgató dönt a KKB ajánlásának figyelembe vételével.

A **kockázati tűréshatár** a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszigintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni, és a vezetésnek magasabb szintjein foglalkozni velük.

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.

A kockázati tűréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

- **Intézeti szintű kockázati tűréshatár** – az egész Intézetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg az Intézet egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan.
- **Delegált kockázati tűréshatár** – az Intézet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes gazdálkodási egységek esetében a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent.
- **Projekt kockázati tűréshatár** – a 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 gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

Az Intézet vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag

alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele.

A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként vannak jogszabályi korlátai is. Ahhoz, hogy a kockázati tűrőképesség mértékét a vezetés megállapítsa, lehetőség szerint objektív mérőszámokkal és kockázati összegzéssel kell rendelkeznie.

- A kockázati tényezők egy részének hatása közvetlen értékadatokkal mérhető (pl. bevételi, kiadási előirányzatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében). Ezeknél a tűréshatár szintjét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével viszonylag egyértelműen lehet megállapítani.
- Más tevékenységek kockázatainál nem vagy csak nehezen alakíthatók ki a tűréshatár szintjei (pl. szerződéskötések, jogszabály értelmezések, ügyfél kapcsolatok stb.). Ezeken a területeken is törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint értelmezhető követelményeket támasszanak (panaszok és perek aránya, kötbérezések alakulása, határidő késedelem gyakorisága és mértéke stb.).

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 menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezőket, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

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

3. A kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés

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

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, a korábbi gyakorlattól eltérően, nem a kontrollok módosítására, javítására kell helyezni, hanem az adott pillanatban legalkalmasabb, integrált kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

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

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

Az integrált kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni, a feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az elfogadhatónak ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni.

4. A kockázat megszüntetése, elkerülése

Az eljárás 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. Az integrált 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. Az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt ez általában nem, vagy csak kivételes esetekben alkalmazható.

5. 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 menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitétség (tűréshatáron belüli) szintjére.

6. Kockázatkezelés

A kockázatok kezelése a kockázati térkép alapján meghatározott tevékenységenkénti kockázati rangsort jelent, amelyhez egyértelműen hozzárendelhetők az integrált kockázatkezelési technikák. A kockázat vizsgálatánál a kockázati eseményből lehetséges veszteség mértéke, illetve a kár bekövetkezésének valószínűsége eredőjeként meghatározható a kockázati érték. A két tényező értékelése és az ebből eredő kockázati érték meghatározása tevékenységenként, illetve az azokhoz rendelt egyedi kockázatok szerinti bontásban történik. A „*Folyamatok kockázatértékelési űrlapja*” jelen szabályzat **2. számú függeléke**.

Alapvető kockázatkezelési stratégiák:

1. kockázat elviselése;
2. kockázat kezelése;
3. kockázat átadása;
4. kockázatos tevékenység befejezése.

A kockázat elviselése

Amennyiben a kockázat mértéke az Intézet által alkalmazott kockázati tűréshatáron belül marad, illetve ha azt a bevezetett működési rend, belső kontrollrendszer a napi működése során automatikusan kezeli, nincs szükség külön beavatkozásra. Irányadó lehet, ha a kockázat elhárításának becsült költsége magasabb az elhárításból eredő várható haszonnál, vagy ha az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár. Amennyiben a főigazgató, vagy a kockázatok felméréseért és kezeléséért felelős vezető a kockázat elfogadása mellett dönt, meg kell fogalmazni a kockázati tényező bekövetkezési hatásai csökkentését célzó feladatokat.

A kockázat kezelése

Az Intézet a legtöbb kockázat esetében a kockázatok szervezeti intézkedésekkel történő kezelését alkalmazza. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata.

A kockázat átadása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul (biztosítás kötése, a tevékenység olyan partnernek történő átadása, aki felkészült a kockázat kezelésére, stb.).

