



Iktatószám: TK/211-2/2026

**Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei  
Integrált Kockázatkezelés Eljárásrendjéről szóló szabályzat a  
módosításokkal egységes szerkezetbe foglalva**

Az alapszabályzatot kiadta: Zakar Gergely igazgató  
Hatályos: 2021. év május hó 26. napjától

<b>A módosító szabályzat sorszáma</b>	<b>Hatályba lépése</b>	<b>Kiadta</b>	<b>Az alapszabályzattal egységes szerkezetbe foglalta</b>
1.	2022. december 23.	Zakar Gergely, igazgató	Dandé István igazgatási referens
2	2026. június 1.	Zakar Gergely, igazgató	Dandé István igazgatási referens

## Tartalomjegyzék

<b>I. fejezet.....</b>	<b>2</b>
– <b>Általános rendelkezések .....</b>	<b>2</b>
I.1. A szabályzat célja .....	2
I.2. A szabályzat hatálya .....	3
I.3. Értelmező rendelkezések .....	3
<b>II. Fejezet – .....</b>	<b>4</b>
<b>A folyamatok kialakítása, a folyamatgazdák kijelölése.....</b>	<b>4</b>
II.1. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései .....	4
<b>III. Fejezet –.....</b>	<b>5</b>
<b>Integrált kockázatkezelés .....</b>	<b>5</b>
III.1. A kockázatkezelési folyamat .....	5
III.2. A Kockázatkezeléssel kapcsolatos vezetői feladatok, kockázatkezelési munkacsoport .....	6
III.3. A kockázati tényezők .....	7
III.4. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix .....	10
III.5. Kockázatok értékelése .....	11
III.6. Kockázati Térkép .....	12
III.7. Kockázatkezelési stratégiák .....	13
III.8. Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv .....	15
<b>IV. Fejezet .....</b>	<b>16</b>
– <b>Záró rendelkezések .....</b>	<b>16</b>
<b>1. számú melléklet.....</b>	<b>17</b>
<b>2. számú melléklet.....</b>	<b>19</b>
<b>3. számú melléklet.....</b>	<b>21</b>
<b>4. számú melléklet.....</b>	<b>22</b>
<b>5. számú melléklet.....</b>	<b>27</b>
<b>6. számú melléklet.....</b>	<b>28</b>
<b>7. számú melléklet.....</b>	<b>29</b>
<b>8. számú melléklet.....</b>	<b>30</b>

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdése alapján, a Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei (továbbiakban: BMSZKI) integrált kockázatkezelés eljárásrendjét az alábbiak szerint szabályozom:

## **I. fejezet – Általános rendelkezések**

### **I.1. A szabályzat célja**

- I.1.1. Az államháztartás belső kontrollrendszere a költségvetési szervek belső kontrollrendszere – beleértve a belső ellenőrzést – keretében valósul meg.
- I.1.2. A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:
- a) a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtják végre,
  - b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítik, és
  - c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és a nem rendeltetésszerű használatától.
- I.1.3. A BMSZKI kontrollrendszerét – a szervezeti sajátosságok figyelembevételével – a BMSZKI igazgatója alakítja ki és működteti az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatók figyelembevételével.
- I.1.4. A BMSZKI igazgatója felelős a belső kontrollrendszer keretében – a szervezet minden szintjén érvényesülő – megfelelő
- a) kontrollkörnyezet,
  - b) integrált kockázatkezelési rendszer,
  - c) kontrolltevékenységek,
  - d) információs és kommunikációs rendszer, és
  - e) nyomon követési rendszer (monitoring)
- kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.
- I.1.5. A szabályzat célja, hogy a BMSZKI-ban a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthető legyenek az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításával.
- I.1.6. Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének kialakítása során meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, vagy megszüntetik a kockázatokat, továbbá az intézkedés teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

## **I.2. A SZABÁLYZAT HATÁLYA**

- I.2.1. A szabályzat személyi hatálya a BMSZKI minden munkatársára kiterjed.
- I.2.2. A szabályzat tárgyi hatálya a BMSZKI munkatársainak intézményi tevékenységével kapcsolatos magatartására, a BMSZKI jogszabályokban, szervezetszabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben meghatározott működésével összefüggésben kockázatokra irányuló bejelentések kivizsgálására és kezelésére terjed ki.
- I.2.3. A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a BMSZKI valamennyi – az Alapító Okiratában, a Szervezeti és Működési Szabályzatában, illetve belső szabályzataiban, valamint jogszabályban előírt – folyamatára.

## **I.3. ÉRTELMEZŐ RENDELKEZÉSEK**

E szabályzat értelmében:

- I.3.1. Belső kontroll koordinátor: a Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős, amely szervezetben van integritás tanácsadó, ott azonos az integritás tanácsadóval.
- I.3.2. Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.
- I.3.3. Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható tényező.
- I.3.4. Kockázati univerzum: a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamatértékkel azonos.
- I.3.5. Kockázatkezelési rendszer: mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.
- I.3.6. Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.
- I.3.7. Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszingtezkedést kíván tenni a felmerülő kockázatra.
- I.3.8. Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.
- I.3.9. Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszingtezkedések összessége. Általában az

integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.

- I.3.10. Integrált kockázatkezelési folyamat: az integrált kockázatkezelési rendszer működése.
- I.3.11. Folyamat: a szervezet által végrehajtott tevékenységsor. Általában technikai folyamatokat értünk alatta, de vannak transzformatív változásokat létrehozó folyamatok is.
- I.3.12. Transzformatív változás: olyan szervezeti változás, amely érdemben változtatja meg a szervezet működési módját. Transzformatív változás esetében maga a szervezet is változik.
- I.3.13. Folyamatgazda: az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.
- I.3.14. Folyamatleírás: a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.
- I.3.15. Folyamattérkép: a szervezeti célok, valamint a szervezeti fő- és részfolyamatok egymás közötti kapcsolatrendszerének leírása és szemléltetése.
- I.3.16. Folyamatábra: szimbólumsorozat, amely leírja hogyan, milyen logikai sorrendben és lépésekben kell egy adott tevékenységet, feladatot elvégezni.
- I.3.17. Főfolyamat: a szervezet által végzett tevékenységek legnagyobb csoportjai, általában szervezeti – külső és belső – funkciókkal azonosítható. Folyamatábrában általában nem lehetséges megjeleníteni.
- I.3.18. Folyamatmenedzsment: a szervezeti folyamatok és a szervezet állandó hozzáillesztése a külső igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti elvárásokhoz.
- I.3.19. Folyamatmenedzser: folyamatmenedzsment feladatokat ellátó szakember, aki többek között szervezi a szervezeti folyamatok azonosítását és leírását is.

## **II. Fejezet –A folyamatok kialakítása, a folyamatgazdák kijelölése**

### **II.1. A FOLYAMATOK FELTÉRKÉPEZÉSÉNEK ÉS LEÍRÁSÁNAK LÉPÉSEI**

II.1.1. A folyamatok feltérképezésének és leírásának lépései:

- a) a szervezeti stratégia és célrendszer ismeretében össze kell állítani a szervezeti tevékenységek halmazából azok célja és funkciója alapján meghatározott folyamatok listáját,
- b) a szervezeti funkciókat alá kell bontani a főfolyamatokkal és részfolyamatokkal, összekapcsolva a szervezeti célokkal (folyamattérkép),
- c) kulcsfolyamatok azonosítása – azon folyamatok, amelyek eredményessége jelentősen befolyásolja a szervezeti célok elérését,

- d) a folyamatban résztvevő szervezeti egységek beazonosítása, a folyamatok alapos tanulmányozása alapján a folyamatgazdák kijelölése,
- e) részletes folyamatleírások és ellenőrzési nyomvonalak elkészítése.

II.1.2. A folyamatokat és a folyamatgazdák listáját az 1. számú melléklet tartalmazza.

II.1.3. A folyamattérkép egy áttekinthető ábrában tartalmazza a BMSZKI összes tevékenységét az azokhoz kapcsolódó szervezeti célokkal együtt. A BMSZKI tevékenységi köreit és főfolyamatait a szervezet sajátosságainak figyelembevételével kell csoportosítani. A főfolyamat logikailag összetartozó részfolyamatok halmaza. A folyamattérképet olyan mélységben kell elkészíteni, hogy az átláthatóság ne sérüljön, ugyanakkor minden lényeges főfolyamatot és alfolyamatot tartalmazzon.

II.1.4. A folyamatleírásokat folyamatszempléttel kell elkészíteni. A folyamatleírásnak tartalmazni kell:

- a) a főfolyamat megnevezését,
- b) a főfolyamat célját, inputjait és elvárt outputjait,
- c) a főfolyamatnak és a részfolyamatoknak a szervezeti célkitűzésekkel való kapcsolatát,
- d) a folyamatgazda megnevezését,
- e) a folyamatban résztvevő szervezeti egységeket,
- f) a folyamatot szabályozó jogszabályokat és belső szabályzatokat,
- g) a folyamatokat támogató informatikai rendszereket,
- h) a főfolyamathoz tartozó részfolyamatokat,
- i) a részfolyamatok lépéseit és kapcsolódási pontjait folyamatábrával szemléltetett módon.

### **III. Fejezet – Integrált kockázatkezelés**

#### **III.1. A KOCKÁZATKEZELÉSI FOLYAMAT**

III.1.1. A kockázatkezelés a BMSZKI céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magába foglalja:

- a) a kockázatok azonosítását,
- b) a kockázatok kiértékelését,
- c) a BMSZKI kockázatokra való hajlamosságának (kockázaterzékenységének, kockázattűrésének) értékelését,
- d) a válaszok kialakítását a kockázatokra,

- e) az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

III.1.2. A 2. számú melléklet táblázatos formában tartalmazza a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében a szervezeten belüli feladatmegosztást.

### **III.2. A KOCKÁZATKEZELÉSEL KAPCSOLATOS VEZETŐI FELADATOK, KOCKÁZATKEZELÉSI MUNKACSOPORT**

III.2.1. Az integrált kockázatkezelési rendszer megfelelő működtetéséhez szükség van a szervezet minden szintjének bevonására, ezért vezetői értekezlet keretében azonosításra kerülnek a kockázatok, ami alapján összeállításra kerül a kockázati leltár.

III.2.2. A kockázatkezelési munkacsoport tagjai:

- a) az integritás tanácsadó (munkacsoport koordinátora);
- b) a folyamatgazdák (jelen szabályzat 1. számú mellékletével összhangban).

III.2.3. A Kockázatkezelési munkacsoport kockázatkezeléssel kapcsolatos feladatai és hatásköre:

- a) a folyamatterkép 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 folyamatterképnek és a folyamatleírásoknak biztosítani kell a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát,
- c) a folyamatok mellett a BMSZKI-nél projektek keretében végzendő munkát külön egyébként kell kezelni a kockázatkezelési rendszerben,
- d) kockázatok kis csoportokban - folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével - 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 alapján 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 s melyet továbbít a kockázatkezelési munkacsoport részére,
- i) a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését, a delegált kockázati étvágyat és a kockázatok kezelésének stratégiáját a munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által

elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a BMSZKI igazgatójának jóváhagyásra,

- j) az első évet követő években a kockázatkezelési munkacsoport évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását,
- k) a szervezeti/ellátási egységek céljait, felépítését és annak belső kapcsolatrendszerét, a feladatokat és az azokkal összefüggő felelősséget a szervezeti és működési szabályzat, valamint a szervezeti egységek/ellátási egységek BMSZKI-n belüli és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait a szervezeti egységek/ellátási egységek ügyrendje tartalmazza. A munkaköri leírások az adott munkakörhöz kapcsolódó, a munkavállaló feladatait, jogosítványait, kötelezettségeit, felelősségét részletesen tartalmazza.

III.2.4. A belső ellenőr megfigyelőként vesz részt a kockázatkezelés folyamatában, kivéve, amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdájaként jár el. A belső ellenőr – függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vehet részt operatíván a kockázatkezelés folyamatban – tanácsadói tevékenység keretében független értékelés nyújtásával segíti a Kockázatkezelési munkacsoport munkáját.

### **III.3. A KOCKÁZATI TÉNYEZŐK**

III.3.1. A kockázat a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a BMSZKI céljainak elérését.

III.3.2. A BMSZKI-t érő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

- a) eredendő kockázat (Inherent Risk): a folyamatban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik.
- b) kontroll kockázat (Control Risk): annak kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.
- c) megmaradó kockázat (Residual Risk): A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, ami már a tűréshatár alatt van.

III.3.3. A kockázatok forrásuk szerint lehetnek:

- a) külső környezeti kockázat: jellemzően független a BMSZKI működésétől. Bár nincs rá közvetlen befolyása, de bekövetkezésére a vezetés képes felkészülni, a hatásokat mérsékelni. Ilyen tényezők különösen:
  - makrogazdasági és pénzügyi változások,
  - jogszabályok módosulásai,
  - infrastrukturális ellátottság,

- elemi csapások,
  - a szervezet (BMSZKI) szervezetrendszerének változása.
- b) Belső működési kockázatok: a BMSZKI működésének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Így elsősorban
- pénzügyi kockázatok,
  - tevékenységi kockázatok,
  - emberi erőforrást érintő kockázatok.

#### III.3.4. Pénzügyi kockázatok:

- a) a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai,
- b) a bevételi, kiadási előirányzatok változásai,
- c) a vagyonsvédelmi rendszerek nem megfelelő fenntartása,
- d) a biztosítások mellőzése,
- e) nem megfelelő forrásfelhasználás,
- f) nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- g) a tudatos károkozások.

#### III.3.5. Tevékenységi kockázatok:

- a) a stratégia kevés, vagy pontatlan információ alapján kerül meghatározásra,
- b) a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal, folyamatleírásokkal szabályozzák,
- c) nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
- d) nem fejlesztik folyamatosan a technológiai, igazgatási, ügyviteli eljárásokat,
- e) átadható kockázatok megtartása, vagy rossz átadása,
- f) nem hoznak létre és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- g) új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítene kockázatelemzést, hatástanulmányt,
- h) nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

#### III.3.6. Emberi erőforrást érintő kockázatok:

- a) nem biztosított a feladatellátáshoz szükséges létszámú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állomány,
- b) nem rendelkeznek megfelelő szaktudással, végzettséggel, szakmai és/vagy vezetői gyakorlattal,
- c) nem megfelelő a kapcsolat a szervezeti egységekkel, külső szervekkel, ügyfelekkel,

- d) nem fogalmaznak meg világos célokat, elvárásokat, terveket,
- e) a hatáskörök, jogok, kötelezettségek nincsenek világosan, egyértelműen megfogalmazva,
- f) a feladatátadás nem szabályozott,
- g) nem megfelelőek a munkakörülmények,
- h) magas a fluktuáció,
- i) nincs kapcsolat a többi vezetővel, munkatárssal.

III.3.7. A kockázatok azonosításához el kell készíteni a folyamatok listáját, a folyamatleírásokat (folyamattérképet) és az ellenőrzési nyomvonalakat. Ez teremti meg a kockázatkezelés alapját.

III.3.8. A kockázatfelmérés során használható technikák:

- a) interjú: jellemzően a felső vezetés bevonására alkalmazható, kiegészítő jellegű, a szervezeti szintű kockázatok jobb feltárása céljából. A vezetők bevonása fontos, mert más rálátással rendelkeznek a szervezet célkitűzéseire és folyamataira. A szervezet hierarchiájában azonosított kockázatok között, illetve azok értékelésében is lehet eltérés a hierarchia szintek között. A teljes kép, a kockázatok integrált, minden folyamatot és kockázati tényezőt figyelembe vevő felméréséhez szükséges az összes elérhető információ összegzése.
- b) kérdőív: akkor alkalmazható, ha nagyon széles célcsoportot kell elérni. Hátrányai: sosem lehet elég mély és részletes, rugalmatlan, aszimmetrikus (inkább a kérdező határozza meg, hogy a válaszok mire vonatkoznak, nem pedig a válaszadó, hogy mire szeretne válaszolni), ritkán tár fel olyan kockázatot, amelynek feltárását eleve nem célozta.
- c) kiscsoportos megbeszélés: egyszeri moderált brainstorming („ötletbörze”, közös tanácskozás egy probléma megoldására) a kockázatok azonosítása érdekében.

A kockázatok hatékony azonosítása érdekében a fenti három technikát kombináltan kell alkalmazni.

III.3.9. Az elkészített folyamattérképet és a folyamatok listáját kockázati univerzumnak kell tekinteni. A kockázati univerzum meghatározásához az alábbi táblázatot kell alkalmazni:

Folyamatlista/Kockázati univerzum		Kapcsolódó szervezeti célkitűzés
Főfolyamat	Részfolyamat	

III.3.10. A táblázatban szerepeltetett információk köre igény szerint bővíthető.

III.3.11. A kockázatok azonosítása során a kockázatokat úgy kell megfogalmazni, hogy az tartalmazza:

- a) az esemény kiváltó okát,
- b) az esemény hatását,
- c) mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

III.3.12. A kockázatok azonosításának teljes körűsége biztosítása érdekében különböző csoportosítású kockázati kategóriákat tartalmaznak a 3. és 4. számú mellékletek.

III.3.13. A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az Integrált Kockázati leltárt, amelybe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. Az Integrált Kockázati leltár meghatározásához az alábbi táblázatot kell alkalmazni:

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek)	Érintett folyamat(ok)	Folyamatgazda	Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv* (hivatkozás a vonatkozó pontjára)

\*Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításakor még nem lehet kitölteni, de az integrált kockázatkezelési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.

#### III.4. A KOCKÁZATÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUM MÁTRIX

III.4.1. A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

III.4.2. Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a BMSZKI-ra jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (KKM). A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, mely támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

III.4.3. A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében a legkritikusabbakból kell értékelési kritériumként alkalmazni. Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják. Ha mindkettőt befolyásolják, az egyik összetevőjeként kell megjeleníteni.

III.4.4. A Hatás és a Valószínűség értéke meghatározásának minél pontosabb becsléséhez azokat értékelési kritériumokra kell bontani, erről a Kockázatkezelési Munkacsoport

vezetői értekezlet keretében dönt. Az értékelési kritériumok skáláit a BMSZKI-re kell szabni.

III.4.5. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix Hatás vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

<b>HATÁS</b>		
<b>Értékelési Kritérium</b>	<b>Értelmezés</b>	<b>Érték</b>

III.4.6. A Kockázatértékelési Kritérium Mátrix Valószínűség vizsgálat esetén alkalmazandó táblázat:

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

### **III.5. KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE**

III.5.1. A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kapjuk meg.

A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- a) az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként, vagy
- b) az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként, vagy
- c) 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).

A BMSZKI az egyes kockázatok esetén a felsorolt kockázati értékelési megközelítések közül az a) pont szerinti értékelési módot alkalmazza.

III.5.2. Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával vagy összesen értékével megkapjuk a folyamat kockázati értékét.

III.5.3. A kockázati érték számításához alkalmazandó táblázat (mintaszámítással):

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	3+2+1+5	<b>A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték: 4*2,75=11</b>
4	3+2+1+5	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: 4*11=44
4	3+2+1+5	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: 4*5=20

III.5.4. A kockázati érték számításánál a végeredményként kapott összeg egy abszolút érték, önmagában nem értelmezhető, a többi kockázathoz/folyamathoz viszonyítva nyer értelmet.

III.5.5. Az 5. számú melléklet tartalmazza a kockázatok értékelésére alkalmazandó táblázatot.

### III.6. KOCKÁZATI TÉRKÉP

III.6.1. A Kockázati Térképen a kockázatok értékelésének eredményeképpen meghatározott valószínűségi és hatás értékek alapján, mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokat kell elhelyezni. A Kockázati Térkép segítségével láthatóvá válnak a kockázati tűréshatárok, amelyeket különböző színek jelölnek az ábrán.

<b>VALÓSZÍNŰSÉG</b>	<b>SÁRGA</b>	<b>NARANCS-SÁRGA</b>	<b>PIROS</b>	<b>PIROS</b>
	<b>ZÖLD</b>	<b>SÁRGA</b>	<b>NARANCS-SÁRGA</b>	<b>PIROS</b>
	<b>ZÖLD</b>	<b>ZÖLD</b>	<b>SÁRGA</b>	<b>NARANCS-SÁRGA</b>
	<b>SÖTÉT-ZÖLD</b>	<b>ZÖLD</b>	<b>ZÖLD</b>	<b>SÁRGA</b>
	<b>HATÁS</b>			

- III.6.2. A kockázati Térkép Y és X tengelyeinek skálája összhangban kell, hogy legyen a Hatás és Valószínűség értékeléséhez alkalmazott értékelési kritériumok skáláival.
- III.6.3. A kockázati tőrés határ a pirossal és a narancssárgával jelölt területeket jelenti. Azokkal a folyamatokkal és kockázatokkal, amelyek ide esnek a BMSZKI-nak válaszlépést kell megfogalmaznia.

### **III.7. KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIÁK**

III.7.1. A kockázati tőrés határ (toleranciaszint) meghatározása a kockázati stratégia kialakításának feltétele.

III.7.2. A tolerancia szintek meghatározása:

- a) szervezeti szintű kockázati tőrés határ: az egész BMSZKI-ra vonatkozó összes kockázat mértékét kell figyelembe venni és kialakítani. Meg kell állapítani a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét – mely vezetői feladat – és egy általános tolerancia szintet kell meghatározni.
- b) delegált kockázati tőrés határ: a BMSZKI egészére megállapított kockázati tőrés határt alapul véve kell meghatározni az egyes folyamatok vonatkozásában vagy szervezeti szinteken a kockázatok elfogadható mértékét. A delegált tőrés határ kisebb, mint a BMSZKI egészére megállapított kockázati tőrés határ.
- c) projekt kockázati tőrés határ: a BMSZKI egészére megállapított kockázati tőrés határt alapul véve kell meghatározni. A projekt időtartama alatt folyamatosan figyelemmel kell kísérni, mert változhat az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

III.7.3. A szervezeti szintű és a delegált kockázati tőrés határokat a BMSZKI egésze tekintetében – minden vezetési szinten és minden folyamatban/részfolyamatban – össze kell hangolni egymással. Egyes folyamatok esetében eltérő lehet a tőrés határ, attól függően, hogy az adott folyamat milyen mértékben befolyásolja a BMSZKI céljainak teljesülését.

III.7.4. A delegált kockázati tőrés határ alkalmazása során, ha egy alacsonyabb szervezeti szinten (vagy projekt esetében) jelentkező kockázat eléri az adott szint/projekt számára meghatározott határértéket, akkor annak kezelését át kell adni egy magasabb szervezeti egység számára, ahol a szükséges lépéseket meg kell tenni.

III.7.5. A kockázatkezelési stratégia kialakítása során mérlegelni kell az alábbiakat:

- a) az adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tőrés határ, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni;
- b) az adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tőrés határ, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát kezelni kell;
- c) a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot mérlegelni kell. Ha a kockázat csökkentése aránytalanul

nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a BMSZKI-t érő anyagi hátrány, akkor keresni kell más módot a kockázatkezelésére, vagy a kockázat viselését kell választani vezetői döntés alapján;

III.7.6. A kockázatok elkerülése a kockázati események bekövetkezése lehetőségének kivédését szolgáló eljárások kidolgozásával.

III.7.6.1. A beszerzéseket például az IBSZ Ellátási láncra vonatkozó kockázatmenedzsment szabályzatában foglaltakkal összhangban, az ott meghatározott szabályok és előírások szerint szükséges lebonyolítani és a szállítókat és szolgáltatókat a megállapodásban rögzített értesítési kötelezettség alapján a kockázatkezelés szempontjából lényeges elemekről értesíteni kell.<sup>1</sup>

III.7.7. A kockázatok áthárítása, megosztása során, olyan partner keresése, aki átvállalja a kockázatot. Ilyenek lehetnek:

- a) biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladásra kerül a biztosító cégnek a kockázat,
- b) fedezeti ügylet, amikor azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejében csökkenthető a bizonytalanság (kockázat),
- c) feladatok kiszervezése során alvállalkozó körülmekintő bevonásával lehet kockázatot áthárítani. Figyelemmel kell lenni, hogy ilyen esetben másodlagos kockázatok jelenhetnek meg.

III.7.8. Legtöbb esetben a folyamatok nem szüntethetők meg és a kockázataik nem háríthatók át, ezért a kockázatok kezelését, csökkentését kell megvalósítani. A kockázatok csökkentéséhez kontrollokat kell kidolgozni, bevezetni és kifejleszteni, amelyek a toleranciaszintek (tűrészhatár) alá viszik az azonosított kockázatokat.

III.7.9. A kontroll tevékenységek lehetnek:

- a) megelőző (preventív) kontroll, korlátozza a nem kívánt következménnyel járó kockázat bekövetkezésének lehetőségét (pl. feladatok szétválasztása, egyes feladatok ellátására csak meghatározott személyek kapnak felhatalmazást);
- b) korrekciós (korrektív) kontroll a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálja, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújt a kár vagy veszteség csökkentésére (pl. olyan szerződési feltételek kikötése, mellyel kivédik a BMSZKI esetleges veszteségét);
- c) iránymutató (direktív) kontroll egy bizonyos, kívánt követelmény elérését biztosítja, általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeli ütemezését tartalmazza (ilyenek az eljárásrendek, szabályzatok, vezetői utasítások);
- d) felderítő (detektív) kontroll azt a célt szolgálja, hogy fényt derítsen olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be. Mivel csak az esemény

---

<sup>1</sup> Beiktatta a TK/211-1/2026 iktatószámú szabályzat módosítás. Hatályos: 2026. június 1.

bekövetkezése után fejt ki hatását, ezért csak abban az esetben használható, amennyiben lehetőség van a kár, vagy veszteség elfogadására (pl. készletellenőrzés, projekt megvalósításáról szóló jelentés, melyek alapján nyert tapasztalatok később is felhasználhatóak).

III.7.10. A kockázatok viselése a kockázatok megtartása, azok tudatos vállalása, akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve a BMSZKI nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

III.7.11. A kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani. Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése az adott év szeptember 30-ig, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv adott év október 31-ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és az integritás tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat.

III.7.12. A kockázatkezelési stratégia kialakítása során a 6. számú mellékletet kell alkalmazni.

### **III.8. INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV**

III.8.1. A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, melyet a BMSZKI igazgatója hagy jóvá. Az intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a BMSZKI-nél alkalmazott kontrollokat. Az Integrált Kockázati Leltárt elemezni kell a kockázati válaszlépés kialakításakor.

III.8.2. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv elkészítéséhez a 7. számú mellékletet kell alkalmazni.

## IV. Fejezet – Záró rendelkezések

IV.1. A Szabályzat az aláírásával lép hatályba.

IV.2. Jelen Integrált kockázatkezelés eljárásrendről szóló szabályzat hatálybalépésével egyidejűleg a 2019. január 15. napjától hatályos, TK/29-1/2019 iktatószámú Integrált kockázatkezelés eljárásrendről szóló szabályzat hatályát veszti.

VI.3. Az igazgatási referensnek kell gondoskodni arról, hogy a Szabályzatban foglalt előírásokat – a szervezeti egységek vezetői úján – az érintett munkatársak megismerjék és annak tényét a Szabályzat 3. számú mellékletében aláírásukkal igazolják.

VI.4. A szabályzatot az igazgatási referens a [www.bmszki.hu](http://www.bmszki.hu) honlapon, továbbá a BMSZKI informatikai rendszerének belső hálózatán, mindenki által elérhető helyen, az arra rendszeresített könyvtárban külön mappába helyezi el, .pdf formátumban. Az elhelyezés tényéről, a Szabályzat elérésének pontos útvonaláról az igazgatási referens a vezetők számára rendszeresített elektronikus levelezőlistán ad tájékoztatást.

VI. 5. A Szabályzat eredeti, hiteles (nyomtatott formátumú, iktatott, az arra jogosult által kiadmányozott és körbélyegzővel ellátott) irattári példánya az igazgatósági titkárnál található meg.

Budapest, 2021. május 26.

Zakar Gergely  
igazgató

Mellékletek:

1. számú melléklet: Folyamat és folyamatgazda lista

2. számú melléklet: Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében
3. számú melléklet: Fő kockázati kategóriák osztályozása
4. számú melléklet: Kockázati kategóriák
5. számú melléklet: Kimutatás a kockázatok értékelésére
6. számú melléklet: Kockázatkezelési stratégia kialakítása
7. számú melléklet: Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv
8. számú melléklet: Megismerési nyilatkozat

1. számú melléklet<sup>2</sup>**Folyamat és folyamatgazda lista**

<b>Folyamat megnevezése</b>	<b>Folyamatgazda</b>
Költségvetés tervezése	Anyag- és eszközgazdálkodási osztályvezető, Gazdasági igazgatóhelyettes, Műszaki osztályvezető, Pénzügyi osztályvezető, Számviteli osztályvezető, Személy- és munkaügyi osztályvezető, Szolgáltatási osztályvezető
Elemi költségvetés elkészítése	Anyag- és eszközgazdálkodási osztályvezető, Gazdasági igazgatóhelyettes, Műszaki osztályvezető, Pénzügyi osztályvezető, Személy- és munkaügyi osztályvezető, Szolgáltatási osztályvezető
Költségvetés végrehajtása	Gazdasági igazgatóhelyettes, Pénzügyi osztályvezető, Számviteli osztályvezető
Bevételek realizálása	Ellátási egységvezetők, Gazdasági igazgatóhelyettes, Pénzügyi osztályvezető, Számviteli osztályvezető, Szolgáltatási osztályvezető
Beszerezés	Anyag- és eszközgazdálkodási osztályvezető, Gazdasági igazgatóhelyettes, Műszaki osztályvezető, Pénzügyi osztályvezető, Szolgáltatási osztályvezető
Munkaerő- és bér gazdálkodás	Személy- és munkaügyi osztályvezető
Kötelezettségvállalás, likviditás	Gazdasági igazgatóhelyettes, Igazgató, Pénzügyi osztályvezető, Számviteli osztályvezető
Pénzügyi irányítás, ellenőrzés	Anyag- és eszközgazdálkodási osztályvezető, Pénzügyi osztályvezető, Számviteli osztályvezető
Számviteli folyamatok, beszámolás	Anyag- és eszközgazdálkodási osztályvezető, Műszaki osztályvezető, Pénzügyi osztályvezető, Számviteli osztályvezető, Személy- és munkaügyi osztályvezető, Szolgáltatási osztályvezető
Költségvetési gazdálkodásról történő beszámolási kötelezettség	Gazdasági igazgatóhelyettes, Számviteli osztályvezető
Üzemeltetés, fenntartás	Műszaki osztályvezető, Pénzügyi osztályvezető
Vagyonvédelem	Anyag- és eszközgazdálkodási osztályvezető, Ellátási egységvezető, Műszaki osztályvezető, Pénzügyi osztályvezető, Számviteli osztályvezető
Tűzvédelem	Ellátási egységvezető, Tűz-, Munka- és Őrészvédelmi munkatárs

<sup>2</sup> Módosította a TK/306-1/2022 iktatószámú szabályzat módosítás. Hatályos: 2022. december 23.

<b>Folyamat megnevezése</b>	<b>Folyamatgazda</b>
Munkavédelem	Anyag- és eszközgazdálkodási osztályvezető, Ellátási egységvezető, Igazgató, Műszaki osztályvezető, Személy- és munkaügyi osztályvezető, Tűz-, Munka- és Őrzésvédelmi munkatárs
Gépjárművek üzemeltetése	Anyag- és eszközgazdálkodási osztályvezető
Irattározás	Ügyviteli csoportvezető
Belső működésre vonatkozó szabályzatok előkészítése	Adatvédelmi tisztviselő, Belső ellenőrzés, Referensek
Jogszabálykövetési feladatok ellátása	Referensek
Belső ellenőrzés	Belső ellenőrzés
Integrált kockázatkezelés	Igazgatási referens, Igazgató, Integritás tanácsadó
Szociális ellátás nyújtása	Ellátási egységvezető, Ügyfélszolgálati Irodavezető
Gyermekjóléti alapellátás nyújtása	Ellátási egységvezető

**BUDAPESTI MÓDSZERTANI SZOCIÁLIS  
KÖZPONT  
ÉS INTÉZMÉNYEI**



2. számú melléklet

**Feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében**

<b>Integrált kockázatkezelés</b>	<b>Költségvetési szerv vezetője</b>	<b>Folyamatgazdák</b>	<b>Munkatársak</b>	<b>Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport</b>	<b>Határidő</b>	<b>Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős (Integritás tanácsadó/ Belső Kontroll Koordinátor / Kockázat-menedzser)</b>		<b>Belső ellenőr</b>
<b>Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése</b>	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Kockázatkezelési Munkacsoport felállítása.	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése.	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése.	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása.	tárgyév április 30-ig	<p><i>A Bkr. 7. § (4) bekezdése alapján 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. Ha van integritás tanácsadó és ettől függetlenül belső Kontrollfelelős és/vagy kockázat menedzser is kijelölésre került, akkor együttműködnek a feladataik ellátásában.</i></p>	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása.	<b>Bizonyosságot nyújtó tevékenysége</b> keretében értékeli a szervezet kockázat-kezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; <b>Tanácsadó tevékenysége keretében</b> – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését; <b>A belső ellenőrzés folyamatgazdájaként</b> azonosítja és értékeli a saját folyamatának
<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 csoportosítása, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leltár (Risk Inventory) készítése.	tárgyév május 31-ig		A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása.	
<b>Kockázatok értékelése</b>	Jóváhagyás.	A Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat; A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát.	Közreműködik a kockázatok értékelésében.	Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése.	tárgyév szeptember 30-ig		Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása.	

								kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket.
<b>Integrált kockázatkezelés</b>	<b>Költségvetési szerv vezetője</b>	<b>Folyamatgazdák</b>	<b>Munkatársak</b>	<b>Kockázatkezelési Bizottság / Munkacsoport</b>		<b>Az integrált kockázat-kezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős</b> (Integritás tanácsadó/ Belső Kontroll Koordinátor / Kockázat-menedzser)		<b>Belső ellenőr</b>
<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 válaszlépések végrehajtásában.	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése.	tárgyév október 31-ig		Kockázatkezelési Munkacsoport 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 összeállítása.	tárgyév követő év december 31-ig		Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása.	

**BUDAPESTI MÓDSZERTANI SZOCIÁLIS  
KÖZPONT  
ÉS INTÉZMÉNYEI**



3. számú melléklet

**Fő kockázati kategóriák osztályozása**

<b>Pénzügyi és gazdasági</b>	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a BMSZKI számára.
<b>Magatartási</b>	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
<b>Történeti</b>	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
<b>Működési</b>	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás
<b>Környezeti</b>	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.
<b>Belső kontrollhoz kapcsolódó</b>	a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége.
<b>Közvélemény</b>	a közvéleményre gyakorolt hatás

**Kockázati kategóriák**

<b>Kockázati kategóriák</b>	<b>Kockázatok</b>
<b>Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások, eljárásrendek nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel.</li> <li>▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat, eljárásrendeket nem tartják be.</li> <li>▪ A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.</li> </ul>
<b>Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben, szabályzatokban.</li> <li>▪ A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső eljárásrendek, szabályzatok.</li> <li>▪ Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső eljárásrendek, szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, vagy hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el.</li> <li>▪ A stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok.</li> <li>▪ Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak.</li> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályzatok túl bonyolultak.</li> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel.</li> <li>▪ Szabályozás és gyakorlat különbözik.</li> <li>▪ Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél.</li> <li>▪ Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő.</li> <li>▪ Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba.</li> <li>▪ Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül a jogszabályok változtatása során.</li> <li>▪ A BMSZKI nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról.</li> <li>▪ Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő, pontatlan.</li> <li>▪ Szakpolitikai stratégia gyakran változik.</li> </ul>
<b>A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az egyes szervezeti/ellátási egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított.</li> <li>▪ A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.</li> <li>▪ A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció.</li> <li>▪ A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival.</li> <li>▪ Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve.</li> <li>▪ PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírás szerűen.</li> </ul>

<p><b>Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre.</li> <li>▪ A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott.</li> <li>▪ A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.</li> </ul>
<p><b>Szervezetek, partnerek változásából eredő kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását.</li> <li>▪ A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a BMSZKI, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.</li> </ul>
<p><b>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel.</li> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra.</li> <li>▪ A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat.</li> <li>▪ A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe.</li> <li>▪ A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.</li> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított.</li> <li>▪ Napi kifizetésekhez nem megfelelően áll rendelkezésre a forrás.</li> <li>▪ Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában.</li> <li>▪ A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan).</li> <li>▪ A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.</li> </ul>
<p><b>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A BMSZKI szervezeti/ellátási egységeinek vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal.</li> <li>▪ A BMSZKI szervezeti/ellátási egységeinek vezetői nem motiváltak.</li> <li>▪ A BMSZKI szervezeti/ellátási egységeinek vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során.</li> <li>▪ A tervezést, működést, beszámolást stb. befolyásoló felügyeleti szervei döntések nem születtek meg, vagy a BMSZKI szervezeti/ellátási egységének tagjai számára nem ismertek.</li> <li>▪ A belső kontrollrendszer egyes elemei hiányoznak a BMSZKI szervezeti/ellátási egységeinél, vagy nem megfelelően működnek.</li> <li>▪ A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a BMSZKI vezetősége nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak.</li> <li>▪ Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek.</li> <li>▪ Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel.</li> <li>▪ A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre.</li> <li>▪ Rendhagyó ügyek nagy száma, illetve komplexitása miatt nehéz a nyomonkövetés.</li> <li>▪ Jelentéstételi határidők elmulasztása.</li> <li>▪ Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra.</li> <li>▪ Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be.</li> <li>▪ Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos, vagy elmarad.</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő.</li> <li>▪ Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat.</li> <li>▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad.</li> <li>▪ Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes, alapos.</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő.</li> <li>▪ Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását.</li> <li>▪ Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő.</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat.</li> <li>▪ A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomkövetése, visszacsatolása nem megfelelő.</li> <li>▪ Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget.</li> <li>▪ Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomkövetése nem megfelelő.</li> <li>▪ Szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje hiányos, nem megfelelő.</li> <li>▪ Szabálytalanságok kezelése nem megfelelő.</li> <li>▪ Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljes körű, szabálytalanságok felvitele késedelmes.</li> <li>▪ Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik.</li> <li>▪ Csak EU-s, illetve hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot.</li> <li>▪ A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes.</li> <li>▪ Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul.</li> <li>▪ Követeléskezelés eredménytelen, vagy elhúzódik.</li> <li>▪ Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során.</li> <li>▪ Formális kontrollok lassítják a folyamatot.</li> <li>▪ A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe.</li> <li>▪ Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben.</li> <li>▪ Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek.</li> <li>▪ Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű.</li> <li>▪ Közbeszerzési eljárás elhúzódik.</li> <li>▪ Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást.</li> <li>▪ Korrupció veszélye a közbeszerzésben.</li> <li>▪ Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat nem veszik figyelembe.</li> <li>▪ Szerződéseket nem tartják be.</li> <li>▪ Vállalkozói szerződések nem megfelelőek.</li> </ul>
--	---

<p><b>Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás.</li> <li>▪ A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal.</li> <li>▪ Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő.</li> <li>▪ A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő.</li> <li>▪ A BMSZKI munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal.</li> <li>▪ A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.</li> <li>▪ A munkatársak, illetve a vezetők és a beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő.</li> <li>▪ A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő.</li> <li>▪ A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása.</li> <li>▪ A BMSZKI motivációs és bérpolitikája nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz.</li> <li>▪ A BMSZKI-nál nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív”.</li> <li>▪ Magas a fluktuáció.</li> <li>▪ Új munkatársak felvétele korlátozott.</li> <li>▪ Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására.</li> <li>▪ Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés).</li> <li>▪ Szakértők közbeszerzetése elhúzódó folyamat.</li> <li>▪ A munkavégzéshez szükséges technikai és fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre</li> <li>▪ Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.</li> </ul>
<p><b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel.</li> <li>▪ Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje.</li> <li>▪ A BMSZKI-nél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer.</li> <li>▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított.</li> <li>▪ A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be.</li> <li>▪ Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására.</li> <li>▪ A BMSZKI nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel.</li> <li>▪ A BMSZKI-nél a célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</li> </ul>
<p><b>Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A BMSZKI nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel.</li> <li>▪ BMSZKI beszámolási rendszere nem megbízható.</li> <li>▪ A BMSZKI nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek.</li> <li>▪ A BMSZKI nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.</li> <li>▪ A könyvvezetés informatikai támogatottsága nem megoldott.</li> </ul>

<p><b>Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A BMSZKI nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.</li> <li>▪ A BMSZKI nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított.</li> <li>▪ A BMSZKI-nél a vagyon, az eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított.</li> <li>▪ Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a BMSZKI-n belül.</li> <li>▪ A BMSZKI-nél a vagyon, az eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.</li> </ul>
<p><b>Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A BMSZKI nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel.</li> <li>▪ Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak.</li> <li>▪ A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.</li> </ul>
<p><b>Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A BMSZKI nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel.</li> <li>▪ A BMSZKI nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel.</li> <li>▪ A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.</li> <li>▪ A BMSZKI informatikai alkalmazásai elavultak.</li> <li>▪ A BMSZKI hardver ellátottsága nem megfelelő.</li> <li>▪ Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének.</li> <li>▪ Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.</li> <li>▪ Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a BMSZKI által alkalmazott informatikai rendszerekkel.</li> <li>▪ A BMSZKI adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</li> </ul>

**Kimutatás a kockázatok értékelésére**

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás						Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke
				Értékelési Kritérium* 1	Értékelési Kritérium* 2	Értékelési Kritérium* 3	Értékelési Kritérium* 4	Hatás összérték	Folyamatra vetített hatás összérték		
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Főfolyamat 1	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

*\*A Kockázatértékelési Kritérium Mátrixban meghatározott értékelési kritériumok.*

**Kockázatkezelési stratégia kialakítása**

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

**Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv**

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

