



Nemes Nagy Ágnes  
Művészeti Szakgimnázium

**A Szervezeti Működési Szabályzat 10. számú melléklete**



## **NEMES NAGY ÁGNES MŰVÉSZETI SZAKGIMNÁZIUM**

**OM AZONOSÍTÓKÓD: 035445**

# **AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJE**

ELFOGADVA: 2019. november 30.

HATÁLYBA LÉPÉS IDEJE: 2019. december 01.

VISSZAVONÁSIG ÉRVÉNYES!

**SZURMIK ZOLTÁN  
INTÉZMÉNYVEZETŐ**



Nemes Nagy Ágnes  
Művészeti Szakgimnázium

## TARTALOMJEGYZÉK

### I. BEVEZETÉS

### II. ÁLTALÁNOS RÉSZ

- 1. A szabályzat célja*
- 2. A szabályzat hatálya*
- 3. Fogalmak, értelmező rendelkezések*

### III. FELELŐSSÉGEK, FELADATOK, HATÁSKÖRÖK

- 1. Az intézményvezető*
- 2. Az intézmény munkatársai*
- 3. A belső kontroll koordinátor*
- 4. A folyamatgazda*
- 5. A Kockázatkezelési Bizottság*

### IV. A KOCKÁZATKEZELÉS FOLYAMATA

- 1. A kockázatfelmérés célja, a kockázatok azonosítása*
- 2. A kockázatok értékelése, a Kockázatértékelés kritérium Mátrix*
- 3. Az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása*
- 4. A kockázatok kezelése*
- 5. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv*
- 6. Kockázatok, intézkedések felülvizsgálata*

### V. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

- 1. számú melléklet*
- 2. számú melléklet*
- 3. számú melléklet*
- 4. számú melléklet*
- 5. számú melléklet*
- 6. számú melléklet*



## I. Bevezetés

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Bkr.) 7.§ (1) bekezdése alapján a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelést működtetni. A Bkr. 6. § (4) bekezdés előírja, hogy a költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét.

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

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

A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni és a válaszlépéseket meghatározni.

A költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni. A költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki.

## II. Általános rész

### 1. A szabályzat célja

- A szabályzat az intézmény kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magába. A kockázatkezelés révén az intézmény csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.
- A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A kockázatkezelés első sorban az intézmény feladatellátását támogató belső folyamat.
- Az intézményvezetőnek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és az intézmény minden tagja megértse a kockázatkezelés értelmét.
- Az intézményvezető felelőssége az intézmény tevékenységéhez kapcsolódó kockázatok azonosítása, értékelése és az értékelés eredménye alapján a hatékony kezelés.



- A kockázatkezelési rendszer olyan irányítási eszközök és módszerek összessége, melynek elemei a szervezeti célok elérését veszélyeztető tényezők (kockázatok) azonosítása, elemzése, csoportosítása, nyomon követése, valamint a szükség esetén a kockázati kitettség mérséklése.
- A kockázatkezelési rendszer működtetése során fel kell mérni és meg kell állapítani az intézmény tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.
- Az integrált kockázatkezelési szabályzat része a belső kontrollrendszernek.
- A belső kontrollrendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek biztosítják, hogy
  - az intézmény valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség követelményeivel,
  - az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásban ne kerüljön sor pazarlásra, visszaélésre, rendeltetésellenes felhasználásra,
  - a megfelelő, pontos és naprakész információk álljanak rendelkezésre az intézmény működésével kapcsolatosan, és
  - a belső kontrollrendszer harmonizációjára és összehangolására vonatkozó jogszabályok végrehajtásra kerüljenek a módszertani útmutatók figyelembevételével.

## 2. A szabályzat hatálya

A szabályzat a Nemes Nagy Ágnes Művészeti Szakgimnázium integrált kockázatkezelésével kapcsolatos előírásokat tartalmazza. A szabályzat személyi hatálya kiterjed az intézmény valamennyi dolgozóra jogviszonyuktól függetlenül.

## 3. Fogalmak, értelmező rendelkezések

- **Kockázat:** mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosa érinthetik az intézmény működését. A kockázat lehet esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van az intézmény célkitűzéseire. A kockázat mindig egy esemény, a kockázati esemény bekövetkezését több ok, tényező is előidézhetheti, ezeket nevezzük kockázati tényezőknek.
- A kockázatok elsődleges okai- együtt vagy külön-külön- az alábbiak lehetnek:
  - véletlenszerű események



- hiányos ismeretek, vagy információk
- ellenőrzés hiánya, vagy nem kielégítő működése.
- **Eredendő kockázat:** amely a szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.
- **Maradvány kockázat:** a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezetten belül működő kontroll) után még fennálló kockázat.
- **Ellenőrzési kockázat:** az e hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A kockázatok forrása lehet az intézményre nézve külső eredetű kockázat, vagy az intézmény saját tevékenysége) vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

#### **Külső kockázatok:**

- **Infrastrukturális:** Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
- **Gazdasági:** kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció, negatív hatással lehetnek a tervekre.
- **Jogi és szabályozási:** A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak.
- **Környezetvédelmi:** A környezetvédelmi megszorítások az intézmény működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
- **Politikai:** Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
- **Piaci:** versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
- **Elemi csapások:** Tűz, víz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.

#### **Belső szervezeti kockázatok:**

##### **Jogi kockázatok:**

- A jogi szabályozás hiányosságából eredő kockázat:
  - 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.
  - A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, az intézmény túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik.

- A szabályozás és a gyakorlat különbözik.
- Az intézmény nem időben értesül a vonatkozó jogszabályok teljes köréről/azok változásáról.

#### **Pénzügyi kockázatok:**

- **Költségvetési:** a kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
- **Csalás vagy lopás:** eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
- **Biztosítási:** nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
- **Tőke beruházási:** nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
- **Felelősségvállalási:** a szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

#### **Tevékenységi kockázatok:**

- **Működés-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 megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
- **Hírnév:** a nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
- **Kockázat-átviteli:** az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
- **Technológiai:** a hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/kicserélésnek igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
- **Projekt:** a megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
- **Újítási:** elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
- **Személyzeti:** a hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
- **Egészség és biztonsági:** ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni a feladataikat.

### **III. Felelőségek, feladatok, hatáskörök**

#### **1. Az intézményvezető**

Az intézményvezető kialakítja és működteti az intézmény minden szintjén érvényesülő integrált kockázatkezelési rendszert, felügyeli a kockázatkezelési tevékenységet.

Feladata:

- A Kockázatkezelési szabályzat kiadása;
- A Kockázatkezelési Bizottság felállítása;
- Kijelöli a folyamatgazdát, a belső kontroll koordinátort, valamint a kockázatkezelési bizottság tagjait;
- Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában;
- jóváhagyja a kockázatok értékelését, az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési tervet és beszámoltatás útján nyomon követi az intézkedéseket.

A kockázatok kezelésében és csökkentésében az intézmény minden munkatársának a szervezetben elfoglalt helye és munkaköri feladatai alapján részt kell venni.

Az intézmény munkatársai tevékenységükkel befolyásolják a kockázatok kialakulását, a szabályozások, vezetői utasítások betartásával vagy be nem tartásával hozzájárulnak a kockázatok csökkentéséhez vagy növeléséhez.

Az intézmény munkatársai kötelesek munkaköri feladataikat megfelelő szakmai hozzáértéssel ellátni, valamint a hatásköri és hivatásetikai szabályok betartásával hozzájárulni a tevékenységi kockázatok csökkentéséhez, a felettes vezetőnek jelezni a tudomásukra jutott veszélyeztető eseményeket.

Valamennyi munkatárs feladata:

- Közreműködni a szervezeti és a folyamatok szintű kockázatok azonosításában, értékelésben;
- Megismerni a intézmény azonosított kockázatait, közreműködni a kockázatok csökkentésére adott válaszlépések végrehajtásában;
- Visszacsatolást adni a bevezetett intézkedések hatásosságáról.

#### **3. A belső kontroll koordinátor**

Az intézményvezető írásban jelöli ki. (1. számú melléklet). Feladata:

- a Kockázatkezelési Bizottság munkájának koordinálása, irányítása;

- a kockázatok azonosításának megszervezése, lebonyolítása;
- az integrált kockázatkezelés felülvizsgálatának koordinálása.

#### **4. A folyamatgazda**

A folyamatgazdát az intézményvezető jelöli ki.

A folyamatgazda:

- Felel a hozzá tartozó folyamat leírásának és ellenőrzési nyomvonalának elkészítéséért, aktualizálásért;
- A szervezeti és folyamatszint kockázatok azonosítása;
- A kockázati kritériumok meghatározása a saját folyamatainál;
- Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatot;
- A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát;
- javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;
- Intézkedési tervet készít a kockázatok kezelésére;
- Beszámol az Integrált Kockázatkezelési terv végrehajtásáról;

Az intézmény azonosított folyamataihoz kijelölt folyamatgazdát az Intézmény ellenőrzési nyomvonala tartalmazza.

#### **5. A Kockázatkezelési Bizottság**

A Kockázatkezelési Bizottság tagjait az intézményvezető jelöli ki. A Bizottság tagjai:

- a folyamatgazdák
- a belső koordinátor

A Bizottság feladata:

- az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése
- Integrált Kockázati Leltár készítése
- Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása
- kockázatok értékelésnek összegzése
- Kockázati Térkép elkészítése az egész intézményre összesítve
- a szervezeti szintű Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv elkészítése
- a szervezeti szintű Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv nyomon követése. erre vonatkozó beszámoló összeállítása.

A Bizottság szakmailag felülvizsgálja a folyamatleírásokat, ellenőrzési nyomvonalakat.

#### **IV. A kockázatkezelés folyamata**



## **1. A kockázatfelmérés célja, a kockázatok azonosítása**

A kockázatfelmérés célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége és azok milyen hatással lehetnek az intézményre, ha valóban felmerülnek.

A kockázatokat az intézmény egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan kell azonosítani. A kockázatok azonosítását az adott szakmai területre vonatkozó folyamatokra a folyamatgazdák végzik el. Az azonosított kockázatokat fel kell vezetni a szabályzat 2. számú melléklete szerinti Integrált Kockázatkezelési Leltárba.

Kockázati kategóriák:

- pénzügyi és gazdasági
- integritási
- működési
- környezeti
- reputációs
- belső kontrollhoz kapcsolódó
- informatikai.

A szabályzat 5. számú melléklete tartalmazza az egyes költségvetési szervek esetében jellemzően előforduló kockázatokat, az azonosítás megkönnyítése érdekében.

## **2. A kockázatok értékelése, a Kockázatértékelési kritérium Mátrix**

A kockázatok értékelése a kockázat jellemzőinek meghatározása alapján történik. A kockázat jellemzői:

- a bekövetkezés valószínűsége
- a kockázat hatása.

A kockázatok azonosítását követően a kockázat valószínűsége és kockázat hatása szerint tételesen értékelni azokat, majd az értékelés alapján meg kell határozni a kockázati értékeket az alábbiak szerint:

A kockázatok értékelését az intézményvezetőnek jóvá kell hagyni.

### **a. A kockázat bekövetkezésének valószínűsége**

<b>VALÓSZÍNŰSÉG</b>
---------------------



SZINT	ÉRTELMEZÉS	ÉRTÉK
Alacsony	bekövetkezhet, de nem valószínű	1
Közepes	2-3 éven belül bekövetkezhet	2
Magas	1 éven belül bekövetkezhet	3

#### b. A kockázati hatás

HATÁS		
Értékelési kritérium	Értelmezés	Érték
<b>Lényegesség</b>	A kockázat hatása az éves költségvetés 1-24%-át teszi ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49%-át teszi ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50 %-át teszi ki.	3
<b>Reputációs érzékenység</b>	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	2
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	3
<b>Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében</b>	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire már volt példa az adott területen.	3

#### c. A kockázati érték



A kockázati értéket a valószínűség és a hatásértékek szorzataként kapjuk meg. A hatás értékét a hatástényezők értékeinek átlagaként számítjuk ki. Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával megkapjuk a folyamat kockázati értékét (3. számú melléklet).

### 3. Az elfogadható kockázati szint (kockázati tűréshatár) meghatározása

**A kockázati tűréshatár** a kockázati kitettségeknek azt a szintjét jelenti, ami felett az intézmény mindenképpen válaszingtezkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

A kockázati tűréshatárt a sorba rendezett kockázati értékek alapján kell meghatározni, amely során a kockázatok két csoportba kell osztani:

**Nem elfogadható kockázatok:** a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázati értéke feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek minden esetben kockázatsökkentő intézkedésről kell dönteni.

**Elfogadható kockázat:** a kockázati tűréshatár alatti kockázatok. amelyeknél a kockázatok és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

Az intézmény által alkalmazott kockázati tűréshatár értéke 5 pont, tehát a 6 pont illetve e feletti kockázatokra válaszingtezkedés szükséges.

### Kockázati térkép

A Kockázati Térkép az értékelés eredményeképpen meghatározott valószínűség és hatás értékek alapján mind a folyamatokat, mind az egyes kockázatokot kell helyezni.

valószínűség	hatás		

### 4. A kockázat kezelése

Minden egyes kockázat esetén választani kell kockázatkezelési stratégiát, és annak megfelelően el kell készíteni az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Tervet.

### **Az alapvető kockázatkezelési stratégiák:**

#### **a. A kockázatok elkerülése**

Előfordulhatnak olyan folyamatok, amelyek kockázatai csak akkor csökkenthetők elfogadható szintre, ha megszüntetnénk az adott tevékenységet, azonban ez a kockázatkezelési stratégia az intézmény által kötelezően ellátott közfeladatokra vonatkozóan ne értelmezhető.

#### **b. A kockázat megosztása, áthárítása**

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatkezelő személye módosul. Ez a megoldás magában foglalja:

- a kiszervezést, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el (pl. belső ellenőrzés stb.),
- a biztosítást, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

#### **c. A kockázat kezelése, csökkentése**

Az intézmény a legtöbb kockázat esetében ezt alkalmazza, mert a folyamatok a legtöbb esetben nem szüntethetők meg és a kockázataik nem is háríthatók át. A kockázatkezelés célja, olyan kontrollok kialakítása, amelynek következtében a kockázat az intézmény tolerancia szintjét nem haladja meg.

#### **d. A kockázat viselése, elfogadása**

A kockázatok megtartását jelenti, azok tudatos vállalásával. Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve előfordulhat, hogy az intézmény nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

### **5. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv**

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet az intézményvezető hagy jóvá. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési Terv mintáját a szabályzat 4. számú melléklete tartalmazza. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési tervet szeptember 30-ig kell elkészíteni.

### **6. Kockázatok, intézkedések felülvizsgálata**

Az intézményvezető, a belső kontroll koordinátor és a folyamatgazdák folyamatosan figyelemmel kísérik az intézmény tevékenységeinek változásaihoz igazodóan a kockázatok kezelésére hozott intézkedéseket.

Az intézkedések megvalósulásáért az intézményvezető általa jóváhagyott Integrált Kockázatkezelési Intézkedési tervben megjelölt vezetők felelősek. A Kockázatkezelési Bizottság a Tervben szereplő határidők alapján a megvalósulással kapcsolatban tájékoztatást kérhet az érintett személytől, az intézkedés megvalósulását alátámasztó tájékoztatást, bizonyítékot kérhet. Az intézkedési tervben foglaltak megvalósulásáról szóló beszámolót október 31-ig kell elkészíteni.

A kockázati környezet változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata:

- Változások megfigyelése az intézmény profiljában, fel kell mérni, hogy a beazonosított kockázati tényezők még fennállnak-e, merültek –e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok értékelése.
- Megbizonyosodni a kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról, a bevezetett kontroll tevékenységek képesek-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontrollok bevezetésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyikük.

A kockázateértékelés felülvizsgálatát minden év szeptember 30-ig kell elvégezni.

## **6. Záró rendelkezések**

Jelen szabályzat 2019. november 30-án lép hatályba és visszavonásig érvényes.

A szabályzatot az érintetteknek meg kell ismerni és ezt az 5. számú melléklet szerinti megismerési nyilatkozat aláírásával igazolniuk kell.

Budapest, 2019.november 30.

.....  
Szurmik Zoltán  
intézményvezető

1. számú melléklet

Kijelölés



Alulírott, Szurmik Zoltán intézményvezető kijelölöm

ZUTI KRISZTIÁN  
kijelölt személy

hogy az Intézmény Integrált kockázatkezelési eljárásrendje alapján a belső kontroll koordinátori feladatokat lássa el.