A kockázatos tevékenység befejezése

Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével, azonban ez a kockázatkezelési stratégia az intézet tevékenységekre vonatkozóan nem, vagy nagyon korlátozottan értelmezhető, például a nem alaptevékenység körében ellátott, saját elhatározás alapján végzett tevékenységek esetében.

VII. KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSEK

A folyamatgazdák eredményei alapján a KKB előterjesztést készít a Főigazgató részére, amely tartalmazza a tűréshatár feletti kockázatok kezelésére vonatkozó javaslatot, valamint a kockázatkezelési tervet. Az intézkedéseket az eredményesség, hatékonyság, gazdaságosság követelményeit figyelembe véve kell meghatározni.

A kockázatértékelést, a kockázati tűréshatárt, a kockázatok elfogadhatónak minősítését a kockázatkezelésre javasolt intézkedéseket a Főigazgató hagyja jóvá.

A kockázatok nyilvántartására és elemzésére az Intézetnek 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.

Adatszolgáltató által vezetett kockázatfelmérő tábla

A kockázat-felmérési táblázatot („*Folyamatok kockázatértékelési űrlapja*” jelen szabályzat **2. számú függeléke**) a kockázatok felméréseért és kezeléséért felelős folyamatgazda által kijelölt adatszolgáltató vezeti. A táblázatban folyamatonként külön csoportosítva kerülnek meghatározásra a kockázatok felméréseért és kezeléséért felelős vezető tevékenységi körébe tartozó kockázatok. A folyamatokat a szakterület igényeihez igazodóan lehetséges tovább bontani részfolyamatra, alfolyamatra.

A felmérést követően értékelt kockázatokat az adatszolgáltatók a KÉ alapján rangsorolják. A kockázatkezelési stratégiák figyelembe vételével a kockázatok felméréseért és kezeléséért felelős folyamatgazda a kockázatokra egyedi intézkedési javaslatokat határoz meg.

A KKB által vezetett Kockázatkezelési intézkedés nyilvántartólap

A KKB a kapott 2. számú függelékeket áttekinti, szintetizálja és összesíti a kockázat-felmérési eredményeket („*Kockázatkezelési intézkedés nyilvántartó lap*” a szabályzat **3. számú függeléke**) és intézkedési javaslatokat. Az intézeti szintű, intézkedést igénylő kockázat-felmérési eredményeket a főigazgató részére a KKB döntéshozatalra előkészíti.

7. A kockázatok és intézkedések nyilvántartása

A kockázatelemzési rendszer működtetését a KKB végzi, a kockázatelemzés irat-anyagait a KKB tartja nyilván.

Az Intézetnek jól áttekinthető kockázat-nyilvántartást kell vezetnie, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy

- melyek a költségvetési szerv egyes területeire ható, azonosított kockázatok;
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg;
- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el;
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették;
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak;
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős;
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek;

- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyzetben);
- milyen a jelenlegi státusza;
- milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

A feltárt kockázatok, hibák összesített nyilvántartása a KKB által történik.

Az integrált kockázatkezelési eseteket a KKB javaslata alapján a főigazgató elemzi, és szükség esetén intézkedik az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítésére.

Az önálló szervezeti egységek vezetői felelősek azért, hogy az általuk vezetett szervezeti egység előtt álló feladatokat rangsorolják, ezzel egyidejűleg elvégzik a feladatok végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését és meghatározzák a kockázatok kezelésének módját.

Az önálló szervezeti egységet vezetői a tárgyévet követő január 15-ig jelentést készítenek a KKB felé, aki a jelentéseket összesítve február 15-ig beszámol a főigazgató felé az integrált kockázatkezelési tevékenységéről.

A főigazgató a **Bkr. 1. számú melléklete** szerinti nyilatkozatban beszámol az integrált kockázatkezelési rendszer intézeti szintű működtetéséről.

