



MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADLÉMIA  
CSILLAGÁSZATI ÉS FÖLDTUDOMÁNYI KUTATÓKÖZPONT

**KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT**

Jóváhagyásra előterjesztette:

  
Timárné Deibler Iolna  
gazdasági igazgató

Jóváhagyom:

  
Dr. Ábrahám Péter  
főigazgató



2015

## Dokumentum kontroll lap

### Dokumentum jellemzők

Projekt:	MTA CSFK kockázatkezelés
Dokumentum típusa:	Szabályzat
Verziószám:	3.0
Minősítés (állapot):	végző egyeztetés után elfogadásra átadott
Kiadás dátuma:	2015.12.17.
Készítette:	Kiss Attila és Eszes Gábor; HRK Consulting Tanácsadó Kft.
Dokumentum célja:	Az MTA CSFK kockázatkezelési keretrendszerének kialakítása

### Megkapják

Név	Szervezeti egység
Ábrahám Péter	MTA CSF Főigazgató
Timárné Deibler Ilona	MTA CSFK Gazdasági igazgató
Markóné Hegedűs Magdolna	MTA CSFK belső ellenőr

### Változtatások jegyzéke

Verzió	Szerző	Dátum	Változtatás rövid leírása
0.1	KA	2015.09.01.	Munkaverzió
0.4	EG	2015.09.09.	Korábbi munkaverziók javítása, szerkesztése
1.0	KA	2015.09.24.	Véleményezést követő átadott verzió
1.2	EG	2015.10.14.	TDI, MHM vélemények átvezetése, MTA CSFK testreszabás
2.0	EG	2015.10.20.	Főigazgatói megbeszélés szerinti változtatások
2.1	EG	2015.11.16.	A kockázatelemzés alapján átvezetett kisebb módosítások (besorolások finomítása, 7.3 fejezet)
3.0	EG	2015.12.17.	MHM végző vélemény átvezetése; véglegesítés



## Tartalomjegyzék

<b>1.</b>	<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOK, SZABÁLYZÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK ....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>FOGALMAK.....</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS HATÁLYA .....</b>	<b>7</b>
4.1.	A KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT CÉLJA .....	7
4.2.	A SZABÁLYZAT HATÁLYA .....	8
<b>5.</b>	<b>A SZABÁLYZAT FELÜLVIZSGÁLATA.....</b>	<b>8</b>
<b>6.</b>	<b>AZ MTA CSFK KOCKÁZATKEZELÉSÉNEK IRÁNYELVEI .....</b>	<b>9</b>
<b>7.</b>	<b>A KOCKÁZATKEZELÉS MÓDSZERTANA .....</b>	<b>12</b>
7.1.	AZ MTA CSFK ÁLTALÁNOS KOCKÁZATKEZELÉSI ELJÁRÁSA.....	12
7.1.1.	<i>A kockázati területek.....</i>	<i>12</i>
7.1.2.	<i>Eljárások.....</i>	<i>13</i>
7.2.	KOCKÁZATOK FELMÉRÉSI MÓDSZERE.....	15
7.3.	KOCKÁZAT ELEMZÉSI, ÉRTÉKELÉSI, BESOROLÁSI MÓDSZERTAN .....	17
7.4.	KOCKÁZATKEZELÉSI JAVASLATOK KIDOLGOZÁSÁNAK MÓDSZEREI .....	19
<b>8.</b>	<b>SZERVEZETEN BELÜLI KOCKÁZATKEZELÉSI TEVÉKENYSÉGEK MEGHATÁROZÁSA.....</b>	<b>22</b>
8.1.	ELJÁRÁSREND (FOLYAMATOK, TEVÉKENYSÉGEK ÉS FELELŐSSÉGEK A SZERVEZETEN BELÜL) .....	22
8.2.	DÖNTÉSI MECHANIZMUS A KEZELENDŐ KOCKÁZATOKRA .....	24
8.3.	A KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSA.....	24
<b>9.</b>	<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>27</b>
9.1.	1. SZ. MELLÉKLET: FOLYAMATGAZDÁK .....	27
9.2.	2. SZ. MELLÉKLET: KOCKÁZATELEMZÉSI TÁBLÁZAT .....	27
9.3.	3. SZ. MELLÉKLET: ELLENŐRZÉSI LISTA A KOCKÁZATELEMZÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSÁHOZ.....	28





## 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az MTA CSFK, összhangban az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvénnyel, illetve a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelettel, kialakította a Kockázatkezelési szabályzatát.

A Szabályzat létrehozásának alapja továbbá az MTA CSFK Szervezeti és Működési Szabályzata 19.1.2 Kockázatkezelés pontja, mely szerint az MTA CSFK köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatkezelési rendszert működtetni és kockázatelemzést végezni. Ennek során célszerűen figyelembe kell venni az államháztartásért felelős miniszter által kiadott (kötelező erővel nem rendelkező) módszertani útmutatót, amely a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének kialakításához és működtetéséhez nyújt segítséget.

Az MTA CSFK kockázatkezelési rendszerének kialakításakor figyelembe kell venni, hogy a Kutatóközpont 2012-ben jött létre több kutatóintézet összevonásával. Jelenleg is négy intézetet foglal magába: Csillagászati Intézet, Földrajztudományi Intézet, Földtani és Geokémiai Intézet, Geodéziai és Geofizikai Intézet; ennek megfelelően 12 telephelyen működik. Ezek az egységek koordináltan, de jelentős önállósággal működnek, így a kockázati elemek felmérését és azok kezelését is ennek a komplexitásnak megfelelően kell elvégezni.

A Szabályzat célja a kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatának biztosítása az MTA CSFK működésének egészére. A Szabályzat a következő főbb tartalmi elemekből épül fel:

- a vonatkozó szabályozások és ajánlások
- a kockázatkezelési szabályzat célja és hatálya;
- a kockázatkezelés alapfogalmai;
- a szervezet tevékenységére ható kockázatok meghatározásának, elemzésének és értékelésének módszere;
- a kockázatkezelésben résztvevők feladatai, és felelősségei;
- a kockázatkezelési rendszer ciklikussága és minőségbiztosítása;
- a kockázatok nyilvántartása és jelentési rendszere.





---

## 2. VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOK, SZABÁLYZÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK

- A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7.§ (1)
- Magyarországi Államháztartási Belső Kontroll Standardok (Nemzetgazdasági Minisztérium, útmutató) 2012. XII.; 2. pont
- Belső Ellenőrzési Kézikönyv Minta (Nemzetgazdasági Minisztérium) 2013 február
- MTA CSFK SZMSZ 19.1.2 pont
- MTA CSFK Belső Kontrollrendszer Működés Szabályozása 8. pont

## 3. FOGALMAK

**Kockázat:** általánosságban úgy határozható meg, hogy az valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésére. 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.

Más megfogalmazásban: a kockázat a fenyegetettség mértéke, amely egy fenyegetés bekövetkezése gyakoriságának (bekövetkezési valószínűségének) és az ez által okozott kár nagyságának a függvénye.

**Kockázatelemzés:** a szervezeti környezetek, a folyamatok által előálló értékeknek, ezek sérülékenységének (gyenge pontjainak), fenyegetéseinek, a várható károknak és ezek gyakoriságának felmérése útján a kockázatok feltárása és értékelése.

**Kockázatkezelés:** a szervezetre ható kockázatok csökkentésére irányuló intézkedésrendszer kidolgozása és végrehajtása.



**Kockázatokkal arányos védelem:** a szervezeti folyamatok, rendszerek olyan kontrollok által megvalósított védelme, amelynek során az alkalmazott kontrollok költségei arányosak a fenyegetések által okozható károk értékével. A szervezeteket számos veszélyforrás érvényre jutása veszélyezteti. Ezek különböző bekövetkezési valószínűséggel rendelkeznek, ugyanakkor érvényre jutásuk esetén különböző méretű kárkövetkezésményre lehet számítani. Mivel a kontrollintézkedések megvalósítására allokálható erőforrások általában korlátosak, a gyakorlatban nem lehetséges minden veszélyforrással szemben megfelelő intézkedést alkalmazni. Ki kell választani a legnagyobb kockázatot jelentő tényezőket, és azokat a kontroll intézkedéseket kell alkalmazni, amelyek ezek bekövetkezését akadályozzák meg, és esetleges bekövetkezésük esetén a lehetséges kárkövetkezésményeket csökkentik.

**Kockázatkezelési szabályzat:** Az érintett szervezet megfogalmazza, a szervezetre érvényes követelmények szerint dokumentálja, és a szervezeten belül kihirdeti a kockázatkezelési szabályzatát; belső szabályozásában, vagy magában a kockázatkezelési szabályzat dokumentumban meghatározza a kockázatkezelési szabályzat felülvizsgálatának és frissítésének gyakoriságát. A szabályzat kiterjed:

- a lehetséges kockázatok felmérésére;
- a kockázatok kezelésének felelősségére;
- a kockázatok kezelésének megfelelő minőségére

**Veszélyforrás:** mindaz, aminek bekövetkezésekor a folyamatok, rendszerek működésében nem kívánt állapot jön létre, az erőforrások biztonsága sérülhet.

**Sérülékenység:** gyenge pont, megfelelő szintű kontroll hiánya, amely kihasználásával a kompromittált folyamaton, rendszeren keresztül szándékos vagy gondatlan károkozás, visszaélés történhet.

**Kockázati terület:** az MTA CSFK működésének olyan funkcionális és nem feltétlenül funkcionális összetevői, amelyek a kockázatkezelés során önállóan vannak kezelve. (Például kutatási tevékenység, gazdálkodás, infrastruktúra, szervezeti, szabályozási, HR, stb. területek)





**Kontrollpontok:** olyan folyamat elemek, csomópontok, ahol a folyamat eredményes működése szempontjából fontos ellenőrzési lépéseket valósítanak meg.

MTA CSFK specifikus meghatározások:

**Folyamatok:** A tudományos kutatást, illetve az intézmény működését támogató szokásos „folyamatok” (pl. gazdálkodás) mellett az MTA CSFK esetében a folyamatok tágabb értelemben a kutatási tevékenységet, mint az intézmény alaptevékenységét is magukban foglalják.

**Folyamatgazda:** azok az adott folyamatot jól ismerő felelős személyek, akiket az intézmény vezetője a kockázatkezelési eljárás szempontjából szükséges, az adott folyamatra vonatkozó felmérési és elemzési feladatok ellátására kijelöl. Feladataik és tevékenységük leírása a 7. és 8. fejezetekben található. A kinevezett folyamatgazdák felsorolása a Szabályzat 1. sz. mellékletében (9.1 fejezet) található.

**Szervezeti egység vezetője, illetékes vezető:** az MTA CSFK esetében ezen személy alatt a szóban forgó konkrét szervezeti egység függvényében a következő személyek értendők:

- az MTA CSFK főigazgatója
- az MTA CSFK tudományos titkára
- a Csillagászati Intézet, a Földrajztudományi Intézet, a Földtani és Geokémiai Intézet, illetve a Geodéziai és Geofizikai Intézet igazgatói
- gazdasági igazgató
- műszaki felelős (üzemeltetésért felelős műszaki vezető)

## 4. A DOKUMENTUM CÉLJA ÉS HATÁLYA

### 4.1. A kockázatkezelési szabályzat célja

Az MTA CSFK a kockázatkezelési szabályzat alapvető célja, hogy megadja azt a módszert és eljárásrendet, amely alapján a szervezet alapvető tevékenységének és az azt támogató tevékenységeknek, folyamatoknak „rendeltetésszerű”, magas minőségű működését veszélyeztető tényezők kiküszöbölhetőek, illetve hatásuk minimalizálható.





A szabályzat – a kockázatkezelés kialakult módszertanainak megfelelően – biztosítja, hogy a kockázatok kezelése a lehető leghatékonyabban, vagyis az intézmény anyagi és emberi erőforrásait a lehető legtakarékosabban használva történjen.

Ennek érdekében a szabályzat:

- megadja azt a módszert, amellyel a kockázatok felmérhetőek, elemezhetőek, és amely alapján a szükséges intézkedések meghatározhatóak;
- rögzíti a kockázatkezelésben résztvevő személyek (munkatársak) szerepköreit, feladatait és felelősségüket

A kockázatkezelési szabályzat rendezett, szisztematikus keretet biztosít ahhoz, hogy az intézmény kockázatkezelési tevékenysége szervezett módon, eredményesen és hatékonyan történjen meg.

## **4.2. A szabályzat hatálya**

### *Időbeni hatálya*

Jelen dokumentumban előírtak a kihirdetés napján lépnek hatályba, és visszavonásig érvényesek.

### *Személyi hatálya*

Kiterjed mindazon személyekre, akik az MTA CSFK bármely szervezeti egységével munkavégzésre irányuló jogviszonyban állnak.

### *Tárgyi hatálya*

A dokumentum tárgyi hatálya kiterjed az MTA CSFK teljes működési környezetére, a birtokában és tulajdonában lévő összes vagyontárgyra, szerződés alapján üzembe helyezett, nem az MTA CSFK tulajdonban lévő eszközökre.

## **5. A SZABÁLYZAT FELÜLVIZSGÁLATA**

A szabályzat kibocsátása, az érintettek körében történő közzététele az MTA CSFK főigazgatójának a feladata.



A szabályzat karbantartása, a folyamatos és eseti felülvizsgálatása, módosításának kezdeményezése, valamint a módosítások elvégzése az MTA CSFK főigazgatója által kinevezett **kockázatkezelési megbízott** feladata (1. sz. melléklet, 9.1 fejezet).

A szabályzatot évente felül kell vizsgálni. A rendszeres felülvizsgálatot az MTA CSFK főigazgatója indítja el.

Amennyiben az éves felülvizsgálaton túlmenően új, korábban nem kezelt kockázat bukkan fel vagy valamely kockázat értéke megnő, a kockázatelemzést haladéktalanul el kell végezni. A rendkívüli kockázatkezelési eljárást az MTA CSFK főigazgatója rendelheti el.

A szabályzat eseti módosítására van szükség, ha az MTA CSFK működésében, egyéb stratégiai céljaiban (humán, pénzügyi, informatikai, stb.), vagy az MTA CSFK működését meghatározó jogszabályi környezetben jelentős változások következnek be. Az eseti módosítást az MTA CSFK főigazgatója rendelheti el.

## **6. AZ MTA CSFK KOCKÁZATKEZELÉSÉNEK IRÁNYELVEI**

Ebben a fejezetben a vonatkozó szabályozáson és hivatalos útmutatókon alapuló irányelveket rögzítjük. Az MTA CSFK Kockázatkezelési Szabályzata ezeknek az irányelveknek a betartásával készült.

- **A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet előírásai a kockázatok kezelésével kapcsolatban:**

7. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles kockázatkezelési rendszert működtetni.

(2) Az (1) bekezdésében előírt tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

8. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez.

(2) A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést.

• **Magyarországi Államháztartási Belső Kontroll Standardok 2. pont – Kockázatkezelési rendszer alapján:**

- A kockázatok meghatározása és felmérése:
  - A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell kockázatkezelési rendszer kialakításáról és működtetéséről, amit ajánlott írásban (pl. kockázatkezelési szabályzatban) szabályozni.
  - Gondoskodni kell a költségvetési szerv tevékenységeivel kapcsolatos kockázatok felméréséről, illetve összegyűjtéséről. Hatékony és ajánlott, ha a tevékenységekkel mindennapi szinten foglalkozó munkatársak és vezetők tapasztalatai felhasználásra kerülnek a felmérés során.
  - Ajánlott a beazonosított kockázati tényezők egy erre a célra kialakított kockázatkezelési rendszer adatbázisában történő rögzítése.
  - Ajánlott a munkatársak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről.
- A kockázatok elemzése
  - Minden egyes beazonosított kockázati tényező vonatkozásában ajánlott a bekövetkezése valószínűségének és a költségvetési szerve gyakorolt hatásának meghatározása.
  - Ajánlott a kockázatokhoz rendelt értékek írásos vagy elektronikus formában történő rögzítése.
  - A költségvetési szerv vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, szervezeti egységek, illetve az egész költségvetési szerv kockázati tűréshatárának szintjét („kockázati étvágyát”).
  - A kockázati tényezők hatásának és bekövetkezésük valószínűségének figyelembevételével ajánlott meghatározni azokat a kockázati tényezőket, amelyek a költségvetési szerv kockázati tűréshatárain (szervezeti szinten, illetve





szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan) belül, illetve azon kívül helyezkednek el.

o A kockázatok kezelése

- A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy megszüntesse vagy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a költségvetési szerv kockázati tűréshatárán kívül elhelyezkedő kockázatokat.
- A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni.
- Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
- Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- Ajánlott a feladatellátás folytonosságát veszélyeztető tényezők (humán erőforrás hiánya, technikai eszközök hiánya, új informatikai rendszerre való áttérés, jogszabályi változások stb. folytán előálló fennakadások) megelőzése, illetve mielőbbi megszüntetése.
- A szabályszerű és hatékony működéshez hozzájárulásuk érdekében a külső-, belső szabályozóknak nem megfelelő működés kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodás szabályozókkal való összhang biztosítása érdekében.

o A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata

- Gondoskodni kell az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.
- Ajánlott, hogy a költségvetési szerv a beazonosított kockázatokat év közben legalább egyszer felülvizsgálja.
- Ajánlott a kockázatkezelési folyamat minden egyes elemének (kockázatok felmérése, elemzése, kezelése) legalább évenkénti teljes felülvizsgálata.



- Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.
- Csalás, korrupció
  - Kiemelt figyelmet kell fordítani a költségvetési szerven belül a súlyosabb szabálytalanságok (csalás, illetve korrupció) mint kiemelt kockázatok kezelésére.

## **7. A KOCKÁZATKEZELÉS MÓDSZERTANA**

Ez a fejezet az MTA CSFK-nál alkalmazandó kockázatkezelési módszertant írja le. Az itt megadott módszerek a vonatkozó szabályozások, ajánlások és a kockázatkezelés általános szakmai módszerei szerint kerültek leírásra, szükség szerint figyelembe véve az MTA CSFK sajátosságait.

### **7.1. Az MTA CSFK általános kockázatkezelési eljárása**

#### **7.1.1. A kockázati területek**

Az MTA CSFK-nak az általános működéséhez kapcsolódó kockázatok teljes spektrumát kezelnie kell. Így kockázatkezelési tevékenysége a következő főbb csoportokra terjed ki:

- Gazdasági kockázatok
  - Gazdálkodási kockázatok
  - Adatvagyonnal kapcsolatos kockázatok
  - Ingó és ingatlan vagyonnal kapcsolatos kockázatok
  - Egyéb pénzügyi kockázatok
- Kutatási tevékenységet veszélyeztető kockázatok
- Működési kockázatok
- Reputációs kockázat
- Törvényi, jogszabályi, politikai kockázatok
- Személyi kockázatok
  - Rendelkezésre állás
  - Sérülés, baleset



---

A kockázatok felmérésének később ismertetett módszere és eljárásrendje biztosítja a kockázati források rugalmas kezelését, ennek megfelelően az előző lista a mindenkori aktuális kockázatfelmérés és elemzés során bővíthet, módosulhat (a részletek és azok változása az aktuális kockázatelemzési táblázatokban követhető nyomon; ld. később).

### **7.1.2. Eljárások**

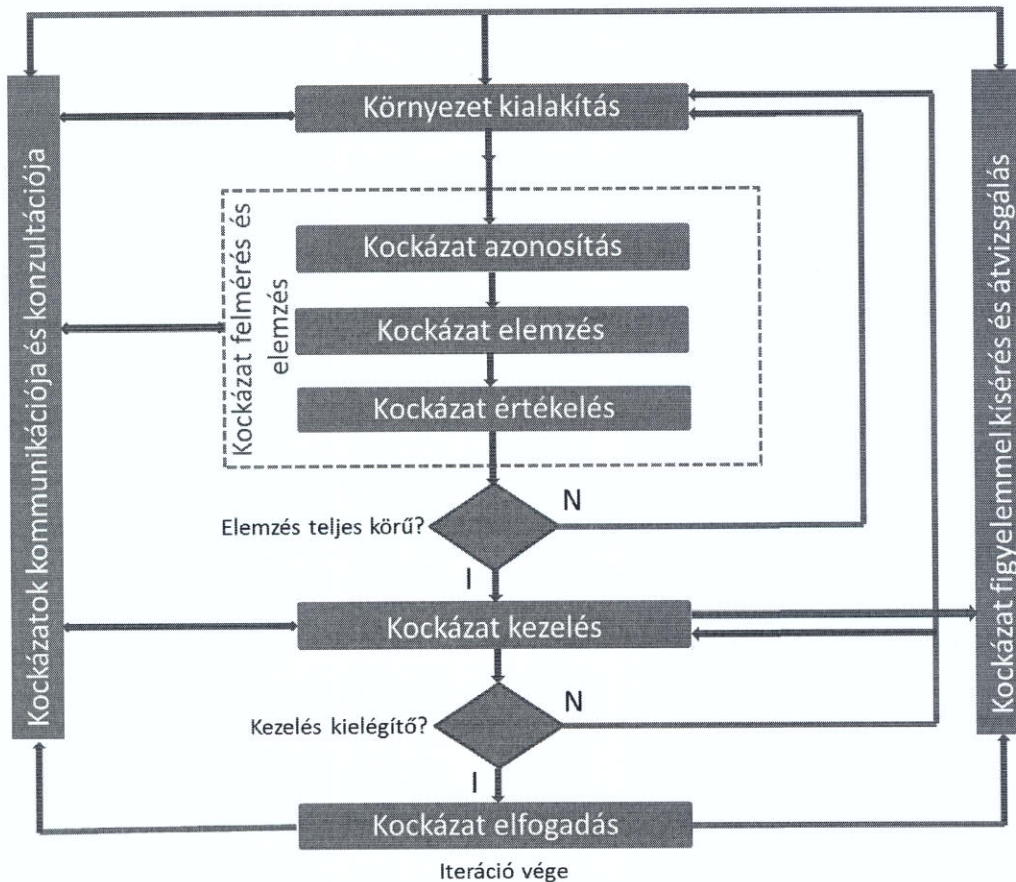
Az MTA CSFK a kockázatok kezelése során a **kockázatokkal arányos védelem elvét** kell, hogy alkalmazza, azaz kellően nagy időintervallumban a kontrollok (kockázatok felmérése, elemzése és intézkedések) költségeinek arányosnak kell lennie a potenciális kárértékkel, azaz a kontrollokra csak akkora erőforrást (anyagi, humán) és olyan módon szükséges fordítani, hogy ezáltal a kockázatok elviselhető szintre kerüljenek („maradvány kockázatok”).

A kockázatkezelési eljárás három fő lépésből áll:

- Kockázatok felmérése
- Kockázatok elemzése
- Kockázatok kezelése (elfogadott szintre csökkentése)

Az MTA CSFK a kockázatok felmérését és kezelését a következő folyamat szerint végzi:





Az MTA CSFK a kockázatelemzések inputjainak meghatározásához figyelembe veszi a következő tényezőket:

- Ismert kockázati tényezők
- Változások bekövetkezése (vagyonelem, folyamatok)
- Új veszélyforrások megjelenése
- Jelentősen megváltozik az MTA CSFK tevékenysége (Új feladatok jelennek meg vagy a meglévők jelentősen módosulnak.)
- Jelentősen megváltozik a szervezet. (Új szervezeti egységek jelennek meg.)

A kockázatelemzés célja, hogy azonosítsa, elemezze, rangsorolja és dokumentálja a szervezet folyamataiban és főbb szervezeti egységeinél létező kockázatokat. A kockázatelemzés az első lépés ahhoz, hogy az MTA CSFK az éves ellenőrzési tevékenységet a szervezet vezetőivel egyeztetett belső ellenőrzési fókusszal összehangolja. A



kockázatelemzés szolgáltatja a legfontosabb információt a belső ellenőrzési tevékenységek, a konkrét ellenőrzések előkészítéséhez is.

## 7.2. Kockázatok felmérési módszere

A szokásos kockázatkezelési módszertani eljárások szerint az egyes működési területekre hivatalosan kijelölt folyamatgazdák a kockázatkezelési megbízott koordinációja és szakmai segítsége mellett végzik a felmérést, az így szolgáltatott eredményeket dolgozza fel a kockázatkezelési megbízott.

Az MTA CSFK az alaptevékenységét négy kutatóintézetten keresztül végzi, melyek működése ugyan hasonló, de kutatási tevékenységük jellege illetve szervezeti felépítésük egyes különbözőségei miatt eltérő kockázatokkal szembesülhetnek. Ennek megfelelően a kockázatok felmérését célszerűen az egyes szervezeti egységekre külön kell elvégezni. A kockázatelemzés során kell eldönteni, hogy az egyes kutatóintézeteknél felmerülő kockázatok közül melyek kezelhetők egységesen, és melyek igényelnek az adott intézetre konkretizált intézkedést.

Míndez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a kockázatkezelési megbízott az MTA CSFK főigazgatója által kijelölt szervezeti folyamatgazdákat (ld. 1. sz. melléklet, 9.1 fejezet) kéri fel a kockázatelemzési táblázat elsődleges kitöltésére. A kockázatkezelési megbízott felelőssége és feladata a folyamatgazdák tájékoztatása a módszerről, az együttműködés a táblázat kitöltésében, majd az így készült elsődleges kockázatelemzési táblázatok kezelése, feldolgozása.

A kockázatelemzés első lépése a szervezet valamennyi az elemzésbe bevont folyamatának meghatározása. Ehhez kiindulópontot ad a Magyarországi Államháztartási Belső Kontroll Standardok (Nemzetgazdasági Minisztérium, útmutató), amely alapján az induló kockázatelemzési táblázat elkészült. Ez a táblázat a kockázatoknak a folyamatgazdákkal történő felmérése során kiegészülhet, módosulhat. A további, rendszeresen ciklikusan elvégzett kockázatelemzések során mindig a legutóbbi kockázatkezelési táblázat adja a kiindulási alapot.

Az MTA CSFK esetében a „folyamatok” fogalmat tágan kell értelmezni. Az intézmény lényegi célja a magas színvonalú tudományos kutatás – ezt sokkal inkább lehet





tevékenységnek, mint folyamatnak nevezni. A kockázati források feltárásakor elsősorban ennek a tevékenységnek az érdekeit kell figyelembe venni, ezért a következőkben a kockázatkezelési szakirodalomban és a vonatkozó szabályozásokban használt „folyamatok” fogalomba ez a tevékenység is beleértendő (a tudományos kutatást, illetve az intézmény működését támogató egyéb szokásos „folyamatok” mellett).

A folyamatokban rejlő főbb kockázatok azonosításának első lépéseként a kockázatelemzést végzőknek meg kell érteniük a főbb folyamatokat. Ennek érdekében a vonatkozó belső szabályzatok rendelkezéseinek ismeretében a folyamatok felelőseivel, illetve a folyamatokról legtöbbet tudó személyekkel (pl. intézet-igazgatók, kutatás vezetői) interjúkat és munkamegbeszéléseket szükséges tartani. Mivel a folyamatgazdák kijelölése az előző ismérvek alapján történik, alapvetően elegendő a folyamatgazdákkal elvégzendő interjú. A kockázatkezelési megbízott döntése, hogy ezeken kívül kikkel tart esetlegesen szükségesnek megbeszélést, interjút.

A folyamatgazdákkal folytatott megbeszélés során az általános összefüggésekből kiindulva, fokozatosan el kell jutni az egyedi jellemzők megértéséig. A megbeszélésen figyelemmel kell lenni az alábbiak feltárására:

#### A folyamat célja és tárgya:

Meg kell ismerni a folyamat célját és tárgyát, valamint a vezetőség által meghatározott, a célok elérése szempontjából fontos tényezőket. A folyamat céljainak közvetlenül kapcsolódnuk kell a szervezet céljaihoz, illetve a meglévő egyéb célokhoz (pl. jogszabályi megfelelés).

#### A folyamat általános jellemzése:

A folyamatok kezdete, vége, kulcsfontosságú inputjai, outputjai, eredményei és változásai, a részfolyamatok, technológiai hatások a folyamatra, illetve más vonatkozó és fontos információk.

#### Folyamatok relatív fontosságának meghatározása

A következő lépés az adott folyamat relatív fontosságának meghatározása, amely alatt az adott folyamatoknak a célkitűzések elérésében jelentett szerepét kell érteni, amely a kockázatelemzés során az adott folyamat súlyát fogja megadni, ezáltal hozzájárulva a





kockázatelemzés és a tervezés minőségének növeléséhez. Az adott folyamat relatív jelentőségét mindig az aktuális szervezeti célokhoz való hozzájárulás mértékéhez képest állapítjuk meg.

#### Kockázati tényezők meghatározása

A kockázatok felmérését végző személynek (külön intézkedés hiányában a kockázatkezelési megbízott; de lehet az egyes szervezeti egységeknél erre a feladatra felkért más személy is) az érintett folyamatgazdákkal együttműködve az egyes folyamatokhoz hozzá kell rendelnie az általuk ismert, vagy feltételezhető kockázatok (kockázati tényezőket), amelyek az adott folyamat esetében relevánsak, azaz befolyásolni tudják az adott folyamat végrehajtását, végső soron a szervezet céljainak elérését.

A folyamatok és kockázatok felmérését támogató kockázatelemzési táblázat a 2. sz. mellékletben található (9.2 fejezet). Ez a táblázat mindig csak kiindulópont – a felmérésben résztvevők szükség és igény szerint további kockázati elemekkel bővíthetik a táblázatot.

Az egyes szervezeti egységeknél megjelölt kockázati tényezőket a szervezeti egység vezetőjének felül kell vizsgálnia és szükség szerint korrigálnia kell a szakmai megítélésének megfelelően.

Az egyes szervezeti egységek által meghatározott kockázatelemzési táblázatokat a kockázatkezelési megbízott összegzi. Ennek során nem lehet automatikusan matematikai átlagolást alkalmazni: ha például egy szervezeti egységnél egy csak rájuk vonatkozó magas szintű (nem elfogadható) kockázat jelentkezik, ennek jelentőségét és kezelési igényét nem „átlagolhatja ki” az, hogy más szervezeti egységeknél ez a kockázati tényező nem jelentkezik. Értelemszerűen ilyenkor az adott szervezeti egységre vonatkozó specifikus intézkedést kell majd kidolgozni és végrehajtani. Ugyanakkor az MTA CSFK erőforrásainak hatékony felhasználása érdekében egységesen és központilag kell kezelni minden olyan kockázatot, amelynél ez értelmesebben és eredményesebben megtehető.

### **7.3. Kockázat elemzési, értékelési, besorolási módszertan**

A kockázatok elemzésénél, értékelésénél alapvetően három meghatározó jellemző vizsgálatát szükséges elvégezni:



- A vizsgált kockázatot tartalmazó részfolyamat relatív fontossági tényezője;
- A kockázat bekövetkezésének valószínűsége;
- A kockázat bekövetkezésének hatása (a szervezeti célok elérésére gyakorolt hatás);

A kockázatkezelési megbízottnak a folyamatgazdákkal együttműködve a kockázatelemzési segédlet (a táblázat részét képező külön munkafüzet) segítségével minden egyes – a vizsgált terület felelősségi körébe tartozó - folyamatra vonatkozóan meg kell határozni a folyamat relatív fontosságát, a legjellemzőbb kockázati valószínűséget és hatást. A folyamat „fontosságát” 1-5-ig értékkel szükséges megadni, ahol az 1-kevésbé fontos, az 5-kiemelten fontos minősítést jelent. A valószínűség és a hatás értékeket a táblázatban legördülő menüből kell kiválasztani.

A segédlet útmutatójában szereplő típusdefiníciók adnak támpontot a megfelelő valószínűség és hatás értékek kiválasztásához.

A hatás tényezők a vezetők kockázati toleranciája alapján kerültek meghatározásra. Ezen toleranciák a vezetők kockázathoz való viszonyulásának, valamint a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának felelnek meg.

Az egyes folyamatok számszerűsített kockázati értékének meghatározása a fontosság, hatás és valószínűségi értékek szorzataként kerül meghatározásra. A kalkulációt a kockázatelemzési táblázat elvégzi, és a számérték mellett színekkel is jelzi, hogy a kalkulált kockázati érték alapján az adott kockázati tényező alacsony, közepes, vagy magas kockázati kategóriába esik.

A kockázatelemzés során törekedni kell a teljes kép megértésére, ezért fel kell tárni, hogy jelenleg milyen kontrollok (kontrollpontok) vannak beiktatva a folyamatokba. A **kontrollpontok** olyan folyamat elemek, csomópontok, ahol a folyamat eredményes működése szempontjából fontos ellenőrzési lépéseket valósítanak meg. A kockázatelemzés során a legfontosabb kontrollpontokat fel kell tárni, hogy a felelős vezetők lássák a jelenleg alkalmazott kontrollok rendszerét, és a kockázatkezelési döntésekhez támogatást kapjanak. Az adott kockázati tényezőhöz rendelhető kontrollpontokat a kockázatelemzési segédlet táblázat megfelelő oszlopában szükséges rögzíteni.



## 7.4. Kockázatkezelési javaslatok kidolgozásának módszerei

A kockázatelemzés végeredményének kialakításához az előzőekben végrehajtott elemzési, értékelési folyamat eredményeként összevetésre kerülnek:

- a működési folyamatok jelentősége;
- az egyes folyamatok átfogó kockázatelemzése (valószínűség és hatás alapján);
- a kontrollpontok azonosítása.

Ezen tényezőkből alakul ki az elemzés végeredménye, amely a folyamat összesített kockázatai értékelését adja (Kockázatelemzési táblázat utolsó oszlopa).

Az értékek alapján a következő besorolások alkalmazhatók (a színek a Kockázatelemzési táblázatban használtaknak megfelelő):

- **Nem elfogadható kockázatok (kockázati érték 75-125 között).** Ezekben az esetekben azonnali akcióterv és intézkedés készítése javasolt a hiányosságok megszüntetésére.
- **Kiemelt figyelmet igénylő, rövid távon felszámolandó kockázatok (kockázati érték 60-75 között).** Ezekben az esetekben javasolt, hogy a hiányosság megszüntetését az MTA CSFK-nak 1-3 éven belül be kell fejeznie, a szükséges intézkedéseket 1 év alatt meg kell hoznia és végrehajtásukat a lehető legrövidebb idő alatt el kell kezdenie.
- **Rövid távon felszámolandó kockázatok (kockázati érték 37-74 között).** Ezekben az esetben a hiányosságok megszüntetését az MTA CSFK-nak 1-3 éven belül be kell fejeznie.
- **Alacsony szintű kockázatok (kockázati érték 36 alatt).** Ebben a körben kielégítőek az általános kontroll intézkedések, a hiányosság kezelhető szinten belül tartható.

Az értékelés végeredménye mutatja meg, hogy elsődlegesen mire irányuljon a kockázatkezelési erőforrások elosztása az kockázatkezelés tervezési szakaszában, valamint azt, hogy mely területek kerüljenek a kockázatkezelés fókuszába.

A kockázatkezelési javaslatok kidolgozásánál az alábbi, a belső ellenőrzési fókusszal és a folyamat jellegével összefüggő kérdések megválaszolása segít a jelentős kockázatok kezelési javaslatainak kidolgozásában:





- Melyek azok a tényezők, amelyeknek jól kell működniük ahhoz, hogy a folyamat a céloknak megfelelően funkcionáljon?
- A folyamaton belül milyen hiba, gyengeség akadályozhatja a célok teljesítését?
- Tartalmaz-e a folyamat eredendően olyan feltételt, amely gazdasági vagy egyéb veszteséget eredményezhet?

A végleges kockázatelemzést meg kell vitatni az érintett vezetőkkel és a legfontosabb folyamatokért felelős személyekkel annak érdekében, hogy a felmérés logikai alapja közös értelmezést nyerjen, illetve a kockázatelemzés eredményére vonatkozóan konszenzus alakuljon ki. Ennek fórumai a kockázatkezelési vezetői megbeszélések, amelyeket az MTA CSFK a kockázatfelmérés periódusa szerinti rendszerességgel tart meg a tervezés időszakában.

A kockázatok kezelése a kontroll intézkedések rangsorolását, értékelését és megvalósítását jelenti. Mivel az összes kockázat kiküszöbölése általában nem praktikus vagy szinte lehetetlen, ezért a felső vezetés, valamint a szakterületi vezetők felelőssége a legmegfelelőbb óvintézkedések megvalósítása a szervezet alapfeladatát érintő kockázatok elfogadható szintre csökkentése céljából úgy, hogy eközben a szervezet erőforrásaira a lehető legenyhébb kedvezőtlen következmények háruljanak (költség-hatékony kockázatkezelés).

Alacsonyabb kockázati szint érhető el az alábbi kockázatcsökkentési lehetőségek alkalmazásával:

#### **A kockázat felvállalása**

A lehetséges kockázat elfogadása az adott folyamat tekintetében;

#### **A kockázat elkerülése**

A kockázat elkerülése az okok és/vagy a következmények kiküszöbölésével (például egy informatikai rendszer bizonyos funkcióinak használatáról való lemondás vagy a rendszer teljes lezárása kockázatok azonosítása esetén);

#### **A kockázat bekövetkezésének korlátozása**

A kockázat bekövetkezésének korlátozása olyan kontroll intézkedések megvalósításával, melyek minimalizálják egy sebezhetőség kihasználásával járó esemény bekövetkezésének



valószínűségét és/vagy az ilyen események káros hatását (például megelőző, korlátozó és észlelő óvintézkedések);

#### **Kockázat tervezés**

A kockázatok kezelése kockázatsökkentési terv kialakításával, amely rangsorolja, megvalósítja és életben tartja az óvintézkedéseket;

#### **Kockázat áthárítás**

A kockázat átvitele a károk ellensúlyozását biztosító egyéb lehetőségek körébe (például biztosítás kötés);

#### **Költség-haszon elemzés és maradványkockázat**

A javasolt új vagy javított kontroll intézkedések költség-haszon elemzése az alábbiakat foglalja magába:

- Az új vagy javított óvintézkedések hatásának meghatározása,
- Az új vagy javított óvintézkedések elmulasztásából eredő következmények meghatározása;
- A megvalósítás költségeinek becslése, mely többek között a következőket tartalmazhatja: hardver és szoftver vásárlás; kiegészítő szabályzatok és eljárások megvalósítási költségei; a javaslatoknak megfelelő új alkalmazottak bérköltségei; oktatási költségek; karbantartási költségek;
- A megvalósítás költségeinek és hasznának felmérése a folyamat kritikusságának tükrében, meghatározandó az új kontroll intézkedések bevezetésének fontosságát azok költségének és relatív kihatásának függvényében.

A felelős vezetőknek meg kell vizsgálniuk, hogy az új vagy javított óvintézkedések következtében milyen mértékben csökkent a kockázati szint az ezt meghatározó két paraméter (a bekövetkezési valószínűsége, illetve hatása) szempontjából. **Az új vagy javított kontroll intézkedések megvalósítása után maradt kockázat a maradványkockázat.**

Amennyiben a maradványkockázat nem csökken le egy elfogadható szintre, a kockázatkezelés ciklikus folyamatát meg kell ismételni mindaddig, amíg a – szükséges intézkedések foganatosításával – a maradványkockázat kellő szintre csökkenthető.

## 8. SZERVEZETEN BELÜLI KOCKÁZATKEZELÉSI TEVÉKENYSÉGEK MEGHATÁROZÁSA

### 8.1. Eljárásrend (folyamatok, tevékenységek és felelőségek a szervezeten belül)

A kockázatkezelési folyamat koordinátora a kockázatkezelési megbízott.

A kockázatkezelési folyamat végrehajtásában a következő MTA CSFK szerepkörök vesznek/vehetnek részt (a szerepkörök között személyi átfedések lehetségesek):

- főigazgató;
- tudományos titkár
- Intézet igazgatók;
- gazdasági igazgató;
- műszaki felelős
- folyamatgazdák;
- üzemeltetők, akik az MTA CSFK infrastruktúráját (informatika, ingatlan, stb.) menedzselik.
- adott esetekben projektvezetők, akik a folyamatok, rendszerek módosításában és fejlesztésében vesznek részt;

#### **Folyamat nyilvántartás összeállítása**

A kockázatkezelési folyamat végrehajtása a folyamatok listájának összeállításával, vagy karbantartásával kezdődik.

A kezdeti nyilvántartást a kockázatkezelési megbízott állítja össze a gazdasági igazgatóság közreműködésével, a vonatkozó szakmai módszertanok és ajánlások alapján. Ezeket az általános értelemben vett folyamatokat a kockázatkezelési táblázat tartalmazza. Ez a nyilvántartás/táblázat a folyamatosan/ciklikusan végzett kockázatkezelés során rendszeresen frissül.

#### **Folyamatokat és vagyontárgyakat fenyegető veszélyforrások nagyvonalú elemzése**

A 2. lépés a folyamatokat és vagyontárgyakat fenyegető ismert veszélyforrások alapszintű elemzése, melyet a kockázatkezelési megbízott akkor hajt végre, ha belátása/ismeretei szerint ez szükséges és lehetséges. Indikáció lehet ennek a lépésnek a végrehajtására például a felsőszintű vezetői értekezleten elhangzó, kockázatokra utaló felvetés. Célja, hogy a



kockázatkezelésben érintett vezetőkkel folytatott rövid interjú során feltárja azokat az ismert kockázatokat, amelyek elhárítása, mérséklése azonnali intézkedéseket igényel.

### **Javaslat azonnali intézkedések elvégzésére**

A 3. lépésként a kockázatkezelési megbízott szükség szerint a következőket végzi el:

- a nagyvonalú elemzés alapján azonosítja a gyorsan, kevés erőforrással és hatékonyan kiküszöbölhető, illetve azonnali intézkedést követelő hiányosságokat;
- az érintett szervezeti egységek vezetőinek együttműködésével javaslatot tesz az azonnali intézkedések végrehajtására.

Az így kezelendő hiányosságok közé tartozhatnak például:

- szabályzatok hiányosságai;
- szabályzatok be nem tartása;
- hiányos vagy nem megfelelő eljárásrendek;
- balesetet, életveszélyt jelentő helyzet;
- IT biztonságot veszélyeztető körülmények, nem megfelelő rendszerbeállítások;

### **Részletes kockázatelemzés elvégzése**

Az azonnali intézkedésekre tett javaslatot követően a kockázatkezelési megbízott az érintettek együttműködésével elvégzi a részletes kockázatelemzést a 7. fejezetben foglaltak alapján.

1. A folyamatgazdák együttműködésével a kockázatkezelési megbízott kitölti a kockázatelemzési táblázatot és végrehajtja a kockázatelemzést – különös tekintettel a 7.2 fejezet módszertani konkrétumaira;
2. A kockázatkezelési megbízott elkészíti a kockázatelemzés szöveges értékelését, és a jelentést a kockázatelemzési táblázattal együtt továbbítja az érintett vezetők és folyamatgazdák felé.

A kockázatkezelési megbízott az érintett illetékes vezetők bevonásával és a folyamatgazdák támogatásával cselekvési terv javaslatot készít (amely lehet a már meglévő korábbi cselekvési terv módosítása) a hiányosság megszüntetése érdekében. Szükség esetén az érintett illetékes vezető és a folyamatgazda szakmai megítélése alapján az egyes kezelendő

kockázatokhoz többféle cselekvési/intézkedési alternatíva is kidolgozható; jelezve azok előnyeit és hátrányait.

## **8.2. Döntési mechanizmus a kezelendő kockázatokra**

Az intézkedési vagy cselekvési terv javaslat a következőket tartalmazza:

- Kockázat megnevezése, aktuális értéke;
- Rövid szakmai magyarázat;
- A cselekvési terv lépései, időzítése;
- A cselekvési terv felelőse;
- A várható költségek nagyvonalú becslése;
- A szükséges MTA CSFK emberi erőforrások nagyvonalú becslése;
- Változáskezelési kérdések;
- A kockázat értéke az intézkedési terv végrehajtása után (maradvány kockázat).

A kockázatkezelési megbízott és az érintett vezető(k) az cselekvési tervet felhasználva közösen döntési javaslatot terjesztenek elő az MTA CSFK Főigazgatójának, aki dönt az intézkedési terv jóváhagyásáról. Szükség esetén az egyes kezelendő kockázatokhoz többféle döntési alternatíva is előterjeszthető; értékelve az egyes lehetőségek előnyeit és hátrányait.

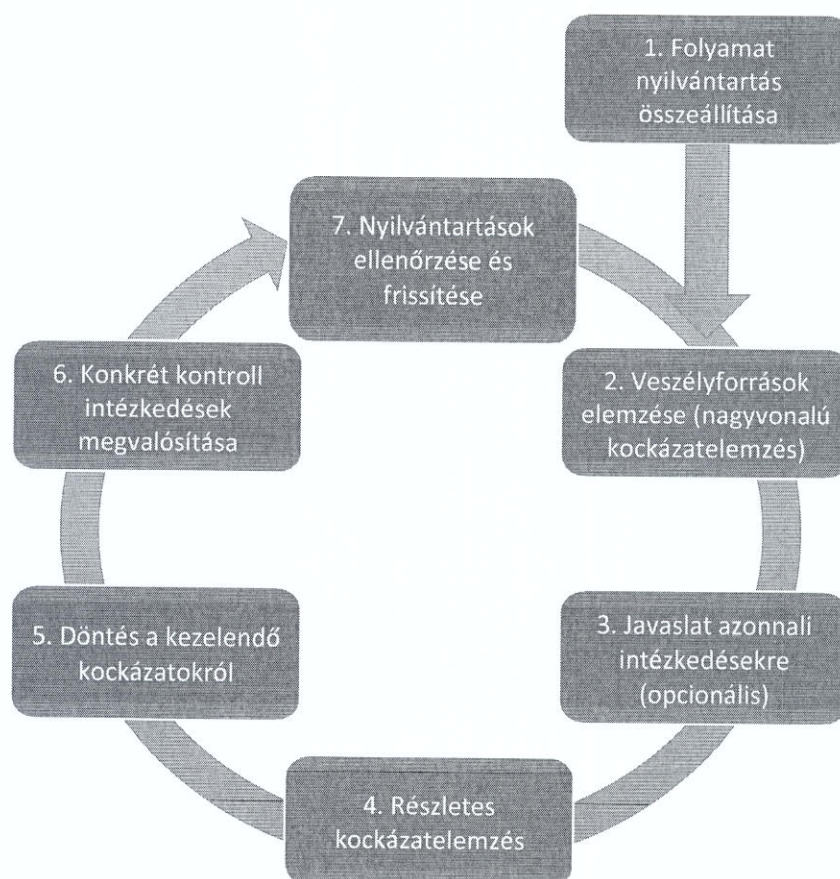
A konkrét védelmi intézkedések a Főigazgató által jóváhagyott cselekvési terv és az arra vonatkozó végrehajtási utasítás szerint az érintett/kijelölt vezető irányításával kerülnek végrehajtásra.

A kockázatkezelési megbízott az elfogadott intézkedési terv, majd a végrehajtott intézkedések alapján aktualizálja a kockázatkezelési táblázatot. Gondoskodik az egyes időszakokra vonatkozó kockázatkezelési táblázatok, valamint az azokhoz kapcsolódó elemzések, előterjesztések és döntések idősoros archiválásáról (megőrzési idő: 5 év).

## **8.3. A kockázatkezelési rendszer minőségbiztosítása**

A Kockázatkezelési szabályzatban foglaltak alkalmazásával, mely egy soha véget nem érő ciklikus folyamat, az MTA CSFK kockázatarányos kontrollrendszert tud kiépíteni működési folyamataira, illetve vagyonelemeire.

A kockázatkezelési rendszer minőségének fenntartása érdekében az MTA CSFK a reaktív intézkedések alkalmazásával párhuzamosan proaktív megközelítési módot is alkalmaz. A tervezés proaktív ciklikus folyamatának fő lépései a következő ábrán tekinthetők át.



A kockázatkezelés tervezése során figyelembe kell venni a folyamatosan felmerülő eseményeket és változásokérelmeket; többek között, de nem kizárólag:

- események:
  - szervezeti változás,
  - jogszabályi változás,
  - ügymenet változás,
  - új sérülékenység megjelenése,
- változásokérelmek:
  - új beszerzési igény,





- 
- új IT, vagy egyéb jelentős technikai rendszer specifikálása, tervezése vagy bevezetése, meglévő rendszerek módosítása

Az MTA CSFK a részletes kockázatelemzés ciklikus végrehajtásának minőség ellenőrzéséhez a 3. sz. mellékletben (9.3 fejezet) található ellenőrzési listát használja.

## 9. MELLÉKLETEK

### 9.1. 1. sz. melléklet: Folyamatgazdák

A Szabályzat életbelépésével egyidejűleg lefolytatandó kezdeti kockázat-felmérés és elemzés **kockázatkezelési megbízottja** a Kockázatkezelési Szabályzat kidolgozásával és az első felmérés és elemzés elvégzésével megbízott **Vállalkozó**.

A kockázatkezelési eljárásban szereplő **folyamatgazdák** a következők:

Az MTA CSFK teljes működése szempontjából:

- Főigazgató
- Tudományos titkár

A gazdasági folyamatok szempontjából:

- Gazdasági igazgató

Üzemeltetés (benne: informatika) szempontjából:

- Műszaki felelős (üzemeltetésért felelős műszaki vezető)

A kutatóközpont szervezeti egységeként működő tudományos intézetek szempontjából:

- a Csillagászati Intézet igazgatója
- a Földrajztudományi Intézet igazgatója
- a Földtani és Geokémiai Intézet igazgatója
- a Geodéziai és Geofizikai Intézet igazgatója

### 9.2. 2. sz. melléklet: Kockázatelemzési táblázat



MTA-CSFK\_kockazat  
elemzesi sablon\_201

### 9.3. 3. sz. melléklet: Ellenőrzési lista a kockázatelemzés minőségbiztosításához

Ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult? (igen, nem, n/a)
A kockázatkezelési megbízott irányította a kockázatelemzést?	
Folyamatok megértését előmozdították?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a folyamat célját, tárgyát azonosították?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a cél elérése szempontjából fontos tényezőket azonosították?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a folyamat fontosságát értékelték?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a folyamat általános jellemzését elvégezték? PL.: <ul style="list-style-type: none"> <li>kezdete, vége,</li> <li>inputjai és outputjai,</li> <li>változásai,</li> <li>egyresz-folyamatainak vizsgálata</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>az előző lépéseket a folyamatgazdákkal együttműködve hajtották végre?</li> </ul>	
Kockázatok azonosítását elvégezték?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>meghatározták a kockázat okát, bekövetkezésének valószínűségét?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>meghatározták a kockázat (negatív) hatását?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a kockázatok összesített értékelését (valószínűség – hatás – fontosság) elvégezték?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a célkitűzések megvalósítását akadályozó tényezőket felderítették?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a kockázatokat hordozó folyamatokat rangsorolták?</li> </ul>	
Főbb kontrollpontok azonosítása megtörtént?	
A folyamatok teljes körű, összesített kockázati értékelését elkészítették?	
A kockázatelemzés eredményét megvitatták a folyamatgazdákkal?	





---

A kockázatelemzés eredményét megvitatták az illetékes vezetőkkel?	
A kockázatelemzés eredményét illetően konszenzus alakult ki a vezetők a folyamatgazdák és a kockázatkezelési megbízott között?	

Minőségbiztosítást végezte	Felülvizsgálta
Dátum:	Dátum:
Aláírás:	Aláírás:
Beosztás:	Beosztás:

