

**Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei**

**KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT**

Jóváhagyta: Pelle József  
igazgató

Hatályos: az aláírás napjától  
Érvényes visszavonásig

# Tartalomjegyzék

<b>1. ÁLTALÁNOS RÉSZ .....</b>	<b>3</b>
1.1 Bevezetés .....	3
1.2 A szabályzat célja .....	3
1.3 Értelmező rendelkezések .....	3
1.4 A kockázatelemzés célja, jelentősége, tartalma .....	4
1.4.1 Kockázatok azonosítása.....	4
1.4.2 Kockázatok értékelése .....	5
1.5 Kockázatok csoportosítása .....	6
1.5.1 A kockázatok forrása szerinti csoportosítás .....	6
1.5.2 A költségvetési szervek kockázati csoportjai: .....	8
<b>2. RÉSZLETES ELJÁRÁSI REND.....</b>	<b>11</b>
2.1 A kockázat kezelője.....	11
2.2 Kockázatkezelési hatókör .....	11
2.3 Kockázatkezelés nyilvántartása .....	12
<b>3. A VÉGREHAJTÁS SZABÁLYAI.....</b>	<b>12</b>
3.1 A kockázatok azonosítása.....	12
3.2. A kockázatok értékelése .....	13
3.2.1 A kockázati tőrés határok csoportosítása.....	14
3.2.2. A kockázati összegzés .....	14
3.3 A kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés .....	15
3.3.1 A kockázat megszüntetése, elkerülése.....	16
<b>4. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK.....</b>	<b>17</b>

# 1. Általános rész

## 1.1 Bevezetés

Az államháztartás működési rendjéről szóló 2011. évi CXCV. törvény, az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet valamint a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011.(XII.31.)Korm. rendelet határozza meg a költségvetési szervekre vonatkozó kockázatkezelési kötelezettséget, amely szerint:

a költségvetési szerv vezetője köteles kockázatkezelési rendszert működtetni, amelynek során

- fel kell mérni és meg kell határozni a tevékenységben rejlő kockázatokat,
- meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket,
- ki kell alakítani az intézkedések teljesülésének nyomon követésének módját.

Fentiek alapján a Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei (továbbiakban: BMSZKI) Kockázatkezelési szabályzatát (továbbiakban: szabályzat) az alábbiak szerint határozom meg:

## 1.2 A szabályzat célja

Jelen szabályzat a BMSZKI kockázatkezelési eljárásának meghatározását szolgálja, amely magában foglalja a tevékenységek kockázatainak felmérését, a kockázatok azonosítását, elemzését és kezelését.

A kockázatkezelés során feltárjuk az egyes tevékenységek kockázatait és megelőzzük azok bekövetkeztét.

A BMSZKI-nál a kockázatkezelési rendszer felelőse az Igazgató, aki tevékenysége során a szervezeti egységek vezetőivel együttműködve támaszkodik a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázatkezelési szabályzat része a BMSZKI belső kontrollrendszerének, amely tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a BMSZKI érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

## 1.3 Értelmező rendelkezések

**A kockázat:** Kockázat valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van a BMSZKI céljainak elérésre. A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok pedig, felismerésük esetén, lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

A kockázat lehet véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ.

Alapvetően három nagyobb csoportba sorolható:

- **Eredendő kockázat:** amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.
- **Ellenőrzési kockázat:** az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.
- **Megmaradó kockázat:** a kockázat csökkentésére adott válaszlépések után még fennmaradó kockázat.

**Szervezeti egység:** szervezeti egység alatt értendők

- a BMSZKI pénzügyi-gazdasági, igazgatási-szervezési, szakmai munkacsoportjai,
- a BMSZKI szakmai tevékenységét ellátó, a különböző elhelyezést, szolgáltatást nyújtó intézmények, illetve azok szakmai-szervezeti egységei (nappali melegedő, átmeneti szállás, éjjeli menedékhely stb.)

**Intézmény:** A BMSZKI szakmai feladatait ellátó, önálló működési engedéllyel rendelkező telephelye.

#### **1.4 A kockázatelemzés célja, jelentősége, tartalma**

A kockázatelemzési folyamat része a létező kockázatok azonosítása, értékelése és dokumentálása a BMSZKI működési folyamataira vonatkozóan.

A kockázatelemzés az első olyan lépés, ami iránymutatásul szolgál az ellenőrzési tervezési folyamatban. A kockázatok minősítése az éves ellenőrzési tevékenység alapját képezi.

A szervezeti egységek vezetői felméri a főfolyamatokhoz tartozó kockázatokat, majd összevetik az egyes folyamatok átfogó kockázatelemzését aszerint, hogy:

- a vizsgált folyamat mennyire jelentős, fontos
- a vizsgált folyamat mennyire kockázatos.

Ebből a két tényezőt kell a végső következtetést levonni, amely a folyamat **„összesített kockázati értékelését”** adja.

A kockázatelemzéseket a belső ellenőr koordinálja.

##### **1.4.1 Kockázatok azonosítása**

Első lépésként azonosítani kell a jelentősebb kockázatokat a folyamaton belül.

Kockázat lehet bármilyen esemény, cselekvés vagy nem-cselekvés, ami hátráltatja a BMSZKI-t céljai elérésében.

Minden kockázatnak két olyan tulajdonsága van, amit mindenféleképpen világosan érthetővé kell tenni:

- Az ok (pl. az esemény, cselekvés vagy nem-cselekvés előfordulási valószínűsége).
- A hatás (a szervezeti célok elérésére gyakorolt negatív/pozitív hatás).

A folyamat jellemzőjével kapcsolatban a következő kérdéseket kell feltenni a legjelentősebb kockázati tényezők azonosítása érdekében:

- Minek kell helyes sorrendben mennie ahhoz, hogy a vizsgált folyamat elérje a céljait?
- Mi lehet rosszul a folyamatban, ami megakadályozhatja az elérendő célok megvalósulását?
- Tartalmaz-e a folyamat valamiféle olyan belső tényezőt, amely pénzügyi vagy egyéb jellegű veszteséget okozhat?

#### **1.4.2 Kockázatok értékelése**

Minden egyes kockázati tényezőnek vizsgáljuk a bekövetkezési valószínűségét.

A kockázatelemzést úgy hajtjuk végre, hogy valamennyi fő folyamattal kapcsolatban, értékeljük az egyedi kockázati tényezőket, majd ezután ezeket az értékelési eredményeket összesítjük a teljes folyamatra vonatkozóan.

Az azonosított kockázatok hatása lehet:

- magas (ellenőrzési fókusz)
- közepes
- alacsony.

Az egyes kockázati tényezők összesítése a folyamatok mentén:

Az egyedi kockázati tényezők értékelése után a következő lépés az egyedi kockázati tényezők átfogó értékelése a teljes folyamaton belül. Ennek eredménye a teljes folyamatot érintő legfőbb kockázat.

A teljes folyamaton belül a részfolyamatok értékelése és összevetése a többi részfolyamathoz az „**objektív kockázatelemzési mátrix**”-ban történik (*1. sz. melléklet*), amelyből kockázati sorrend állítható fel az egyes főfolyamatokon belül.

## 1.5 Kockázatok csoportosítása

### 1.5.1 A kockázatok forrása szerinti csoportosítás

#### Külső kockázatok

<b>KÜLSŐ KOCKÁZATOK</b>	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelenségei vagy hiányosságai fennakadást okozhatnak a normál működésben.
Gazdasági	Költségvetési támogatások csökkenése, elvonása, árbevételek elmaradása, nem tervezhető központi intézkedések, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok, fenntartói, felügyeleti rendelkezések és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét, az erős jogi szabályozás akár túlzott megkötéseket is előírhat.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy nem kívánt politikai reakciót válthat ki.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása, vevői/szállítói problémák megjelenése negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

#### Belső kockázatok

<b>JOGI SZABÁLYOZÁS HIÁNYOSSÁGAIBÓL EREDŐ KOCKÁZATOK</b>	
Jogi	<ul style="list-style-type: none"><li>- A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek.</li><li>- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, a BMSZKI túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.</li><li>- Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél.</li><li>- A BMSZKI nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról.</li></ul>

<b>PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK</b>	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás.
Csalás, hamisítás	Vagyonvesztés. A források nem elegendők a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések.
Felelősségvállalási	A BMSZKI működésére mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a BMSZKI jogosult kártérítést követelni.

<b>TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK</b>	
Stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem elegendő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.

Üzemeltetési	A hatékonysági kritériumok érvényesülése érdekében az üzemeltetés fenntarthatóságának, fejlesztésének igénye (pl. energiatakarékos megoldások keresése). Ha az üzemeltetés nem gazdaságos, jelentős bevételkiesést, vagy többletkiadást idézhet elő.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek.

<b>EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK</b>	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

### 1.5.2 A költségvetési szervek kockázati csoportjai:

KOCKÁZATI CSOPORTOK	KOCKÁZATOK
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel.</li> <li>- A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.</li> </ul>
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások.</li> <li>- Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el.</li> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak.</li> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve.</li> <li>- Szabályozás és gyakorlat különbözők.</li> <li>- Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél.</li> <li>- Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba.</li> </ul> <p>A BMSZKI nem értesül időben a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról.</p>
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított.</li> <li>- A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.</li> </ul>
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	<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>
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A stratégiai és rövidtávú, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat.</li> <li>- A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe.</li> <li>- A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható</li> </ul>



	<p>pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete nem, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított.</li> <li>- Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában</li> </ul>
Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A BMSZKI vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal.</li> <li>- A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló fenntartói döntések nem születtek meg, vagy nem ismertek.</li> <li>- A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek az intézménynél.</li> <li>- A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a BMSZKI nem vette figyelembe.</li> <li>- Jelentéstételi határidők elmulasztása.</li> <li>- Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében.</li> <li>- Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő.</li> <li>- Formális kontrollok lassítják a folyamatot.</li> <li>- Korrupció veszélye a közbeszerzésben.</li> </ul>
A humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás.</li> <li>- A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal.</li> <li>- Új munkatársak felvétele korlátozott.</li> <li>- A munkatársak nem azonosulnak az etikai szabályokkal.</li> <li>- A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált.</li> <li>- A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata.</li> <li>- A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz.</li> <li>- nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult.</li> <li>- Magas fluktuáció.</li> <li>- A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre.</li> <li>- Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.</li> </ul>
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A BMSZKI-nál nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer.</li> <li>- A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított, a biztonsági előírásokat nem tartják be.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására.</li> <li>- A BMSZKI nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel.</li> <li>- A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</li> </ul>
A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A BMSZKI nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel.</li> <li>- A beszámolási rendszer nem megbízható.</li> <li>- A BMSZKI nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek.</li> <li>- A BMSZKI nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.</li> </ul>
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.</li> </ul>
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	<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>
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A BMSZKI nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel.</li> <li>- A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.</li> <li>- Az informatikai alkalmazások elavultak.</li> <li>- A hardver ellátottság nem megfelelő.</li> <li>- Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.</li> <li>- Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezeti egységek által alkalmazott informatikai rendszerekkel.</li> <li>- Az adatkezelés és az adatvédelem nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</li> </ul>

## 2. Részletes eljárási rend

### 2.1 A kockázat kezelője

A BMSZKI-nál a kockázatelemzés-kockázatkezelés a szervezeti egységek önértékelésének módszerén alapul.

A szervezeti egységek vezetői saját területükön felméri, azonosítják és rangsorolják a tevékenységükben rejlő kockázatokat (pl. lopás, rongálás, térítési díj-beszedés), és azok hatását más szervezeti egységekre illetve a BMSZKI egészére. Ebben a folyamatban a területen dolgozó valamennyi munkatárnak részt kell vennie. A kockázatok felmérése történhet munkamegbeszélés alkalmával (team), interjúk készítésével vagy kérdőívek segítségével.

Az egységi szintű elemzések összevetésével készül el a BMSZKI egészére vonatkozó kockázatelemzés-kockázatkezelés, mely az egyes tevékenységek kockázatainak részletezését, a beépített ellenőrzési pontok működésének értékelését tartalmazza.

Ez jelenti a függetlenített belső ellenőr *Éves ellenőrzési tervének* kiinduló alapját.

A kockázatok kezelőjeként a szervezeti egységek vezetői év közben folyamatosan figyelik a tevékenységükre vonatkozó kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségét, működtetik az ellenőrzési pontokat, a tevékenységek folyamatába épített és vezetői ellenőrzés meghatározott eszközeivel megelőzik a kockázatok bekövetkezését.

A szervezeti egységek vezetői készítik el a függetlenített belső ellenőr konzultációs együttműködésével, az 1.4.2. pontban említett objektív kockázatelemzési mátrixot, amely az egyes tevékenységek kockázati sorrendjét mutatja a főfolyamatokon belül. A mátrixok rendszeresen felülvizsgálatra, valamint külső környezeti hatások, belső változások bekövetkezése esetén aktualizálásra kerülnek.

A kockázatkezelés körében az adott kockázatok folyamatgazdái saját felelősségi körükön belül a BMSZKI szervezeti egységeinek vezetői, ők felelősek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért.

### 2.2 Kockázatkezelési hatókör

A szervezeti egységek vezetői a tevékenységek végrehajtása során elvégzik az irányításuk alá tartozó tevékenységek folyamatába épített ellenőrzését a különböző vezetői ellenőrzési módszerekkel. A vezetői ellenőrzési feladatok az egyes vezetők munkaköri leírásában rögzítésre kerülnek. Az ellenőrzésről havi rendszerességgel a Vezetői értekezleten számolnak be, melynek során tájékoztatást adnak az azonosított kockázati tényezőkről, a bekövetkezés felmért valószínűségéről, a kivédési lehetőségekről, és a szükséges (már végrehajtott, illetve végrehajtandó) intézkedésekről.

A kockázatelemzés-kockázatkezelés kiterjed a BMSZKI valamennyi tevékenységi területére.

A magas kockázatú tevékenységek fokozott ellenőrzése az Igazgató által, szóbeli és írásbeli beszámoltatásokkal, helyszíni ellenőrzésekkel, az Ellenőrzési nyomvonal kialakításával, valamint a függetlenített belső ellenőr vizsgálatra való felkérésével valósul meg.

Az Ellenőrzési nyomvonal hatékonyan segíti a tevékenységek folyamatába épített ellenőrzést, amely a kockázatok kezelésének eszköze.

A felmerülő kockázatok kivédését, a szabálytalanságok megelőzését, kezelését szolgálja a Szabálytalanságok kezelésének eljárásrendje.

### **2.3 Kockázatkezelés nyilvántartása**

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a BMSZKI igazgatósági titkárságán történik. A kockázatos tevékenységek ellenőrzése elsősorban a belső ellenőrzés és annak a szervezeti egység vezetőjének a feladata, ahol a hibát észlelték.

A nyilvántartás tartalmazza minden azonosított kockázatra kiterjedően:

- A bekövetkezés valószínűségét,
- A kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- A felelős munkakört,
- Az esetlegesen felmerült kár mértékét.

A nyilvántartás mintáját a **2. számú melléklet** tartalmazza.

## **3. A Végrehajtás szabályai**

### **3.1 A kockázatok azonosítása**

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a BMSZKI célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A BMSZKI-ban úgy kell kialakítani a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

Ennek megfelelően a kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a BMSZKI valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A kockázatok beazonosításáért az adott szervezeti egység vezetője felelős, aki a saját területén - a munkatársak bevonásával - azonosítja a terület kockázatait, - figyelembe véve a BMSZKI szabályzatait, az eljárásrendeket (pl. szakmai munka etikai kódexe) - meghatározza a terület minden tevékenységéhez a hozzárendelhető kockázatot.

A kockázatkezelés változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reakcióknak is, amelyek révén egyes kockázatok megszűnhetnek, vagy újabbak keletkezhetnek. Ezért a vezetőknek gondoskodniuk kell egy csaknem naprakész

olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére. A beazonosított kockázati tényezőkről azokat a dolgozókat és vezetőket, akiknek a tevékenységét az adott kockázat érinti, tájékoztatni kell.

#### **A BMSZKI kockázatelemzés során beazonosított kockázatai az alábbi kategóriába sorolhatók:**

- **Kiemelt kockázatok:** Olyan magas bekövetkezési hatással bíró kockázatok, melyeket valamennyi vezetőnek kötelező elemeznie és ezekre vonatkozóan intézkedési tervet kell készíteniük.
- **Szervezeti egység által beazonosított kockázatok:** a BMSZKI szervezeti egységeinek vezetői által beazonosított olyan kockázatok, amelyek speciálisan az ő gazdálkodási körülményeikre igazak. (szállásdíj beszedés, térítési díj beszedés, beszedett díjak feladása, rongálások stb)

### **3.2. A kockázatok értékelése**

A kockázatokra való reagálást döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és a BMSZKI-ra gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön a BMSZKI-ra 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 ezek kezelésére.

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

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

Fontos, hogy a tűréshatárok a BMSZKI 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.

### 3.2.1 A kockázati tűréshatárok csoportosítása

**Intézményi szintű kockázati tűréshatár** – a BMSZKI egészére vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a működés során felmerülő kockázatokra vonatkozóan. (Pl. a költségvetés kiadási főösszegének meghatározott %-a, és az attól való eltérés mértéke.)

**Delegált kockázati tűréshatár** – a BMSZKI egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti egységek esetében a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent.

**Projekt kockázati tűréshatár** – a BMSZKI nem alaptevékenységéhez tartozó projektek esetében 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.

A BMSZKI Igazgatójának 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.

### 3.2.2. A kockázati összegzés

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 BMSZKI vezetése 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, ellátási időszak stb.). Ezeken a területeken is törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint értelmezhető követelményeket támasszanak

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 BMSZKI egészére meghatározott tűréshatárt. Ezért is fontos, hogy folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, 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 céltől. A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat az adott szervezeti egység által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. Ezt a szintet meghaladó kockázatokra intézkedéseket kell hozni.

### **3.3 A kockázatokra adott válaszreakciók, kockázatkezelés**

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

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a BMSZKI 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 kockázatkezelési alternatíva kiválasztására.

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

- milyen mértékű hatást gyakorol a BMSZKI-ra,

- a célhierarchia melyik szintjét érinti,
- melyik folyamatba van beágyazva,
- mely szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől.

A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni.

#### **A kockázatra adott (válaszok) válaszingtézkedések lehetnek:**

- a kockázat elviselése: ez előfordulhat akkor, ha a kialakult működési rend olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a kockázat azonosításra és felmérésre került de nincs lehetőség annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik
- a kockázat kezelése: a legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata.
- a kockázatos tevékenység befejezése: egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével. (pl. egy szervezeti egységen belül több pénzkezelőhely működtetése)

A felmerült kockázatok kezelésére a kockázat mértékétől függően történik intézkedés: Kis- és közepes kockázatú tevékenység esetében elsősorban a kockázat felmerülésének helyén lévő szervezeti egységek vezetői fogatosítanak intézkedést, illetve tesznek válaszlépés javaslatot a BMSZKI Igazgatója felé.

Nagy kockázatú tevékenység esetén (pl. pénzkezelés) a BMSZKI Igazgatója intézkedik a tevékenység fokozott ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés) és rendszeres beszámolót kér a vizsgálatról.

#### **3.3.1 A kockázat megszüntetése, elkerülése**

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős. A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.

#### **A kockázat csökkentése**

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a BMSZKI vezetése által tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrészatáron belüli) szintjére.



Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba **beépített kontrollok** felhasználásával.

#### **4. Záró rendelkezések**

1. A szabályzat az aláírásával lép hatályba.
2. A szabályzat hatálybelépésével a 2012.07.01-én hatályba lépett Kockázatkezelési szabályzat hatályát veszti.
3. A szervezeti egységek vezetői kötelesek gondoskodni arról, hogy az érintett munkatársak a szabályzatot megismerjék és annak tényét a szabályzat 4. sz. mellékletében aláírásukkal igazolják.

Budapest, 2014. április 30.

**Pelle József**  
**igazgató**

#### **Melléklet:**

- 1. számú melléklet:** Kockázatelemzési mátrix alaptábla
- 2. számú melléklet:** Kockázatok és intézkedések nyilvántartása
- 3. számú melléklet:** Kockázatelemzés a főfolyamatokra a szervezeti egységek szintjén
- 4. számú melléklet:** Megismerési nyilatkozat

## Budapesti Módszertani Szociális Központ és Intézményei

## Kockázatelemzés a főfolyamatokra a szervezeti egységek szintjén

..... egység (főfolyamat)

Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége	Fő tevékenységek felsorolása ⇒								10.) Súlyok (Kockázat bekövetkezés e esetén, annak veszélyessége a BMSZKI/szervezeti egységre)
1.)Kontrollok megbízhatósága									
2.)Jogszabályi környezet változása									
3.)Szervezeti változások									
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel									
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata									
6.)Súlyok összesen									
7.)Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x10.oszlop)									
8.)Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)									
9.)Kockázat minősítése									

**Pontozás:** 1-5-ig, a kockázat bekövetkezése és az okozható kár (súly) mértékével egyenes arányban.

1 pont: alacsony

2 pont: enyhe

3 pont: közepes

4 pont: jelentős

5 pont: magas

### **8. sor súlyozott kockázati átlagok értékelése:**

- Elfogadható kockázati szint: 1-3,9 pont (A,K)  
Ellenőrzést igényel: 2-5 évente!

- **Nem elfogadható kockázati szint: 4-5 pont (M)**  
**Ellenőrzést és szükség esetén intézkedést igényel: Évente!**

### **9. sor súlyozott kockázati átlagok minősítése:**

Kockázati átlagok értékelése	1,0-2,5 Alacsony (A)
	2,6-3,9 Közepes (K)
	4,0-5,0 Magas (M)

### **Kockázatkezelés (intézkedések) lehetséges tényezői:**

<b>Kockázat</b>	<b>Kockázatot csökkentő tényezők</b>
1.)Kontrollok megbízhatósága	- a kontrollok kialakítására kijelölt személyekkel szemben támasztott követelmények (megfelelő képzettség és tapasztalat) - kontrollok rendszeres felülvizsgálata - kontrollok jóváhagyása
2.)Jogszabályi környezet változása	- nagyfokú alkalmazkodás
3.)Szervezeti változások	- az egyes munkafolyamatok részletes leírása (Munkaköri leírások) - az eszközök rendszeresen frissített nyilvántartása - tevékenységek dokumentálása, iktatás - feladat- jog- és hatáskörök rögzítése - oktatások, képzések - erőforrások összhangja
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	- minden területen felelős személy kijelölése és nyilvánosság tétele - vezetők beszámolási kötelezettsége - közérdekű információk nyilvánosság tétele
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	- egyénre szabott képzési tervek - munkatapasztalat megkövetelése

Budapest, 201.....

\_\_\_\_\_  
Igazgató

\_\_\_\_\_  
Szervezeti egység vezetője

**A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA**

<b>Dátum</b>	<b>Kockázatos tevékenység</b>	<b>Bekövetkezés valószínűsége</b>	<b>Felmerült kár mértéke</b>	<b>Kockázat kezelésére javasolt intézkedés</b>	<b>Felelős munkatárs neve</b>	<b>A kockázatkezelésre javasolt int. végrehajtása</b>

**Kockázatelemzés a főfolyamatokra a szervezeti egységek szintjén**  
***BMSZKI***

**Munkaügyi Csoport**

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.)Közalkalmazotti Jogviszony	2.)KIR , bér, és egyéb juttatások	3.)Számítógépes programok	4.)Adózási és nyugdíjbiztosítási feladatok	5.)Előirányzat-gazdálkodás	6.)Megbízási szerződések	<b>7.) Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra</b>
1.)Kontrollok megbízhatósága	4	4	2	4	4	4	5
2.)Jogszabályi környezet változása	5	4	3	4	3	4	5
3.)Szervezeti változások	4	3	3	3	4	5	5
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	3	3	3	3	3	4	4
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	3	3	3	3	3	5
6.)Súlyok összesen							24

	1.)Közalkalmazotti Jogviszony	2.)KIR, bér, és egyéb juttatások	3.)Számítógépes programok	4.)Adózási és nyugdíjbiztosítási feladatok	5.)Előirányzat- gazdálkodás	6.)Megbízási szerződések	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra)</b>
7.)Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x7.oszlop	102	82	67	82	82	96	
<b>8.)Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)</b>	4,2	3,4	2,8	3,4	3,4	4,0	
<b>9.)Kockázat minősítése</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>M</b>	

## Pénzügyi és Számviteli Csoport

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Költségvetés tervezése	2.)Költségvetés végrehajtása	3.)Pénzbeszedési tevékenység	4.) Kintlévőségek kezelése	5.)Beszámolás	6.)Kötött felhasználású támogatások	<b>7.) Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra</b>
1.)Kontrollok megbízhatósága	4	4	5	4	4	3	5
2.)Jogszabályi környezet változása	3	5	3	4	4	4	5
3.)Szervezeti változások	4	4	4	3	3	3	5
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	3	3	4	3	3	3	4
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	3	4	5	3	3	4	5
6.)Súlyok összesen							24

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Költségvetés tervezése	2.)Költségvetés végrehajtása	3.)Pénzbeszedési tevékenység	4.) Kintlévőségek kezelése	5.)Beszámolás	6.)Kötött felhasználású támogatások	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra)</b>
7.)Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x7.oszlop	82	97	101	82	81	82	
<b>8.)Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)</b>	3.4	4,04	4,2	3,4	3,37	3,4	
<b>9.)Kockázat minősítése</b>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	



## Műszaki és Gazdasági Ellátó csoport

Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége	1.) Beszerzések	2.) Raktározás	3.)Leltározás, selejtezés	4.) Karbantartás	5.)Fejlesztési igények	6.)Közbeszerzés	7.) Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra
1.)Kontrollok megbízhatósága	4	4	4	4	3	3	5
2.)Jogszabályi környezet változása	2	2	3	3	2	3	5
3.)Szervezeti változások	3	3	3	4	3	3	5
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	4	4	3	4	3	4	4
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	3	4	3	5	3	3	5
6.)Súlyok összesen							24

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Beszerzések	2.) Raktározás	3.)Leltározás, selejtezés	4.) Karbantartás	5.)Fejlesztési igények	6.)Közbeszerzés	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra)</b>
7.)Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x7.oszlop	76	80	77	96	67	77	
<b>8.)Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)</b>	3.16	3,33	3,21	4	2,79	3,21	
<b>9.)Kockázat minősítése</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	

### Szociális ellátás elhelyezés nélkül (Nappali melegedő)

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Szolgáltatás igénybe vétele	2.) Szolgáltatás elutasítása	3.) Jogorvoslati lehetőség biztosítása	4.) Jogszabály szerinti kötelező szolgáltatás biztosítása	5.) Forgalmi adatok rögzítése a „Menedék napló” nyilvántartásban	6.) KENYSZI adatszolgáltatás	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra</b>
1.)Kontrollok megbízhatósága	3	3	4	4	3	3	5
2.)Jogszabályi környezet változása	3	3	4	4	4	4	5
3.)Szervezeti változások	3	3	3	3	3	3	5
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	4	4	3	3	4	3	4
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	3	3	4	4	3	3	5
6.)Súlyok összesen							24

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Szolgáltatás igénybe vétele	2) Szolgáltatás elutasítása	3.) Jogorvoslati lehetőség biztosítása	4.) Jogszabály szerinti kötelező szolgáltatás biztosítása	5.) Forgalmi adatok rögzítése a „Menedék napló” nyilvántartásban	6.)KENYSZI adatszolgáltatás	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra</b>
7.)Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x7.oszlop	76	76	91	91	81	77	
<b>8.)Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)</b>	3,16	3,33	3,79	3,79	3,37	3,21	
<b>9.)Kockázat minősítése</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	

### Szociális ellátás elhelyezéssel (átmeneti szállás, éjjeli menedékhely)

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Jogviszony létesítése	2.) Jogviszony megszüntetése	3.)Térítési díj megállapítása	4.) Jogosultság egészségügyi szolgáltatásra	5.) Normatíva igénylés, elszámolás	6.)Szakmai beszámoló készítése	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra</b>
1.)Kontrollok megbízhatósága	3	3	4	3	4	3	5
2.)Jogszabályi környezet változása	3	3	5	4	4	2	5
3.)Szervezeti változások	3	3	4	3	3	3	5
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	3	3	3	3	4	2	4
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	4	4	4	3	5	3	5
6.)Súlyok összesen							24

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Jogviszony létesítése	2.) Jogviszony megszüntetése	3.)Térítési díj megállapítása	4.) Jogosultság egészségügyi szolgáltatásra	5.) Normatíva igénylés, elszámolás	6.)Szakmai beszámoló készítése	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra)</b>
7.)Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x7.oszlop	77	77	97	77	96	73	
<b>8.)Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)</b>	3,21	3,21	4,04	3,21	4	3,04	
<b>9.)Kockázat minősítése</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	

## Igazgatási és nyilvántartási csoport

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Intézményi jogviszony	2.) Személyi térítési díj megállapítása	3.) Hatósági engedélyeztetés	4.) KENYSZI adatszolgáltatás	5.) férőhelyi és forgalmi adatok nyilvántartása	6.) Intézményen belüli jogi és ügyintézési támogatás	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra</b>
1.)Kontrollok megbízhatósága	4	4	4	3	3	4	5
2.)Jogszabályi környezet változása	3	4	5	4	2	4	5
3.)Szervezeti változások	2	3	4	3	3	4	5
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	3	3	4	3	3	3	4
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	4	4	4	3	3	4	5
6.)Súlyok összesen							24

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) Intézményi jogviszony	2.) Személyi térítési díj megállapítása	3.) Hatósági engedélyeztetés	4.) KENYSZI adatszolgáltatás	5.) férőhelyi és forgalmi adatok nyilvántartása	6.) Intézményen belüli jogi és ügyintézési támogatás	<b>7.) Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra)</b>
7.)Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x7.oszlop	77	87	97	72	67	92	
<b>8.)Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)</b>	3,21	3,63	4,04	3	2,79	3,83	
<b>9.)Kockázat minősítése</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	



## Vállalkozási csoport

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) szerződések előkészítése	2.) Vállalkozási tevékenységhez kötődő nyilvántartások vezetése, adatszolgáltatás	3.) Szálláshely szolgáltatás marketing tevékenysége	4.) Bevételnövelő lehetőségek felkutatása	5.) Fejlesztési igények	6.) Vállalkozási tevékenység személyi és tárgyi feltételeinek biztosítása	<b>7.) Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra)</b>
1.)Kontrollok megbízhatósága	4	5	3	4	3	4	5
2.)Jogszabályi környezet változása	4	4	3	3	2	3	5
3.)Szervezeti változások	4	4	3	3	3	3	5
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	4	4	4	3	3	3	4
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	5	3	4	3	4	5
6.)Súlyok összesen							24

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) szerződések előkészítése	2.) Vállalkozási tevékenységhez kötődő nyilvántartások vezetése, adatszolgáltatás	3.) Szálláshely szolgáltatás marketing tevékenysége	4.) Bevételelnövelő lehetőségek felkutatása	5.) Fejlesztési igények	6.) Vállalkozási tevékenység személyi és tárgyi feltételeinek biztosítása	<b>7.) Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra)</b>
7.) Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x7.oszlop)	76	80	77	96	67	82	
<b>8.) Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)</b>	3,16	3,33	3,21	4	2,79	3,42	
<b>9.) Kockázat minősítése</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	

## Egészségügyi szolgálat

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) betegfelvétel	2.) Kórház működtetése	3) Lábadozó működtetése	4.) Háziorvosi tevékenység működtetése	5.) 24 órás orvosi ügyelet	6.) OEP felé adatszolgáltatás	<b>7.) Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra</b>
1.)Kontrollok megbízhatósága	4	5	3	3	3	4	5
2.)Jogszabályi környezet változása	3	4	3	3	3	4	5
3.)Szervezeti változások	4	4	4	3	3	3	5
4.)Kölcsönhatás más rendszerekkel	4	4	4	4	4	3	4
5.)Munkatársak képzettsége és tapasztalata	4	5	4	4	4	4	5
6.)Súlyok összesen							24

<b>Kockázati tényezők előfordulásának valószínűsége</b>	1.) betegfelvétel	2.) Kórház működtetése	3) Lábadozó működtetése	4.) Háziorvosi tevékenység működtetése	5.) 24 órás orvosi ügyelet	6.) OEP felé adatszolgáltatás	7.) <b>Súlyok (Kockázat bekövetkezése esetén, annak veszélyessége a BMSZKI-ra)</b>
7.)Összesített (súlyozott) kockázati pontok (.sor x7.oszlop	91	106	86	81	81	87	
<b>8.)Súlyozott kockázati átlagok (7.sor/6.sor)</b>	3,79	4,42	3,58	3,38	3,38	3,62	
<b>9.)Kockázat minősítése</b>	<b>K</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	<b>K</b>	