VIII. KOCKÁZATMENEDZSMENT, AZ INTÉZKEDÉSEK NYOMON KÖVETÉSE

Az Intézet főigazgatója, a kockázatok felméréséért és kezeléséért felelős vezetők folyamatosan figyelemmel kísérik az intézeti tevékenységek változásaihoz igazodóan a kockázati szint fenntartására, a kockázatok kezelésére hozott intézkedéseket. A kockázati tűréshatár feletti kockázatok kezelésére hozott intézkedések megvalósulásáért a jóváhagyott kockázatkezelési tervben megjelölt vezetők felelnek. A KKB folyamatosan figyelemmel kíséri a kockázatkezelési tervben rögzített határidők alapján a feladatok megvalósulását, azokkal kapcsolatban kérdést intéz az érintett szakterületi vezetőhöz és az intézkedés megvalósulását alátámasztó tájékoztatást, bizonyítékot kérhet.

A kockázatok felülvizsgálata és következő értékelése során a nem, vagy csak részben kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a főigazgató intézkedik a legmagasabb kockázatú terület, tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, vagy helyszíni vizsgálatot tart. A hatékony ellenőrzés az elsődleges eszköz a kockázatok kezelésére. Az ellenőrzés hatékonyságát támogatja az **ellenőrzési nyomvonal** kialakítása.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység akkor hatékony, ha a szervezeti egységek vezetői

- az integrált kockázatkezelési tevékenységet beépítik az adott szervezet folyamataiba,

- a kockázatcsökkentő intézkedési tervet következetesen végrehajtják, illetve végrehajthatják,
- a kockázatcsökkentő intézkedési tervet végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik,
- a kockázatelemzés eredményeit szükség szerint aktualizálják, és ez alapján a kockázatcsökkentő intézkedési terv módosítását végrehajtják,
- a lezárult kockázatcsökkentő intézkedési tervet értékelik.

Soron kívüli felülvizsgálat

A kockázatértékelést és az intézkedési terv tartalmát soron kívül felül kell vizsgálni és szükség szerint módosítani kell a tevékenység, a szervezet, a külső vagy belső környezet, a kockázatok jelentős változása, valamint a bekövetkezett kockázati események alapján.

Integritást sértő események kezelése

A szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozó belső szabályzat előírásait a kockázatkezelési feladatok ellátása során is alkalmazni kell. A tárgyévét követően benyújtott jelentéseknek, beszámolóknak tartalmaznia kell az Intézet működése során alkalmazott integrált kockázatkezelési technikákat, azok eredményességét és többletköltségeit.

IX. AZ INTÉZETI FOLYAMATOK SORRENDJE

A kockázatok felmérése és értékelése, valamint a Folyamatok kockázatértékelési űrlapjának *(a jelen szabályzat 2. számú függeléke)* kitöltése a folyamatgazdák feladata, akik az adatszolgáltatók segítségével látják el a tevékenységet tárgyév október 01. napjáig. Az adatszolgáltatókat a folyamatgazdák jelölik ki. A *2. számú Függelék*et a folyamatgazdák elektronikusan megküldik a KBB vezetőjének tárgyév október 01. napjáig.

A KKB elkészíti a Kockázatkezelési Intézkedési nyilvántartó lapot *(a jelen szabályzat 3. számú függeléke)* tárgyév október 15. napjáig. A KKB kiemeli a kockázati tőrés határ figyelembevételével a kezelésre javasolt kockázatokat. Az így előkészített dokumentumot a KKB döntésre előterjeszti a Főigazgatónak tárgyév október 31. napjáig. A Főigazgató dönt tárgyév november 15. napjáig.

A KKB a Főigazgatói döntés alapján tárgyév december 01. napjáig elkészíti és felterjeszti jóváhagyásra a Főigazgatónak az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Tervet *(jelen szabályzat 4. számú függeléke)*.

A Főigazgató az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Tervet tárgyév december 31. napjáig jóváhagyja, és a jóváhagyott Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv az Intézet belső honlapján kihirdetésre kerül.

X. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Az Intézet főigazgatója gondoskodik arról, hogy az integrált kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett vezetők és a foglalkoztatottak, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven, a megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják.