

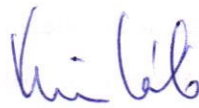
CSILLAGÁSZATI ÉS FÖLDTUDOMÁNYI KUTATÓKÖZPONT

Integrált kockázatkezelési szabályzat

Összeállította és jóváhagyásra előterjesztette:

Rózsahegyi Márton,
CSFK belső kontroll felelős

Jóváhagyom:
2023. 11. 27.



Kiss László
főigazgató



2023.

Tartalomjegyzék

1. Vonatkozó jogszabályok, szabályzások és ajánlások	3
2. A szabályzat célja és hatálya	4
3. A Kockázatok felülvizsgálata	5
4. ALAPFOGALMAK	5
5. A KOCKÁZATI TERÜLETEK	8
6. A CSFK integrált kockázatkezelési módszertana	8
7. A CSFK integrált kockázatkezelés fő lépései:	9
7.1. A folyamatok beazonosítása, frissítése, felülvizsgálata:	9
7.2. Az adott éves kockázatelemzési tábla elkészítése	10
7.3. Kockázatkezelő bizottsági (KKB) ülés összehívása	12
7.4. Kockázatok értékelése és elemzése	12
7.5. Az elfogadható kockázati szint meghatározása	13
7.6. Kockázatokra adható reakciók, kezelési reagálási stratégiák meghatározása	15
7.7. Kockázatkezelési cselekvési terv összeállítása	17
7.8. A cselekvési terv végrehajtásának operatív nyomon követése, monitoring	18
7.9. Az integrált kockázatkezelési rendszer nyilvántartása, dokumentációja	19
8. Az integrált kockázatkezelési rendszer minőségbiztosítása	20
9. Mellékletek	22
1. sz. melléklet: Folyamatgazdák	22
2. sz. melléklet: Ellenőrzési lista az integrált kockázatelemzés minőségbiztosításához	22
3. számú melléklet: Kockázatkezelési cselekvési terv – sablon példa	23
4. számú melléklet: Kockázatkezelési cselekvési terv nyomonkövetés – sablon példa	26
5. melléklet: A Kockázatelemzési tábla	28

1. VONATKOZÓ JOGSZABÁLYOK, SZABÁLYZÁSOK ÉS AJÁNLÁSOK

- A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Kormány rendelet 7.§ (1), illetve a CSFK SZMSZ alapján a főigazgató, mint önálló költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni:
 - ennek során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat,
 - meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok végrehajtása folyamatos nyomon követésének módját.
 - 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: Magyarországi Államháztartási Belső Kontroll Standardok (Nemzetgazdasági Minisztérium, útmutató)
 - ennek koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.
 - A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti belső kontroll felelőssel.

- A CSFK a fenti kormányrendelettel összhangban kialakította az integrált kockázatkezelési szabályzatát (továbbiakban: Szabályzat).

A CSFK integrált integrált kockázatkezelési rendszerének kialakításakor figyelembe kell venni, hogy a Kutatóközpont jelenlegi formájában 2012-ben jött létre több kutatóintézet összevonásával. Jelenleg három intézetet foglal magába: CSFK Csillagászati Intézet, CSFK Földrajztudományi Intézet, CSFK Földtani és Geokémiai Intézet; és több telephelyen működik. Ezek az egységek koordináltak, de tudományos önállósággal működnek, így a kockázati elemek felmérését és azok kezelését is ennek a komplexitásnak megfelelően kell elvégezni.

2. A SZABÁLYZAT CÉLJA ÉS HATÁLYA

A Szabályzat célja az integrált kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatának biztosítása a CSFK működésének egészére. A cél, hogy megadja azt a könnyen követhető módszert és eljárásrendet, ami alapján a szervezet alapvető tevékenységének és az azt támogató további tevékenységeknek, folyamatoknak a „rendeltetésszerű”, magas minőségű működését veszélyeztető tényezők kiküszöbölhetőek, illetve hatásuk minimalizálható.

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

Ennek érdekében:

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

A szabályzat hatályai

- Időbeni hatálya: a szabályzatban előírtak a kihirdetés napján lépnek hatályba, és visszavonásig illetve a szabályzat aktualizálásáig érvényesek.
- Személyi hatálya: kiterjed mindazon személyekre, akik a CSFK bármely szervezeti egységével munkavégzésre irányuló jogviszonyban állnak.
- Tárgyi hatálya: a Szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a CSFK teljes működési környezetére, a CSFK működési folyamataira, vagy a CSFK számára meghatározott célok, eredmények elérésére vagy a követelmények teljesítésére ható kockázatokra, azok felmérésére, kezelésére és nyomonkövetésére.

A szabályzat kiterjed:

- a lehetséges kockázatok felmérésére;
- a kockázatok kezelésének felelőségére;
- a kockázatok kezelésének megfelelő minőségére.

A szabályzat aktualizálása a jogszabályi környezet releváns változásakor kötelező. A szabályzat tartalmi, módszertani változás igénye esetén frissíthető, ezt a belső kontroll felelős a főigazgató utasítására végzi el.

3. A KOCKÁZATOK FELÜLVIZSGÁLATA

A kockázatkezeléssel kapcsolatban a CSFK főigazgatójának a feladata a következők:

- az integrált kockázatkezelési szabályzat kibocsátása és az érintettek körében történő közzététele;
- évente lehetőség szerint kétszer, de legalább egyszer az integrált kockázatkezelési felülvizsgálat elindítása.

A CSFK főigazgatója által megbízott belső kontroll felelős feladata:

- az integrált kockázatkezelési szabályzat karbantartása, módosításainak elvégzése a folyamatgazdák bevonásával,
- az integrált kockázatkezelési rendszer folyamatos és eseti felülvizsgálata, szükség esetén a módszertan frissítése, a folyamatgazdák bevonásával,
- az integrált kockázatkezelési cselekvési terv előkészítése, adminisztrálása,
- a kockázatkezelési bizottsági ülések operatív megszervezése, összehívása, levezetése,
- az integrált kockázatkezelési cselekvési terv nyomonkövetése és annak adminisztrálása.

Amennyiben az éves felülvizsgálaton túlmenően új, korábban nem kezelt kockázat bukkan fel vagy valamely kockázat értéke megnő, illetve egyéb, a folyamatokat befolyásoló jelentős változás történik (pl. jogszabályi háttér változása), a kockázatelemzést haladéktalanul el kell végezni.

A rendkívüli kockázatkezelési eljárást vagy az integrált kockázatkezelési szabályzat eseti módosítását a CSFK főigazgatója rendelheti el.

4. ALAPFOGALMAK

Belső kontroll felelős: e feladatkörében a költségvetési szerv vezetőjének közvetlen irányítása alatt álló, a belső kontrollrendszer koordinálására kijelölt személy.

Folyamatok: A CSFK-ban a „folyamatok” alatt a tudományos kutatást és az intézmény működését biztosító tevékenységek összességét értjük, azaz a Szervezet működését meghatározó tevékenységek beazonosított leírásait. A Szervezet alacsony kockázattal működtethetőségének feltétele a folyamatok rendszeres felülvizsgálata, hogy szervezeti változás vagy külső körülmény változása esetén kövesse a valóságot és a hatékony és kockázatmentes működést biztosítsa.

Folyamatgazda: a költségvetési szerv folyamataiért általános felelősséget viselő vezető beosztású vagy a költségvetési szerv vezetőjének közvetlen irányítása alá tartozó személy. A folyamatgazdák felsorolása az 1. sz. mellékletben található.

Integrált kockázatkezelés: olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, ami a szervezet minden tevékenységére kiterjed, és egységes módszertan és eljárások alkalmazásával biztosítja a következőket:

- a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását,
- a kockázatok meghatározott kritériumok szerinti értékelését,
- valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.

Tehát a Szervezet környezetének, a folyamatok által előálló értékeknek, ezek sérülékenységének (gyenge pontjainak), fenyegetéseinek, a várható károknak és ezek gyakoriságának felmérése útján a kockázatok feltárása és értékelése.

Kockázat: a szervezet céljaival kapcsolatban történő valamilyen jövőbeni negatív esemény, tevékenység, vagy folyamat bekövetkezése, ami ha a jövőben bekövetkezik, akkor annak negatív hatása lehet a szervezet céljainak elérésére. A kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják.

Más megfogalmazásban: a kockázat a szervezet folyamataira, kijelölt céljaira irányuló fenyegetettség mértéke, ami a

- fenyegetés bekövetkezésének gyakorisága (bekövetkezési valószínűségének) és
- az ez által okozott kár nagyságának a függvénye.

Kockázatkezelési bizottság: a Szervezet vezetőiből kialakított bizottság, ami felülvizsgálja a folyamatgazdák által beazonosított kockázatokat, azok értékelését és a kapott esetleges intézkedési javaslatokat, majd meghatározza a beazonosított valós kockázatok kezelésének stratégiáját, végül mindezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra.

Kockázati leltár: az elmúlt kockázatkezelési felülvizsgálatok során felmerült összes kockázati tételt tartalmazó egységes tár. Az éves rendszeresen elvégzett kockázatelemzések során felmerült tételeket szükséges a korábbi felülvizsgálatok során felmerült összes tételekből álló egységes tárba, úgynevezett „kockázati leltárba” bevezetni. A leltárat az adott évben újonnan megjelenő kockázati tételekkel évente bővíteni és új verziószámmal archiválva frissíteni szükséges. A lista segítséget is adhat a kockázatelemzés előtt a lehetséges vizsgálandó kockázati tételekkel kapcsolatban. A kockázati leltárat a belső kontrollfelelős tartja karban, aktualizálja és archiválja nyomtatott illetve digitális formában. Aktualizálás esetén a dokumentumokat az évszámmal és azon belül egyértelmű dátum verziószámmal szükséges archiválni.

Kockázatokkal arányos védelem: a szervezeti folyamatok olyan, kontrollok által megvalósított védelme, amelynek során a kontrollok költségei vagy a ráfordított munka és erőforrások arányosak a fenyegetések által okozható károk értékével. Mivel a kontrollintézkedések megvalósítására allokálható erőforrások általában korlátosak, 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 kárkövetkezményeket csökkentik.

Kontrollpontok: olyan folyamat elemek, csomópontok egy folyamatban, amelyek az adott folyamat eredményes működése szempontjából fontos ellenőrzési lépéseket valósítanak meg.

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.

5. A KOCKÁZATI TERÜLETEK

A CSFK-nak a működéséhez kapcsolódó kockázatok teljes spektrumát kezelnie kell.

Így az integrált kockázatkezelési tevékenysége a következő kockázati területekre és azon belüli főbb kockázati csoportok vizsgálatára terjed ki:

A) AZ INTÉZMÉNY SZERVEZETI ÉS SZAKMAI IRÁNYÍTÁSÁNAK KOCKÁZATAI

1. Szakmai (kutatási, tudományos) feladatellátással kapcsolatos kockázatok
2. Az intézmény szervezeti irányításában rejlő kockázatok
3. Humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok
4. Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok (szakmai, hivatalos)
5. Kutatási, tudományos feladatellátással (projektekkel) kapcsolatos pénzügyi és adminisztratív kockázatok

B) PÉNZÜGYI, SZÁMVITELI ÉS SZABÁLYOZÁSI KOCKÁZATOK

6. Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok
7. Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok
8. Szabályozásból (külső, belső) és annak változásából eredő kockázatok
9. Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok
10. Közbeszerzéssel kapcsolatos kockázatok

C) MŰKÖDTETÉSI, ADATVÉDELMI ÉS INFORMATIKAI KOCKÁZATOK

11. Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok
12. Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel, adatvédelemmel, közérdekű adatok nyilvánosságával kapcsolatos kockázatok

E) A BELSŐ KONTROLLRENDSZERBEN REJLŐ KOCKÁZATOK

13. Az irányítási és belső kontrollrendszerben, illetve a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok

F) - INTEGRITÁST SÉRTŐ KOCKÁZATOK

14. Korrupciós jellegű kockázatok
15. Szervezeti integritást sértő kockázatok
16. Reputációs kockázatok

6. A CSFK INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI MÓDSZERTANA

1. A belső kontrollfelelős feladata a folyamatgazdákat bevonni és általuk feltérképezni és beazonosítani, frissíteni, felülvizsgálni a folyamatokat,
2. A belső kontrollfelelős a folyamatgazdákkal előkészíti az adott éves kockázatelemzési táblát
3. Kockázatkezelési bizottság összehívása
4. Kockázatok értékelése és elemzése a kockázatkezelési bizottság által
5. A kockázatok elfogadható kockázati szintjének meghatározása
6. Kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása, kezelési és reagálási stratégiák meghatározása
7. Döntési mechanizmus a kezelendő kockázatokra: Kockázatkezelési cselekvési terv összeállítása
8. A cselekvési terv végrehajtásának operatív nyomonkövetése
9. Az integrált kockázatkezelési rendszer nyilvántartása, dokumentáció, az általános kockázati leltár kiegészítése

7. A CSFK INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS FŐ LÉPÉSEI:

Az előző fejezetben felsorolt fő kockázatkezelési lépések az alábbiakban kerülnek részletesen kifejtésre, a kapcsolódó teendőkkel:

7.1. A folyamatok beazonosítása, frissítése, felülvizsgálata:

- A CSFK főigazgatója felkéri a belső kontroll felelőst:
 - a meglévő folyamatok felülvizsgálatára a szervezet folyamatgazdáinak bevonásával,
 - a lehetséges új, korábban nem beazonosított folyamatok beazonosítására és,
 - a kockázatelemzési táblázat elsődleges kitöltésére, aktualizálására.
- A kockázatelemzés kiindulópontja, hogy a szervezet céljainak elérését leíró és meghatározott valamennyi folyamat ismert legyen és áttekinthetően rendelkezésre álljon egy dokumentumban.
- Az integrált kockázatkezelési folyamat végrehajtása a folyamatok listájának összeállításával illetve karbantartásával kezdődik. Ezeket az általános értelemben vett folyamatokat vagy részfolyamatokat, eseményeket az integrált kockázatkezelési táblázat tartalmazza. Ez a nyilvántartás/táblázat a folyamatosan/ciklikusan végzett kockázatkezelés során rendszeresen frissül.

- A folyamatoknak és a kockázati leltárnak az évente történő felülvizsgálata adja az alapját az aktuális kockázatelemzési táblázat elkészítésére.
- A folyamatgazdákkal egyeztetve fokozatosan el kell jutni az általános összefüggésekből kiindulva az egyedi jellemzők megértéséig.
- Meg kell ismerni a vezetőség által meghatározott célokat és a célok eléréséhez fontos tényezőket, illetve az ezekhez vezető részfolyamatok célját és tárgyát. A folyamatok céljainak közvetlenül kapcsolódnuk kell a szervezet céljaihoz, illetve a meglévő egyéb célokhoz (pl. jogszabályi megfelelés).
- A következő lépés az adott folyamat működésében jelentkező kockázat beazonosítása és megfogalmazása: a folyamatok áttekintésével és a CSFK aktuális működésének összevetésével annak beazonosítása, hogy milyen kockázatokat látnak a folyamatgazdák a hatáskörükben.
- **Fontos, hogy a folyamatgazdák ne csak az éves aktuális kockázati ülések előtt tekintsék át a látókörükbe kerülő kockázatokat, hanem év során jegyezzék le vagy akár azonnal, amikor beazonosítják, küldjék meg a belső kontroll felelősnek e-mailben a kontroll@csfk.org címre, hogy ő az aktuális kezelendő kockázatok közé felvehesse.**
- Ezután szükséges megállapítani, hogy a megnevezett kockázatok közül az adott évben melyik az amelyik valóban aktuális, releváns és mérlegelendő. Amennyiben adott évben nem releváns a kockázat akkor elegendő, ha a „kockázati leltár” -ban marad (azaz mindig el kell dönteni, hogy az adott évben kell-e foglalkozni az általános leltárban szereplő és a folyamatgazdáknál megfogalmazott kockázattal vagy épp nem aktuális).

7.2. Az adott éves kockázatelemzési tábla elkészítése

- Az előző évi kockázatkezelési felülvizsgálat utánkövetés utáni állapota alapján maradványkockázatokat tartalmazó táblázatot a belső kontrollfelelős személyesen vagy elektronikus úton egyezteti és felülvizsgálja a folyamatgazdákkal, ennek során a táblázat kiegészülhet, módosulhat további kockázatokkal és értékekkel.
- Az évente ciklikusan, legalább egyszer elvégzett folyamat alapú felülvizsgálat eredményezi a legfrissebb integrált kockázatkezelési táblázatot.
- Kockázati tényezők meghatározása:

- A belső kontroll felelős (a főigazgató eseti felkérésére) az érintett folyamatgazdákkal együttműködve az egyes folyamatokhoz hozzárendeli az általuk ismert, vagy feltételezhető kockázatokat (kockázati tényezőket), amelyek az adott folyamat esetében relevánsak lehetnek, azaz befolyásolni tudják az adott folyamat végrehajtását, végső soron a szervezet céljainak elérését.
- Kockázati tényezők táblázata 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.
- A kockázatelemzés célja, hogy azonosítsa, elemezze, rangsorolja és dokumentálja a szervezet folyamataiban és főbb szervezeti egységeinél létező kockázatokat.
- A kockázatelemzés során törekedni kell a teljes kép megértésére, ezért fel kell tárnunk, hogy jelenleg milyen kontrollok (kontrollpontok) vannak beiktatva a folyamatokba.
- A kockázatelemzés során a legfontosabb kontrollpontokat fel kell tárnunk, hogy a felelős vezetők lássák a jelenleg alkalmazott kontrollok rendszerét, és az integrált kockázatkezelési döntésekhez támogatást kapjanak.
- Az adott kockázati tényezőhöz rendelhető kontrollpontokat a kockázatelemzési segédlet táblázat megfelelő oszlopában szükséges rögzíteni.
- A hatás tényezők a vezetők kockázati toleranciája alapján kerülnek meghatározásra. Ezen toleranciák a vezetők kockázathoz való viszonyulásának, valamint a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának felelnek meg.
- A táblázatban a kockázati csoportok sorszámán (1,2,3, stb.) belül felsorolásszerűen kapnak sorszámot a kockázati csoportba tartozó egyes kockázati tételek (pl a 10. kockázati csoportban, ha 5 kockázati tényező szerepel, akkor a csoporton belül az 5. tétel a 105-ös számot kapja, ezután jön a 11. csoport 1. tétele a 111-es sorszámmal).
- Az egyes szervezeti egységek által kitöltött és visszaküldött kockázatelemzési táblázat verziókat a belső kontroll felelős összegzi. A CSFK erőforrásainak hatékony felhasználása érdekében egységesen és központilag kell kezelni minden olyan kockázatot, amelynél ez értelmesebben és eredményesebben megtehető.
- A folyamatokat és vagyontárgyakat fenyegető ismert veszélyforrások alapszintű elemzése minden szükségesnek mutatkozó esetben elvégzendő. Indikációja 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.

7.3. Kockázatkezelő bizottsági (KKB) ülés összehívása

- A kockázatkezelési bizottsági ülésen nem szükséges jelen lennie az összes folyamatgazdának. Mivel azonban az adott évi kockázatokat és kezelési javaslatokat a folyamatgazdák közreműködésükkel állította össze a belső kontroll felelős, ezért a bizottsági ülés idejére a folyamatgazdák telefonon vagy online videó hívásban rendelkezésre kell tudniuk állni, ha a bizottsági tagoknak kérdése merülne fel a kockázattal vagy javasolt kezelésükkel kapcsolatban a döntéshez.
- **A kockázatkezelő bizottság tagjai:** a főigazgató, a főigazgató-helyettes, az intézetigazgatók, a gazdasági vezető, a tudományos titkár és az informatikai vezető.
- A KKB ülésre a tagok hívhatnak további releváns folyamatgazdát (pl műszaki felelős, közbeszerzési felelős, stb), ha ezt szükségesnek érzik, ebben az esetben azonban ezt előre jelezniük kell a többi bizottsági tagok és a meghívandó fél felé.
- A KKB ülést és a jegyzőkönyvet a belső kontroll felelős vezeti.
- A belső kontrollfelelős
 - időpontot egyeztet a kockázatkezelési bizottság tagjaival,
 - a legtöbb résztvevő számára alkalmas időpontot kiválasztva visszajelzi a tagoknak, helyszín, időpont és a felülvizsgálandó táblázat megküldésével.

7.4. Kockázatok értékelése és elemzése

A KKB ülésről jegyzőkönyvet kell vezetni (időpont, helyszín, résztvevők, bizottsági döntések, egyéb kért kiegészítések). A jegyzőkönyvet az ülés után 5 munkanapon belül a belső kontroll felelősnek tisztázni kell, megküldenie a résztvevőknek elektronikusan észrevételre majd a további 5 munkanapon belül kapott visszajelzések alapján véglegesíteni és ez alapján a végleges táblázatot elkészítenie.

- A kockázatok elemzésénél, értékelésénél alapvetően két meghatározó jellemző vizsgálatát szükséges elvégezni:
 - A kockázat **bekövetkezésének valószínűségét**

- A kockázat **bekövetkezésének hatását** (a szervezeti célok elérésére gyakorolt hatást);
- A valószínűség és hatás értékét is 1-5-ig értékkel szükséges megadni, ahol az 1-kevesbé fontos, az 5-kiemelten fontos minősítést jelent.
- A **valószínűség és hatás** szorzataként kerül az „összesített kockázati tényező” értékének a végső meghatározása.
- **A kockázati tételek felülvizsgálatát az ülése a legmagasabb értékűtől kell kezdeni, hogy az ülésen biztosan maradjon idő a legkockázatosabb tételek vizsgálatára.**
- Kockázatkezelő bizottsági ülés során a felülvizsgálatra kapott tételek és javasolt értékeik mentén a vezetőkkel véglegesítésre kerülnek azok végső megfogalmazásai, hozzárendelt értékei és a kezelésükre tervezett cselekvések, reakciók, álláspontok.
- A végső vezetői döntésekhez segítség, hogy az előkészítés során a belső kontroll felelős a táblázatban a kockázati tényezők értékeit az előző vizsgálati alkalom értékeivel összemérhetően állítja össze: amennyiben egy tétel az előző felülvizsgálatban is szerepelt, úgy mind az előző felülvizsgálati értékeket és kezelési javaslatokat (B, C, D, E, F oszlopokban), és mind az új értékeket és javaslatokat feltünteti (G,H,I,J oszlopokban) piros színnel. Azaz ha már korábban is szerepelt a tétel, akkor összemérhető és összevethető a tételek kezelése, változása (az 5. mellékletben található táblázat példája szerint).
- Javasolt a belső kontrollfelelősnek a felülvizsgálati táblázatot A3 méretben nyomtatva vinni a bizottsági ülésre és helyben a megjegyzéseket rávezetni majd utólag tisztázni és jóváhagyásra megküldeni elektronikus formában a bizottságnak. Így a változott tételeket piros karakterrel jelölve, az elektronikus táblázatot archiválva könnyebben nyomonkövethető az elvégzett felülvizsgálat.

A végleges felülvizsgált táblázat létrehozásához a Bizottsági jóváhagyásával csak az új, aktuális értékekkel mentve készüljön el az adott évi kockázatkezelési táblázat.

7.5. Az elfogadható kockázati szint meghatározása

- A költségvetési szerv vezetőjének meg kell határoznia az egyes folyamatok, szervezeti egységek, illetve az egész költségvetési szerv kockázati tűréshatárának szintjét („kockázati étvágyát”).

- Figyelembe kell venni, hogy egy kockázatra adható válaszreakció mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.
- 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 kockázatait értékeli.
- Az összesített kockázati tényező értéke a „hatásértékelő táblázat” alapján megadja, hogy az adott tényező a költségvetési szerv kockázati tűréshatárain belül vagy azon kívül helyezkednek el (szervezeti szinten, illetve szervezeti egység szinten vagy egyes folyamatokra vonatkozóan).
- A kockázatelemzési táblázat a számérték mellett színekkel is jelzi, hogy a kalkulált kockázati érték alapján az adott kockázati tényező alacsony, közepes, vagy magas kockázati kategóriába esik.
- Az összesített hatás szinkódok értékei:

20 – 25 között (vörös): nem elfogadható kockázat (azonnali intézkedést igényel)
15 - 19 között (piros): rövid távon felszámolandó kockázat; kiemelt figyelmet igényel
10 - 14 között (sárga): 1-3 éven belül felszámolandó kockázat
1 - 9 között (fehér): alacsony szintű kockázat

- Fontos, hogy a rövid távon felszámolandó (1-3 éven belül alacsony szintre vagy megszüntetésre, a leltárba kivezetésre szánt) értékeknél a cselekvési táblázatban jelölni kell, hogy mikor került először be a rövid távon felszámolandó kockázatok közé, hogy időközben ellenőrizni lehessen, mennyi idő van még a tétel elfogadható szintre kezelésére.
- Az értékelés végeredménye mutatja meg, hogy elsődlegesen mire irányuljon az integrált kockázatkezelési erőforrások elosztása a kockázatkezelés valós szakaszában, valamint azt, hogy mely területek kerüljenek a kockázatkezelés fókuszába.

7.6. Kockázatokra adható reakciók, kezelési reagálási stratégiák meghatározása

- A kockázatok kezelésének módját minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni: 1. megelőzés, 2. kezelés, 3. áthárítás, 4. elfogadás, egy vagy több kiválasztandó.
- A KKB ülésen illetve a cselekvési tervben szintén meg kell határozni, hogy az előző pontban megfogalmazott 4 kezelési mód közül melyiket alkalmazza az adott kockázatra (a K oszlopban található legördülő listából).
- Az egyes kockázatokra adott válaszlépések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős személyeknek rendelkezniük kell a feladat ellátásához szükséges eszközökkel és a megfelelő szaktudással.
- Ajánlott az alapvető és általános 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 Szervezet szabályszerű és hatékony működéséhez a külső-, belső szabályozóknak a nem megfelelő működést kiváltó okait meg kell szüntetni, illetve intézkedéseket kell kidolgozni az előirányzatokkal, vagyonnal való gazdálkodásnak a szabályozókkal való összhangjának biztosítása érdekében.

Javaslatok azonnali intézkedések elvégzésére:

A belső kontroll felelős szükség szerint a következőket végzi el:

- a nagyvonalakban végzett 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.
- Adatvédelmet, törvény által védett adatokat, közérdekű adatok nyilvánosságát érintő hiányosságok

Az integrált kockázatkezelési javaslatok kidolgozásánál a folyamat jellegével összefüggő alábbi 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 az integrált kockázatkezelési vezetői megbeszélések, amelyeket a 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 felsővezetés, valamint a szakterületi vezetők felelőssége a legmegfelelőbb óvintézkedések megvalósítása a szervezet alapfeladatát érintő kockázatainak az elfogadható szintre csökkentése úgy, hogy eközben a szervezet erőforrásaira a lehető legenyhébb kedvezőtlen következmények háruljanak.

Alacsonyabb kockázati szint érhető el az alábbi kockázatcsökkentés kezelő módszerek alkalmazásával:

- 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 megelőzése, kezelése:** a kockázat bekövetkeztének 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);

- c) **a kockázat áthárítása:** a kockázat átvitele a károk ellensúlyozását biztosító egyéb lehetőségek körébe (például biztosítás kötés);
- d) **a lehetséges kockázat felvállalása, elfogadása** az adott folyamat tekintetében;

Kockázat tervezés: A kockázatok kezelése a kockázatsökkentési terv kialakításával rangsorolja, megvalósítja és életben tartja az óvintézkedéseket.

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.

7.7. Kockázatkezelési cselekvési terv összeállítása

- A kockázatkezelési táblázat végeredményei alapján a belső kontroll felelős elkészíti a beazonosított kockázatok kezelésére irányuló Kockázatkezelési cselekvési (vagy intézkedési) tervet.

A cselekvési (vagy intézkedési) terv tételenként legalább a következőket tartalmazza:

- Kockázat sorszáma, megnevezése,
- aktuális összesített kockázati értéke;
- integritási kockázatot hordoz-e,
- rövid szakmai kifejtés, majd a megállapított cselekvési stratégia és javaslat,
- az intézkedésért felelős személy (pozíciója és neve)
- intézkedési határidő (konkrét dátummal).

A belső kontroll felelős és az érintett vezető(k), folyamatgazdá(k) a cselekvési terv javaslatot terjesztenek elő a CSFK főigazgatójának, aki dönt az intézkedési terv jóváhagyásáról. Szükség esetén az egyes kezelendő kockázatokhoz többféle döntési alternatíva is előterjeszhető; értékelve az egyes lehetőségek előnyeit és hátrányait.

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

Célszerű külön táblázatként megjeleníteni a rövid távon (1-3 éven belül) felszámolandó kockázatokat is, a kockázati megjelenés évével és felszámolásra tervezett céldátummal, hogy szem előtt legyen, amire 1-3 éven belül figyelemmel kell lenni és kezelni, még ha adott időszakban nem is prioritás.

A belső kontroll felelős gondoskodik az egyes időszakokra vonatkozó integrált kockázatkezelési táblázatok, valamint az azokhoz kapcsolódó elemzések, előterjesztések és döntések idősoros archiválásáról.

7.8. A cselekvési terv végrehajtásának operatív nyomon követése, monitoring

- A cselekvési terv elkészítése után a belső kontroll felelős gondoskodik az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követéséről.
- Ajánlott a felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.
- A gyakorlat alapján célszerű az érintett folyamatgazdákkal e-mailben és telefonon egyeztetve gördülékenyen végig haladni az adott pontokon.
- Emlékeztetőként beállítani, hogy a megadott határidő után legkésőbb 8 napon belül küldje meg a státuszt, hogy miként került sorra a megoldás, milyen dokumentumokkal támasztható alá.
- Amennyiben a 9. napig nem küld a végrehajtásért felelős státuszjelentést, akkor ismételten jelezni és kérni, hogy küldje meg a cselekvési terv monitoring lezárásához.
- A nyomonkövetésről a cselekvési terv bővített verziójaként feljegyzést kell készíteni a főigazgató részére, a tételeknél felsorolt leírásokhoz hozzáadva a nyomonkövetés eredményét.
- A következő KKB ülés felülvizsgálat alapja lehet majd az előző monitoring során jelzett maradványkockázat is.

7.9. Az integrált kockázatkezelési rendszer nyilvántartása, dokumentációja

A CSFK integrált kockázatelemzési folyamatai során rendszeresen keletkeznek nyomtatott, illetve elektronikus iratok, melyeket iktatószámmal kell ellátni majd a belső kontrollfelelősnek kell archiválnia, lefűznie időrendi sorrendben.

Az alábbi iratoknak szükségszerűen rendelkezésre kell állnia a nyilvántartásban:

- integrált kockázatkezelési szabályzat
- integrált kockázatkezelési folyamatlista
- kockázati leltár (elektronikusan)
- adott évi kockázatkezelési tábla (elektronikusan)
- adott évi integrált kockázatkezelési bizottsági ülést összehívó értesítés
- adott évi integrált kockázatkezelési bizottsági ülések jegyzőkönyve
- adott évi integrált kockázatkezelési cselekvési terv
- adott évi integrált kockázatkezelési cselekvési terv nyomonkövetése
- adott évi ellenőrzési lista az integrált kockázatelemzés minőségbiztosításához
- legalább másolatban az adott évi Vezetői nyilatkozat a 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet alapján a belső kontrollrendszer kialakításáról, valamint szabályszerű, eredményes, gazdaságos és hatékony működéséről (főigazgatói titkárság által irattárban, alapja a CSFK Belső kontrollrendszer-szabályzat mellékletében lévő minta)

Ezen túl a dokumentáció tartalmazhatja a szakmai anyagokat, és minden kapcsolódó külső vagy belső megkeresést az integrált kockázatkezeléssel összefüggően.

8. AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSA

Az integrált kockázatkezelési szabályzatban foglaltak alkalmazása egy soha véget nem érő ciklikus folyamat, amivel a CSFK kockázatarányos kontrollrendszert tud kiépíteni a működési folyamataira, illetve vagyonelemeire.

Az integrált kockázatkezelési rendszer minőségének fenntartása érdekében a CSFK a reaktív intézkedések alkalmazásával párhuzamosan proaktív megközelítési módot is alkalmaz.

A tervezés proaktív ciklikus folyamatának fő lépései a következő ábrán tekinthetők át:

1. folyamat nyilvántartás összeállítása
2. veszélyforrások elemzése (nagyvonalú kockázatelemzés)
3. javaslat azonnali intézkedésekre (opcionális)
4. részletes kockázatelemzés
5. döntés a kezelendő kockázatokról
6. konkrét kontroll intézkedések megvalósítása
7. nyilvántartások ellenőrzése és frissítése

Az integrált 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 sérülékenységi megjelenés,
- változásokérelmek:
 - új beszerzési igény,
 - új IT, vagy egyéb jelentős technikai rendszer specifikálása, tervezése vagy bevezetése, meglévő rendszerek módosítása

A CSFK a részletes kockázatelemzés ciklikus végrehajtásának minőség ellenőrzéséhez a 2. sz. mellékletben található ellenőrzési listát használja.

A CSFK-ban folyamatosan törekedni kell arra, hogy kellően tudatos legyen az integrált kockázatkezelés folyamata és a kockázatkezelésben alkalmazott stratégiák is.

9. MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: Folyamatgazdák

A CSFK integrált kockázatkezelési eljárásába bevont **folyamatgazdák** a következők:

A CSFK teljes működése szempontjából:

- Főigazgató

A gazdasági folyamatok szempontjából:

- Gazdasági Vezető

A kutatóközpont szervezeti egységeként működő tudományos intézetek szempontjából:

- a CSFK Csillagászati Intézet igazgatója
- a CSFK Földrajztudományi Intézet igazgatója
- a CSFK Földtani és Geokémiai Intézet igazgatója
- Tudományos titkár

Iktatás:

- Titkárságok

Pályázati ügyek:

- Pályázati ügyintézők / projektmenedzserek

Üzemeltetés és informatika szempontjából:

- Műszaki felelős (üzemeltetésért felelős műszaki vezető)
- Informatikai vezető
- Épületfelelősi feladatokkal megbízott alkalmazott
- Belső kontroll felelős
- Munka- és tűzvédelmi felelős
- Közbeszerzési felelős
- Adatkezelési felelős (adatvédelem, védett adatok, közérdekű adatok nyilvánossága)

Munkaügy szempontjából:

- Humán erőforrás felelős

Könyvtári ügyek

Könyvtár vezetője

2. sz. melléklet: Ellenőrzési lista az integrált kockázatelemzés minőségbiztosításához

Iktatószám:

Ellenőrzési folyamat lépései	Megvalósult? (igen, nem, n/a)
A kockázatelemzést a főigazgató kockázatkezeléssel megbízottja irányította?	
Folyamatok megértését előmozdították?	
<ul style="list-style-type: none"> • a folyamat célját, tárgyát azonosították? 	
<ul style="list-style-type: none"> • a cél elérése szempontjából fontos tényezőket azonosították? 	
<ul style="list-style-type: none"> • a folyamat fontosságát értékelték? 	
<ul style="list-style-type: none"> • a folyamat általános jellemzését elvégezték? Például: kezdete, vége, inputjai és outputjai, változásai, egyes részfolyamatainak vizsgálata 	
<ul style="list-style-type: none"> • az előző lépéseket a folyamatgazdákkal együttműködve hajtották végre? 	
Kockázatok azonosítását elvégezték?	
<ul style="list-style-type: none"> • meghatározták a kockázat okát, bekövetkezésének valószínűségét? 	
<ul style="list-style-type: none"> • meghatározták a kockázat (negatív) hatását? 	
<ul style="list-style-type: none"> • a kockázatok összesített értékelését elvégezték? 	
<ul style="list-style-type: none"> • (valószínűség x hatás = kockázati érték) 	
<ul style="list-style-type: none"> • a célkitűzések megvalósítását akadályozó tényezőket felderítették? 	
<ul style="list-style-type: none"> • a kockázatokat hordozó folyamatokat rangsorolták? 	
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	Jóváhagyta:
Dátum:	Dátum:
Aláírás:	Aláírás:
Belső kontroll felelős:	Főigazgató:

3. számú melléklet: Kockázatkezelési cselekvési terv – sablon példa

Iktatószám:

A Csillagászati és Földtudományi Kutatóközpont 2022.. évi kockázatkezelési cselekvési terve

A kockázatkezelő bizottság az alábbi kockázatokat állapította meg 2022.-ben, melyek azonnali vagy 1 éven belüli intézkedést igényelnek:

a) **„nem elfogadható” (25-20 értékekkel), melyek azonnali intézkedést igényelnek:**

1) Kockázat sorszáma, megnevezése:

Összesített kockázati érték:

Integritási kockázatot hordoz-e:

Intézkedési javaslat, stratégia: (1. megelőzés, 2. kezelés, 3. áthárítás, 4. elfogadás, egy vagy több kiválasztandó)

Intézkedésért felelős személy:

Határidő:

2) Kockázat sorszáma, megnevezése:

Összesített kockázati érték:

Integritási kockázatot hordoz-e:

Intézkedési javaslat, stratégia: (1. megelőzés, 2. kezelés, 3. áthárítás, 4. elfogadás, egy vagy több kiválasztandó)

Intézkedésért felelős személy:

Határidő:

....

b) **„kiemelt figyelmet igénylő” (15-19 értékekkel), melyek rövid távon, 1 éven belül felszámolandóak:**

3) Kockázat sorszáma, megnevezése:

Összesített kockázati érték:

Integritási kockázatot hordoz-e:

Intézkedési javaslat, stratégia: (1. megelőzés, 2. kezelés, 3. áthárítás, 4. elfogadás, egy vagy több kiválasztandó)

Intézkedésért felelős személy:

Határidő:

4) Kockázat sorszáma, megnevezése:

Összesített kockázati érték:

Integritási kockázatot hordoz-e:

Intézkedési javaslat, stratégia: (1. megelőzés, 2. kezelés, 3. áthárítás, 4. elfogadás, egy vagy több kiválasztandó)

Intézkedésért felelős személy:

Határidő:

....

Budapest,

főigazgató

belső kontroll felelős

4. számú melléklet: Kockázatkezelési cselekvési terv nyomonkövetés – sablon példa

A Csillagászati és Földtudományi Kutatóközpont 2022. évi kockázatkezelési cselekvési terv nyomonkövetése:

A kockázatkezelő bizottság az alábbi kockázatokat állapította meg 2022.-ben, melyek azonnali vagy 1 éven belüli intézkedést igényelnek:

a) **„nem elfogadható” (25-20 értékekkel), melyek azonnali intézkedést igényelnek:**

10) Kockázat sorszáma, megnevezése: 1211 - Külső támadások, kiber veszélyek

Összesített kockázati érték: 20

Integritási kockázatot hordoz-e: nem

Intézkedési javaslat, stratégia:

- „2.: KEZELÉS”

- Folyamatos technológiai fejlesztések szükségesek (cél szoftverek és hardverek)
- Kutatói és ügyviteli kollégák környezetének szétválasztása, az eltérő felhasználási profil és biztonsági követelmények miatt.
- Központosított jogosultság és felhasználó kezelés kialakítása
- Információ tudatosság növelése, oktatással.
- A meglévő biztonsági eszközök folyamatos szoftver-frissítéseivel és a konfigurációk aktualizálásával kezeljük a kockázatot.
- További biztonsági eszköz és szoftver fejlesztés várható 2023-ban és folyamatos figyelmet, fejlesztést igényel

Nyomonkövetés eredménye: *a fenti javaslatok mentén folyamatos fejlesztések folynak (központi tűzfal frissítés, spam védelem fejlesztés). A nyomonkövetés alapjaként a kockázati tényező értéke csökkent, de további kezelést igényel.*

b) **„kiemelt figyelmet igénylő” (15-19 értékekkel), melyek rövid távon, 1 éven belül felszámolandóak:**

15) Kockázat sorszáma, megnevezése: 804 - nincs „nem-kutatói” értékelési szabályzat, ami a kutatói értékeléssel együtt minden munkavállalót lefedne

Összesített kockázati érték: 16

Integritási kockázatot hordoz-e: nem

Intézkedési javaslat, stratégia:

- „2.: KEZELÉS”

A Kjt ezt meghatározta, az Mt. erre már nem tér ki. Fontos lehet a finanszírozó miatt és az értékelés mint visszajelzés illetve hivatkozási alap miatt is mindkét fél számára (munkáltató, munkavállaló)

Stratégiai javaslat: nem kutatói értékelési szabályzat megalkotása, akár külső partner bevonásával, akár a vezetői szinten bekért, ingyen hozzáférhető szakmai forrásokból származó és HR által összeállított 1-2 oldalas irat alapján

Nyomonkövetés eredménye: *A kutatói értékelési szabályzat kiegészült a nem-kutatói értékeléssel és az első értékelési időszakban megtörtént a első használata 2023. I. negyedévben.*

Nyomonkövetés eredményeként a kockázat a belső kontrollfelelős javaslata szerint kivezethető.

Budapest,

főigazgató

belső kontroll felelős

5. melléklet: A Kockázatelemzési tábla

(részlet példa a 2022-es kockázatelemzési táblázat első négy tételéből. Az eredeti aktuális táblázatok az intraneten találhatóak.)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
CSFK kockázatelemzési táblázat_2023_1 új tiszta										
No.	Kockázati tényező	Meglévő kontrollok / javaslatok (jelenleg alkalmazott kockázatelemzési intézkedések, illetve javasolt intézkedések - ha van ilyen)	Kockázati tényező bekövetkezési valószínűség jellemzése	Kockázati tényező hatásának jellemzése	Összeített kockázati érték hatás*valószínűség	Következő kockázatelemzési ülése javasolt értékek, megállapítások a folyamatgazdák által	KKB ülésen üléseken aktuálisan értékelik hatás	KKB ülésen aktuálisan értékelik valószínűség	KKB ülésen aktuálisan értékelik kockázati érték	A kockázati tényező kezelési módja: 1. megelőzés 2. kezelés 3. elhárítás 4. elfogadás
304	Kutatási tényező finanszírozhatósága	<p>Feladás: Intézkedések</p> <p>Stratégiai javaslat:</p> <ul style="list-style-type: none"> lehetőség szerint megfelelő bérezési rendszer kialakítása, kiegészítő juttatások kialakítása a jelenlegi infláció mértéke miatt szükséges foglalkozni a kérdéssel a munkaerő megtartás miatt és a munkaerő elvesztés elkerülése miatt <ul style="list-style-type: none"> -bérszínvonalak alós kategóriájának kezelése költségvetési forrás többlet igénylés a nemzetközi szintű kutatási alapú kiállításokra és megtartására <p>Feladás: Intézkedések, Gazdasági vezető.</p>	5	5	25	Következő kockázatelemzési ülése javasolt értékek, megállapítások a folyamatgazdák által	5	5	25	
305	Buonyos szakképzettség, pl. IT) megfizethetőségének problémája	<p>Stratégiai javaslat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bérfelértés szükséges a piaci bérszínvélhez igazodva, illetve az alkalmazás egyéb körülményeinek javítása is számíthat a jelenlegi infláció mértéke miatt a nemzetközi színvonalú kutatókhoz szükséges foglalkozni a kérdéssel a munkaerő megtartás miatt és a munkaerő elvesztés elkerülése miatt -bérszínvonalak alós kategóriájának kezelése -munkaadókat értesíteni a bérszínvonalak alós kategóriájának kezeléséről 	5	5	25	Következő kockázatelemzési ülése javasolt értékek, megállapítások a folyamatgazdák által	5	5	25	