Budapest, 2019. november 30.

.....  
intézményvezető

#### NYILATKOZAT

A belső kontroll koordinátori feladatok ellátására vonatkozó kötelezettséget tudomásul veszem. Kötelezettséget vállalok arra, hogy a feladatokat a vonatkozó belső szabályzatok alapján látom el.

Budapest, 2019. november 30.

.....  
kijelölt személy

*2. számú melléklet*



Nemes Nagy Ágnes  
Művészeti Szakgimnázium

## INTEGRÁLT KOCKÁZATI LEJTÁR

Kockázati esemény	vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	veszélyeztetett intézményi célkitűzések	érintett folyamatok	folyamatgazda	integritási kockázat	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv (hivatkozás a vonatkozó ponjára)

### KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

Főfolyamat megnevezés e	azonosított kockázato k	valószínűsége	folyamatra vetített valószínűség	hatás					folyamatra vetített hatás összérték	kockázati érték	folyamat kockázati értéke
				értékelés i kritérium 1	értékelés i kritérium 2	értékelés i kritérium 3	értékelés i kritérium 4	hatás összérték			
főfolyamat 1.	azonosított kockázat		<i>a kockázat valószínűsége értékeinek átlaga</i>						<i>A kockázatok hatás összértékeinek átlaga</i>	<i>KV *KH összérték</i>	<i>A kockázati érték átlaga</i>
	azonosított kockázat										
	azonosított kockázat										
főfolyamat 2.	azonosított kockázat										
	azonosított kockázat										
	azonosított kockázat										



## INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDÉSI TERV

SZÜKSÉGES INTÉZKEDÉS	AZ INTÉZKEDÉS ÁLTAL KEZELNI KÍVÁNT KOCKÁZAT /KOCKÁZATI TÉNYEZŐ	ÉRINTETT FOLYAMAT /SZERVEZETI EGYSÉG	HATÁRIDŐ ÉS BESZÁMOLÁS FORMÁJA	INTÉZKEDÉÉSRT FELELŐS SZEMÉLY	MEGVALÓSÍTÁS STÁTUSZA



**Jellemzően az alábbi kockázati kategóriák és kockázatok alakíthatók ki:**

<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 nincsenek összhangban a stratégiai és rövid távú tervekkel</li><li>• A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat 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</li><li>• A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változások nem követik a belső szabályozásokat</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 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 szabályok túl bonyolultak</li><li>• A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel</li><li>• Külföldi partnerek eltérő szabályozása, nem megfelelő harmonizáció</li><li>• Szabályozás és gyakorlat különbözik</li><li>• Eltérő jogszabály-értelmezés és /vagy alkalmazás az egyes intézményeknél</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 jogszabályok változtatása során</li><li>• Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásairól</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 egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított</li><li>• A belsőkommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek</li><li>• A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve alulról felfelé történő kommunikáció</li><li>• A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival</li><li>• Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikációs lehetősége nincs megfelelően kezelve</li><li>• PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen</li></ul>
<b>Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</b>	<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>
<b>Szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására</li></ul>
<b>Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</b>	<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 terv végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat</li><li>• A feladatok, erőforrások esetleges csökkentését, 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 a megfelelő soron 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>
<b>Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az intézmény vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal</li><li>• Az intézményvezetői nem motiváltak</li><li>• Az intézményvezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során</li><li>• A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek</li><li>• A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring stb.) hiányoznak az intézménynél, vagy nem megfelelően működnek</li><li>• A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség 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/ komplexitása miatt nehéz a nyomon követés</li><li>• Jelentéstételi határidők elmulasztása</li><li>• Külső szolgáltató általi ellenőrzés megszervezése</li><li>• Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra</li><li>• Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határideje nem tartják be</li><li>• Szakmai tapasztalat hiánya munkatársak körében</li><li>• Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos/elmarad</li><li>• A helyszínen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő</li><li>• Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat</li><li>• Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása lemarad</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 a problémákat</li><li>• A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése/visszacsatolása nem megfelelő</li><li>• Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget</li></ul>



Nemes Nagy Ágnes

Művészeti Szakgimnázium

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő</li><li>• Az intézményi integritást sértő esemény kezelés eljárásrendje nincs/hiányos</li><li>• Az intézményi integritást sértő esemény kezelés eljárásrendje nem megfelelő</li><li>• Az intézményi integritást sértő események nyilvántartása nem teljes körű, késedelmes</li><li>• Az intézményi integritást sértő esemény kezelés eljárás nem megfelelő</li><li>• Az intézményi integritást sértő eseményeket nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik</li><li>• Az intézményi integritást sértő események tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes</li><li>• Követeléskezelés eredménytelen /elhúzódik</li><li>• Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás sor</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 eljárás elhúzódik</li><li>• Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást</li><li>• Szerződéseket nem tartják be</li><li>• Vállalkozói szerződődések nem megfelelőek</li></ul>
<b>Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</b>	<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 szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal</li><li>• A munkatársak feladat- és felelősség köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált</li><li>• A munkatársak, illetve a vezetők –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>• Az intézmény motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális intézményi célokhoz</li><li>• Az intézménynél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg diszkriminatív (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek/munkavállalók részesülnek képzésben)</li><li>• A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel</li><li>• Kapacitás, idő</li><li>• Magas fluktuáció</li><li>• Új munkatársak elvétele korlátozott</li><li>• Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására</li><li>• Intézményi bizonytalanság (pl. várható kialakulás, megszűnés, működési támogatás hiánya stb.)</li><li>• Szakértők (külső értékelők, külső tanácsadók) közbeszerzési eljárás elhúzódó folyamat</li></ul>



Nemes Nagy Ágnes

Művészeti Szakgimnázium

	<ul style="list-style-type: none"><li>• A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre</li><li>• Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik</li></ul>
<b>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</b>	<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 az intézmény likviditásmenedzsmentje</li><li>• Az intézménynél 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>• Az intézmény nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel</li><li>• Az intézményi célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg</li></ul>
<b>Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az intézmény nem rendelkezik számviteli nyilvántartási rendszerrel</li><li>• Az intézmény beszámolási rendszer nem megbízható</li><li>• Az intézmény nem tesz eleget a beszámolási kötelezettségeknek</li><li>• Az intézmény nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizsgálattal kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait</li><li>• A könyvvizsgálattal kapcsolatos informatikai támogatottsága nem megoldott.</li></ul>
<b>Működésből. üzemeltetésből eredő kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az intézmény nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal</li><li>• Az intézmény nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított</li><li>• Az intézményi vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított</li><li>• Az üzemeltetési feladatoknak nincs megfelelő felelőse az intézményen belül</li><li>• Az intézményi vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra</li></ul>
<b>Az iratkezeléssel. irattározással kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az intézmény 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>
<b>Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Az intézmény nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel</li><li>• Az intézmény 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>• Az intézmény informatikai alkalmazásai elavultak</li><li>• Az intézmény hardver ellátottsága nem megfelelő</li><li>• Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének</li><li>• Az archiválási rendszerek egyáltalán vagy nem megfelelően működnek</li><li>• Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, az intézmény által alkalmazott informatikai rendszerekkel</li><li>• Az intézmény adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak</li></ul>

### Megismerési nyilatkozat

A Nemes Nagy Ágnes Művészeti Szakgimnázium 2019. december 01-től hatályos Integrált Kockázatkezelési Eljárásrendjében foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban leírtakat a munkám során köteles vagyok betartani.

név	feladat, hatáskör	dátum	aláírás
Szurmik Zoltán	intézményvezető	2019. november 30.	
Juhász Magdolna	általános intézményvezető- helyettes	2019. november 30.	
Zuti Krisztián	szakmai intézményvezető- helyettes	2019. november 30.	
Vidáné Szent-Ivány Kinga	gyakorlati oktatásvezető	2019. november 30.	
Jakob Nóra	színész munkaközösség- vezető	2019. november 30.	
Dénesné Szanyi Ildikó	pályázati referens	2019. november 30.	
Balogh Erzsébet	gazdasági ügyintéző	2019. november 30.	
Varga Ildikó	gondnok	2019. november 30.	