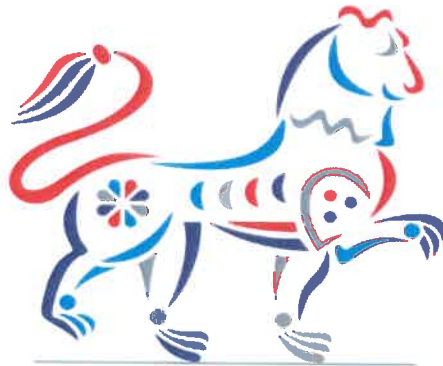


Iktatószám:

ESZTERGOMI SZAKKÉPZÉSI CENTRUM



**ESZTERGOMI
SZAKKÉPZÉSI
CENTRUM**

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS MONITORING RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSÁRÓL ÉS AZ INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI INTÉZKEDSÉI TERV NYOMON KÖVETÉSÉRŐL SZÓLÓ STRATÉGIA

2021. január 1. napjától hatályos

- 1. sz. melléklet: megismerési záradék
- 2. sz. melléklet: intézkedést igénylő kockázati érték meghatározása
- 3. sz. melléklet: integrált kockázatkezelés intézkedési tervének nyomonkövetése

I. Bevezető

Jelen monitoring stratégia legfőbb célja, hogy az integrált kockázatkezelés intézkedési tervében foglaltakat folyamatos figyelemmel kísérje és értékelje **(2-3. sz. melléklet)**.

A stratégiában az alábbi kérdésekre keressük a választ:

- Mit jelent a monitoring mint tevékenység?
- Hogyan csoportosíthatjuk a monitoring tevékenységeket?
- Miért tekintjük a belső ellenőrzést is monitoring tevékenységnek?
- Kik és hogyan végeznek monitoring tevékenységet egy szervezeten belül?
- Melyek a jó monitoring rendszer kialakításának lépései? (A monitoring rendszer kialakításának és működtetésének szabályai.)

A monitoring általánosságban a különböző szintű szervezeti célok megvalósításának folyamatát kíséri figyelemmel, melynek során a releváns eseményekről és tevékenységekről (együtt: folyamatokról) rendszeres jelleggel, strukturált, döntéstámogató információkhoz jutnak a szervezet vezetői.

Bár a monitoring rendszerek felépítése szervezeten belül különböző lehet, az alábbiakban megegyeznek:

- a vezető felelőssége kiépíteni és működtetni a monitoring rendszert,
- a szervezet egészére kiterjedőnek kell lennie,
- kockázati alapon kell működnie, vagyis szűkös erőforrások esetén a célok megvalósítását leginkább veszélyeztető folyamatokra kell fókuszálnia,
- a változó körülményekhez igazodva folyamatosan megújulónak kell lennie.

A monitoringnak - vizsgálati terület szempontból - alapvetően két fajtáját különböztethetjük meg:

- a szervezeti teljesítmény, illetve
- a belső kontrollrendszer monitoringját.

I. A szervezeti teljesítmény monitoringja a stratégiai célok teljesüléséhez kapcsolható, mérhető, mutatószámokban kifejezett output értékeket követi nyomon és értékeli.

II. A belső kontrollrendszer monitoringja a rendszerelemek folyamatos figyelemmel kísérését jelenti (adatok gyűjtése, elemzése, értékelése). Célja, hogy a vezetés számára bizonyosságot adjon a belső kontrollrendszer eredményes működéséről.

Két típusa:

A) a folyamatba épített monitoring (az operatív tevékenységek keretén belül működtetett, folyamatos adatgyűjtés és adatelemzés), valamint

B) az egyedi értékelés (rendszeres időközönként végzett, általában - de nem feltétlenül - a folyamatba épített monitoring által szolgáltatott információkra alapozott értékelő tevékenység, mely során a folyamatba épített monitoring tevékenységeket is vizsgálja).

Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk, hogy a szervezeti teljesítmény monitoringja azt figyeli, mit értünk el, a belső kontrollrendszer monitoringja pedig azt elemzi, hogy ezt a teljesítményt hogyan értük el

A belső ellenőrzés által ellátott tevékenységek jelentős része a belső kontrollrendszer monitoringjához sorolható, hiszen a belső ellenőrzés legfontosabb feladata a belső kontrollrendszer működésének vizsgálata, értékelése, annak eredményessége és hatékonysága növelése érdekében. Ide tartoznak az éves ellenőrzési terv szerinti és a soron kívül elrendelt belső ellenőrzési vizsgálatok, a belső ellenőrzés monitoringot támogató tanácsadói tevékenysége.

Jelen stratégia elsősorban a belső kontrollrendszer működését vizsgáló monitoring folyamatokat mutatja be, **különös tekintettel az integrált kockázatkezelésre.**

Ugyanakkor jelen stratégia 2-3. sz. mellékletei az intézkedést igénylő kockázati értéket, valamint az integrált kockázatkezelés intézkedési tervének nyomkövetésére, ennek kapcsán a szervezetre irányadó külön eljárásrendet rögzítik.

II. A monitoring rendszer kialakítása és működtetése (belső kontrollrendszerre vonatkozóan)

Az alábbiakban a monitoring rendszer eredményes és hatékony működésének alapfeltételei, kialakítása és működtetése kerül bemutatásra. Az stratégia nagyban felhasználja a COSO vonatkozó iránymutatásait, azokat példákkal érthetőbbé téve.

A COSO által kidolgozott belső kontrollrendszer öt egymáshoz kapcsolódó, egyformán fontos elemből áll.

Négy elem a rendszer kialakításához és működtetéséhez kapcsolódik (kontrollkörnyezet, kockázatkezelés, kontrolltevékenységek, információ és kommunikáció). Az ötödik elem - a monitoring - a belső kontrollrendszer folyamatos figyelemmel kísérését és értékelését jelenti, szerepe az, hogy információkat szolgáltatson a belső kontrollok működéséről.

A COSO 2009-ben készítette el a belső kontrollrendszer monitoring elemzésére vonatkozó stratégiát. (Guidance on Monitoring Internal Control Systems, A belső kontrollrendszerek monitoringjára vonatkozó iránymutatás).

A stratégia célja az volt, hogy segítse a vállalatokat a belső kontrollrendszeren belüli, eredményesen és hatékonyan működő monitoring rendszerek kialakításában, valamint tudatosítsa annak fontosságát.

A tevékenységek, programok teljes „életútját” követő monitoring rendszer kiépítésére és fenntartására van szükség ahhoz, hogy a megvalósításról tárgyhoz tartozó, megbízható és kellő időben adott információk álljanak rendelkezésre.

A jó működő monitoring rendszernek lehetővé kell tenni, hogy a tevékenységek, programok céljai teljesítésének megítéléséhez, hatékonyságának és eredményességének értékeléséhez megfelelő információkat, adatokat lehessen felhasználni. A megfelelő monitoring rendszer egyben azt is biztosítja, hogy a tevékenységek, programok megvalósítása során felmerülő problémákat, nehézségeket megfelelő időben lehessen érzékelni és a szükséges intézkedéseket meg lehessen hozni.

A monitoring általános célja tehát:

- rendszeres, pontos és megbízható információk álljanak rendelkezésre a vezetés részére a belső kontrollrendszer szükséges átalakítására vonatkozó döntéshozatalhoz (a párhuzamos adatszolgáltatások elkerülése, illetve a visszajelzések dinamikussága érdekében javasolt szabályozni az információáramlást a helyi adottságok függvényében),
- a vezetés rendszeres visszajelzéseket kapjon a belső kontrollrendszer működéséről és a felmerülő problémákról, hiányosságokról.
- mérhető legyen a belső kontrollrendszer működésének hatékonysága.

A monitoring egy dinamikus folyamat, amely a szervezet fő céljait, a külső/belső adottságokat, valamint a belső kontrollrendszer egyéb elemeit folytonosan figyelemmel kíséri és értékeli, a külső/belső változásokhoz pedig alkalmazkodik.

1./ A monitoring alapfeltételeinek biztosítása

A belső kontrollok monitoring folyamatainak eredményes és hatékony működéséhez alapfeltétel, hogy azt megfelelően támogassa a szervezeti kultúra és struktúra.

Vagyis:

- olyan vezetői hozzáállásra és iránymutatásra van szükség, amely megfelelően hangsúlyozza és tudatosítja a kontrollrendszer - azon belül a monitoring - jelentőségét. A szervezeten belül mindenkinek tisztában kell lennie a célokkal, az azokat veszélyeztető kockázatokkal, valamint a kontrollok jelentőségével.

Például a vezető fordítson kiemelt figyelmet az eljárásrendek kialakítására és rendszeres felülvizsgálatára, megújítására megismertetésére a szervezet dolgozóival. Ezekben a folyamatokban a szervezet minden munkavállalója vegyen részt a saját felelősségi körében. Hasznos, ha a szervezet belső kontroll rendszerének éves értékeléséről a munkavállalók visszajelzést kapnak a kontrollok általános és saját területüket érintő működéséről.

Kialakítható továbbá például egy olyan - a belső kontrollokra vonatkozó - önértékelési rendszer, amelyben a szervezeti egység részvételét minden esetben pozitívan értékelik, függetlenül attól, hogy kontrollhiányosság feltárásra került, vagy sem. Természetesen külön „díjazható”, ha az esetleges kontrollhiányosságra az érintett szervezeti egység mutat rá a belső ellenőrzés által folytatott vizsgálatok ideje alatt, vagy a belső ellenőrzési vizsgálatról függetlenül jelzi azt.

Bár az önértékelés objektivitása alacsony, mégis egyrészt ez lehet az első szűrő, amely rávilágít a kontrollhiányosságokra, másrészt kihangsúlyozza a munkavállalók személyes felelősségét a monitoring folyamatokban.

Olyan szervezeti struktúrát kell tehát kialakítani, amelyben a szerepek és felelősségek világosan elkülönítettek. Ezáltal a belső kontroll rendszer figyelemmel kísérése és értékelése is egyszerűbbé, eredményesebbé és hatékonyabbá válik.

Fontos hangsúlyozni, hogy a belső kontrollrendszer - így a monitoring - kialakítása és működtetése a vezető felelősségi körébe tartozik. Bár a belső ellenőrzés tanácsadóként szerepelhet a folyamatban, nem rendelkezhet döntési joggal a belső kontrollrendszerrel kapcsolatos kérdésekben.

Ahhoz, hogy a szervezet folyamatait megfelelően tudjuk figyelemmel kísérni, ismernünk kell a fennálló működési folyamatokat, kapcsolódó kockázatokat és kontrolltevékenységeket.

Tehát a monitoring rendszer kialakítása az integrált kockázatkezelés keretében a jelenlegi állapotok és folyamatok feltérképezésével, felmérésével kezdődik.

2./ Az integrált kockázatkezelés monitoring rendszerének (továbbiakban: monitoring) kialakítása

A monitoring rendszer kiépítése az alábbi lépésekből áll:

Kockázatértékelés: Melyek a szervezet fő céljait veszélyeztető kockázatok?

Az integrált kockázatkezelés keretében kockázatok azonosítása, felmérése és értékelés után azokat rangsorolni kell annak érdekében, hogy az erőforrásokat a kulcskockázatok kezelésére fordítva a leghatékonyabban használják fel. (2. sz. melléklet)

Az alábbi tényezők fennállása növeli a kockázati kitettséget:

- **Intézményi kockázatterületek:** jelentős rendszerek működtetése; összetett rendszerek, folyamatok; magas árbevétel/előirányzat; változó intézményi struktúra/jogszabályi környezet; minősített adatokat felhasználó/előállító területek; földrajzilag távol elhelyezkedő iroda; bonyolult eljárásrend; nagy leterheltség stb.
- **Múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek:** korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek különösen csalás); a korábbi önértékelések által feltárt kontrollhiányosságok, stb.
- **Magas kockázati besorolású tevékenységek:** engedélyezés (különösen, ha egyedi mérlegelési jogkör kapcsolódik hozzá); beszerzések; kiszervezés formájában megvalósuló tevékenységek; nagyarányú manualitással járó tevékenységek (vagyis ahol az emberi hiba valószínűsége magas), stb.

Kontrollok feltérképezése és rangsorolása: Mely kulcskontrollokra fókuszáljon a monitoring?

Az azonosított kockázatok mérséklése érdekében kialakított kontrollok közül ki kell választani azokat, amelyek **elégtelen működése esetén a szervezetet jelentős veszteség érheti (pénzügyi, reputációs, egyéb), vagy a működésükben bekövetkező hiba/hiányosság más kontrollok eredményességét csökkenti.** Ezek - ún. **kulcskontrollok** - figyelemmel kísérése során a vezetés kellő mennyiségű és minőségű információkhoz juthat a kontrollok általános működéséről.

Ilyen kulcskontroll lehet például az automatikus számlaegyeztetés, a négy szem elvű adatbevitel, a hozzáférési jogosultságok engedélyezési folyamata.

Információk kiválasztása: Milyen információkat használjon fel ahhoz, hogy megfelelő minőségű és mennyiségű input álljon rendelkezésre a belső kontrolrendszer értékeléséhez?

Az értékelések elvégzéséhez közvetlen és/vagy közvetett információkra van szükség. A közvetlen információ a kontrollok működését bizonyítja, származhat a kontroll közvetlen megfigyeléséből, vagy teszteléséből. A közvetett információk a kontrollált folyamat adataiból származnak (ilyenek például a működési statisztikák, a teljesítménymutatók, vagy a kulcskockázati mutatók), ezek alapján következtetni lehet a kontrollok eredményességére, hatékonyságára.

A közvetlen és közvetett információk közötti választást szervezeti belső, vagy külső tényezők befolyásolják, így közvetlen információkat célszerű nagyobb mértékben felhasználni, ha például nagyobb valószínűséggel merülhet fel kontrollhiányosság, vagy ha gyakoriak a személyi, a szervezet vagy a technológiai változások az adott területen, illetve ha a legutóbbi értékelés óta több idő telt el, mint ahogyan azt korábban - kockázati alapon - tervezték. A felhasznált információ mennyiségét növelni kell, ha a kontrollhiányosság valószínűsége nagy, ha magas a manualitás aránya az adott munkafolyamatban, amikor csalás kockázata magas, ha gyakoriak a változások az adott területen, vagy ha a kontroll összetett.

Monitoring tevékenység típusok közötti választás (folyamatba épített monitoring, egyedi értékelés)

A szervezet számos monitoring tevékenység közül választhat aszerint, hogy mely folyamat illeszkedik leginkább a szervezeti struktúrába, kultúrába.

A monitoring megvalósulhat folyamatba épített monitoring (ongoing monitoring) és egyedi vizsgálatok, értékelések (separate evaluation) formájában.

A) A folyamatba épített monitoring olyan rutintevékenységek összessége, ahol

- a figyelemmel kísérés és az értékelés az operatív működésbe beágyazott,
- gyakran valós idejű, de mindenképpen jellemzője a hiba bekövetkezése és az észlelés között eltelt rövid idő,
- a monitoringot végző személy maga részt vesz az adott munkafolyamatban, vagy valamilyen felelőssége áll fenn azzal kapcsolatban,
- a munkafolyamatért felelős vezető kapja az információt (elsődlegesen).

A folyamatba épített monitoring az alábbi formákban valósulhat meg például:

- rendszeresen végzett vezetői felülvizsgálati, felügyelői tevékenységek,
- egyéb szervezetekkel, szervezeti egységekkel való napi összehasonlítás, napi statisztikai elemzések készítése (pl. trend-analízis) külső/belső adatok felhasználásával,
- automatizált monitoring folyamatok, amelyek során a kontrollok értékelése is informatikai eszközökkel valósul meg.

A folyamatba épített monitoring eredményeképp a kontrollhiányosságok azonosítása és felszámolása még akkor megtörténhet mielőtt azok jelentős kárt okoznának a szervezetnek.

Az azonnali jelzés ezért kulcsfontosságú, a felelős személy(ek)nek minden fontos eseményről azonnali információt kell kapniuk, ilyen esemény lehet pl. a kockázati szint megugrása, kedvezőtlen esemény bekövetkezése, kirívó adatok megjelenése, súlyos kontrollhiányosság.

Példák a folyamatba épített monitoringra:

- számlaállományok automatikus egyeztetése;
- napi/heti leltárjelentés küldése a vezető részére a kiugró állományok figyelemmel kísérésére;
- adatok statisztikai elemzése;
- eseményregiszter, incidensnapló vezetése vagyis a rendellenes események adatainak automatikus rögzítése;
- likviditási mutatók napi alakulása, elemzése, bizonyos szint elérésekor automatikus üzenet a vezetőnek.

Információtechnológiai megoldások alkalmazásával jelentősen növelhető a monitoring hatékonysága, valamint csökkenthető a hiányosság bekövetkezése és az észlelés közt eltelt idő, ezáltal a potenciális kár nagysága.

Egyfajta folyamatba épített monitoring technika az ún. folyamatos kontroll monitoring (CCM=Continuous Control Monitoring), amely a nemzetközi gyakorlatban a legdinamikusabban terjedő eljárás. A CCM az automatizált kontrollok eredményességét és hatékonyságát vizsgálja.

Az automatizált kontroll minden olyan ügyletnél megtörténik, ahol teljesülnek az előre meghatározott feltételek (pl. szállítói számlák adatainak egyeztetése kifizetés előtt, feladatkörök szétválasztása bizonyos ügyleteknél, számlaegyeztetés kettős finanszírozás elkerülésére), feladata a hibák/csalás megelőzése, valós idejű (vagy közel valós idejű) észlelése. A CCM során maga a kontroll tesztelése megy végbe automatikusan (pl. megtörtént-e minden szükséges adat egyeztetése, az egyes kontrolllépések között eltelt idő beleillik-e a szokásos ügymenetbe, vannak-e fennakadások a kontroll folyamatban).

B) Az egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring

- az operatív működéstől függetlenül valósul meg,
- általában - de nem feltétlenül - periodikusan ismétlődő havi/negyedéves/éves, vagy ütemezett

- az értékelő szervezetileg is elkülönül az operatív működéstől,
- az értékelés eredményének végső címzettje a szervezet vezetője.

Az egyedi értékelés gyakran hasonló formában valósul meg, mint a folyamatba épített monitoring (pl. számlaállományok egyeztetése), azonban a két monitoring technika között a különbség számottevő. Az egyedi értékelést egyrészt külső, objektív az operatív működéstől független egység végzi, másrészt az egyedi értékelés tárgya a belső kontrollok működése (egyedileg és összességében is) mellett a folyamatba épített monitoring eredményességének vizsgálata is. Amennyiben a folyamatba épített monitoring megbízhatóan és jól működik, az egyedi értékelés során felhasználhatók annak információi.

Példák egyedi értékelésre:

- belső ellenőrzési tevékenység, amely során vizsgálhatóak (az előző példánál maradva) pl. a készletezési tevékenység, a likviditási politika, vagy a telefonos ügyfélszolgálat működtetése. A belső ellenőrzés feladata annak vizsgálata - és ennek során elegendő bizonyítékkal alátámasztva, megfelelő bizonyosságot adni arra vonatkozóan -, hogy a vezetés által kialakított és működtetett belső kontrollrendszerek és eljárások megfelelően működnek-e. A belső ellenőrzés szerepe a szervezet méretének és összetettségének növekedésével egyre jelentősebbé válik;
- külső ellenőrzések, pl. könyvvizsgáló, Állami Számvevőszék, Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, Európai Támogatásokat Auditáló Főigazgatóság által végzett vizsgálatok;
- vezetői látogatások a vizsgált szervezeti egységekhez, amelyek során a vezető közvetlen információkhoz jut a munkafeltételekről, a munkafolyamatokról.

A gyakorlatban a két típus megfelelő kombinációja teszi lehetővé, hogy a belső kontrollrendszer működéséről elegendő információ álljon rendelkezésre.

Mely szervezeti szinten történjen az értékelés?

A monitoring folyamatokban a szervezet dolgozóinak jelentős hányada részt vesz, bár ez sok esetben nem tudatosul. A monitoring rendszer inputját jelentő adatok előállítás, azok eljuttatása az értékelőhöz tipikusan a vizsgált kontrollfolyamatban részt vevő munkavállalók feladata.

Az értékelés viszont különböző szervezeti szinteken valósulhat meg aszerint, hogy milyen típusú kockázat merül fel, milyen kontrollról van szó, mennyire automatizált a folyamat.

Általánosságban elmondható, hogy amennyiben az értékelés objektivitása a legfontosabb tényező (pl. ha a csalás kockázata magas), akkor az operatív folyamatoktól távol eső, független értékelőnek kell az értékelést elvégezni (ilyen pl. a belső ellenőrzés, belső ellenőrzési vizsgálatot végző külső szakértő, vagy külső ellenőrzést végző szerv).

Amennyiben pedig a szakterületi kompetencia elengedhetetlen az értékelésnél, akkor inkább az operatív működésben részt vevők értékeljenek annak ellenére, hogy ezeknek a megoldásoknak az objektivitása alacsony.

Ennek megfelelően az alábbi szinteken történhet az értékelés:

- a) **Önértékelés:** a legkevésbé objektív értékelési forma, azonban egyrészt mindenképpen jó kiindulópontot jelenthet a későbbi értékelések számára, másrészt az adott munkavállalóban tudatosítja a saját felelősségi körébe tartozó kontrollok fontosságát.
- b) **Munkatárs, felügyelő értékelése:** valamennyire objektív értékelés, ahol a munkafolyamatban rejlő kontrollhiányosságokra nagyobb valószínűséggel fény derül. Leginkább a folyamatba épített monitoring során alkalmazzák.
- c) **Független értékelés:** objektív értékelési forma, ahol az értékelő nem visel semmilyen felelősséget az adott folyamatban és szervezetileg is független a folyamatért felelős szervezeti egységtől. Ilyen lehet pl. egy különálló szervezeti egység/csoport, a belső ellenőrzés, illetve külső ellenőrzést végző él.

A belső ellenőrzés szerepe a belső kontroll rendszerben tehát a következő:

- A belső kontrollrendszeren belül a „monitoring” rendszerelem része.
- Egyedi értékelést végez kockázati alapon elkészített terv szerint.
- Általában közvetett információkat használ fel, a folyamatba épített monitoring által megállapítottakat is feldolgozva.
- Független mind funkcionálisan, mind szervezetileg.

IV. Visszajelzés a monitoring eredményeiről, az eredmények kommunikálása

A monitoring folyamata a jogszabályi előírásoknak és a belső szabályzatokban foglaltaknak megfelelően szóbeli, vagy dokumentált módon jelentéstétellel zárul.

A jelentésnek/feljegyzésnek (az operatív működéstől függetlenül, 6 havonta a szervezet vezetője részéről valósul meg) tartalmaznia kell az azonosított hiányosságokat és a végső következtetéseket az eredményességére és hatékonyságára vonatkozóan.

Attól függően, hogy az adott monitoring folyamatot milyen kontroll nyomon követésére és értékelésére alakították ki (vagyis kulcskontroll, vagy nem), a jelentés címzettje változhat.

Például:

- Alacsony besorolású kockázatból fakadó veszteség csökkentésére alkalmazott kontroll monitoringjának eredményéről szóló jelentést általában az adott munkafolyamatért közvetlenül felelős vezető kapja meg. Természetesen, ha az értékelő magasabb szintű vezetésnek köteles beszámolni, abban az esetben nem elégséges a közvetlenül érintett vezetőknek történő beszámolás.

- Amennyiben egy kulcskontroll értékelése a cél, akkor a beszámolás magasabb szinten történik.

A figyelemmel kísérés és az értékelés gyakorisága is változó. A folyamatba épített monitoringgal szembeni elvárás általában az, hogy a felelős vezető naprakész információkkal rendelkezzen a szervezet működéséről, ezért az értékelések gyakoribbak (heti/napi/vagy még rövidebb időtávúak, esetleg valós idejűek). Az egyedi értékelés átfogóbb és visszatekintő jellege miatt az értékelések között eltelt időszak hosszabb.

A következtetések levonása és a javaslatétel után a szükséges intézkedés megvalósításának nyomon követése szintén a monitoring része.

Záradék:

Az Esztergomi Szakképzési Centrum integrált kockázatkezelési monitoring stratégiáját a vonatkozó útmutató tartalmának figyelembevételével jóváhagyom, az integrált kockázatkezelés intézkedési tervének nyomon követéséről a 2-3. sz. mellékletben foglaltak szerint rendelkezek.

Esztergom, 2020. december 29.


Dr. NÉMETH SZILÁRD PÉTER
kancellár



**Kockázati tűréshatár
meghatározása, kockázati kitettség nyomon követése**

A szervezeti szintű kockázati tűréshatár: Az egész szervezetre - ezen belül szervezeti egységekre és projektekre - vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét és így egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára.

A szervezeti szintű kockázati esemény kockázati értéke, amely az alábbi intézkedéseket igényli (kockázati tűréshatár meghatározása):

Alacsony: 1- 5 pont: A szervezet éves munkatervében, intézkedési tervében megfogalmazott intézkedéseket igényli.

Közepes: 6-15 pont: A szervezet éves munkatervében, intézkedési tervében prioritást élvez, a megfogalmazott intézkedések soron kívüli megvalósítását igényli.

Magas: 16-20 pont: 30 naptári napon belüli intézkedést igényel.

Nagyon magas: 21-25 pont: Azonnali intézkedést igényel.

Az intézkedések célja (megjelölt módszer): A kockázati esemény megszüntetése.

A kockázati kitettség nyomon követése: A kockázati leltár és az intézkedési terv végrehajtásának év közbeni (6 havonta történő) felülvizsgálata az intézkedésért felelős személy részéről a szervezeten belüli feladatmegosztás szerint.

A kockázati leltár és az intézkedési terv nyomonkövetéséről szóló beszámoló elkészítése a Kockázatkezelési Munkacsoport feladata.

Szervezetben belüli feladatmegosztás az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomonkövetése vonatkozásában

Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv	Szervezet vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport
Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése	Kockázati tűréshatár meghatározása; Jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról;	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában	Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv előkészítése;
Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követése	Beszámolatás	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról;	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról	Az Integ. Kockázatkezel. Intézked. terv nyomon követéséről szóló beszámoló elkészítése

Nyomonkövetés célja: Különösen az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomonkövetése.

Nyomonkövetés módja: Beszámolatás/ok alapján, egyedi értékelések formájában megvalósuló monitoring.

- az operatív működéstől függetlenül, 6 havonta a szervezet vezetője részéről valósul meg,
- az értékelő elkülönül az operatív működéstől,
- az értékelés eredményének végső címzetje így a szervezet vezetője.