

ZALACSÁNYI KÖZÖS
ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL

Sorszáma:

SZABÁLYZAT - 005

Hatályos:

2022. január 3. napjától

INTEGRÁLT
KOCKÁZATKEZELÉSI
SZABÁLYZAT



TARTALOMJEGYZÉK

I. ÁLTALÁNOS RÉSZ	4
1. A SZABÁLYZAT HATÁLYA ALÁ TARTOZÓ SZERVEZETEK	4
2. A SZABÁLYZAT JOGSZABÁLYI ÉS EGYÉB FORRÁSAI:	4
3. A SZABÁLYZAT CÉLJA.....	5
II. KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER.....	5
1. KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA.....	5
1.1 Általános szempontok.....	5
1.2 Koordinálás szervezeti felelőse	7
1.3 Kockázatkezelési feladatmegosztás a szervezeten belül	8
2. KOCKÁZAT ÉS KOCKÁZATKEZELÉS FOGALMA.....	9
2.1 A kockázat fogalma.....	9
2.2 A kockázatkezelés fogalma	10
3. KOCKÁZATOK KEZELÉSÉNEK FOLYAMATA	11
3.1 A kockázatkezelés lépései	11
3.2 A kockázatok hierarchiája	12
4. KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA.....	12
4.1 Kockázatok beazonosításának előfeltétele	12
4.2 Kockázatok azonosításának eszközei	12
4.3. Kockázatok folyamatgazdái.....	13
4.4. Kockázati tényezők és kategóriák.....	13
4.5. Integrált kockázati leltár	15
5. KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE.....	15
5.1 Az értékelés keretei	15
5.2 A kockázatok elemzése.....	16
Csoportok kialakítása:.....	16
Rangsoroló mátrix:.....	17
Egyaránt ható tényezők összehasonlítása:	17
Kockázati térkép:	17
Kockázatkezelési mátrix:	17
5.3. Kockázati prioritások.....	18
5.4. Kockázati tűréshatár	18
6. A KOCKÁZATRA ADOTT REAKCIÓK	18
6.1 Kockázatkezelési stratégiák.....	19
6.1.1 A kockázat elviselése	19

6.1.2	A kockázat kezelése	19
6.1.3	A kockázat átadása.....	19
6.1.4	A kockázatos tevékenység befejezése.....	19
6.1.5	Kihasználni a lehetőséget.....	20
6.2.	A kockázatkezelés módjai	20
6.2.1	Megelőző kontrollok	20
6.2.2	Korrekciós kontrollok	20
6.2.3	Iránymutató kontrollok	20
6.2.4	Felderítő kontrollok	21
6.3	A kockázatokra adható reakciók megvalósításának mérlegelése	21
6.4	Az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata	21
III.	ZÁRÓ RENDELKEZÉS.....	22
IV.	MELLÉKLETEK.....	23
	MEGISMERÉSI NYILATKOZAT.....	24

A Szabályzatban használt jogszabályok rövidítésének jegyzéke:

Áht.	2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
Bkr.	370/2011. Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről

I. ÁLTALÁNOS RÉSZ

1. A SZABÁLYZAT HATÁLYA ALÁ TARTOZÓ SZERVEZETEK

A szabályzat hatálya kiterjed a **Zalacsányi Közös Önkormányzati Hivatalra**, és a gazdálkodási körébe utalt alábbi költségvetési szervekre, intézményekre (továbbiakban: Intézmények):

1. Az önkormányzati hivatalt létrehozó és fenntartó önkormányzatokra:
 - Felsőpáhok Község Önkormányzata
 - Zalacsány Község Önkormányzata
 - Ligetfalva Község Önkormányzata
 - Nemesbük Község Önkormányzata
 - Zalaköveskút Község Önkormányzata
2. A települések nemzetiségi önkormányzataira:
 - Zalacsányi Roma Nemzetiségi Önkormányzat
3. Az önkormányzatok által alapított, és fenntartott, önállóan működő költségvetési szervekre:
 - Zalacsányi Csány László Óvoda
 - Nemesbüki Óvoda

2. A SZABÁLYZAT JOGSZABÁLYI ÉS EGYÉB FORRÁSAI:

- Magyarország helyi önkormányzatairól 2011. évi CLXXXIX. törvény (119-120.§)
- Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (69.§)
- Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011.(XII.31.) Kormányrendelet
- A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011.(XII.31.) Kormányrendelet (7.§)
- „Pénzügyminisztérium: Belső Kontroll Kézikönyv – 2010”
Közzétéve: Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási kontrollok
- „Útmutató – Magyarországi államháztartás belső kontroll standardok – 2012. december”
Közzétéve: Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási kontrollok
- „Módszertani útmutatók a belső kontrollrendszer és az integritásirányítási rendszer fejlesztéséhez – 2016. november”
Közzétéve: Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási kontrollok

3. A SZABÁLYZAT CÉLJA

Belső kontrollrendszer kialakítását, működtetését és fejlesztését írja elő az Áht.69.§-a. Ezt a folyamatrendszert a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kell kialakítani. Ennek megvalósításáért a költségvetési szerv vezetője felel.

Az államháztartásban a belső kontrollrendszer koncepciója nemzetközileg elismert szervezetek (COSCO, INTOSI) ajánlásainak integrálásán alapul.

A **Bkr.7.§. (1) bekezdése** fogalmazza meg, hogy a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.

A szabályzat célja, hogy biztosítsa a kockázatkezelés egységes és célirányos gyakorlatát, kialakítva az átfogó integrált kockázatkezelési keretrendszert.

Ezzel járul hozzá, hogy az I.1.pontban részletezett költségvetési szervek

- egységesen értelmezhessék a stratégiai célok elérését, az eredményesség növelését gátló, késleltető kockázatokat, és a kezelésükre kialakított módszereket,
- megfelelően orientálja a dolgozókat a kockázatok és várható hatásuk olyan időben való jelzésére, amikor még megelőző módon lehet a védekező intézkedéseket, döntéseket meghozni,
- elfogadtassa minden dolgozóval a kockázatok kezelésének kialakított gyakorlatát, és a jó munkahelyi légkör megteremtésével, ösztönözze őket a kockázatkezelésben való részvételre,
- a megfelelő kockázatkezelés segítségével készített, a vezetés kockázatkezelési tevékenységéről szóló jelentés körütekintő, teljes körű és megbízható legyen.

II. KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER

1. KOCKÁZATKEZELÉSI RENDSZER KIALAKÍTÁSA

1.1 Általános szempontok

Kockázatmenedzsment 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.

A költségvetési szervek működésére, ezen keresztül céljaik elérésére számos külső és belső kockázati tényező gyakorol különböző mértékű hatást, amelyekre a költségvetési szerv vezetőinek valamilyen formában reagálniuk kell. Alapvető követelmény, hogy a költségvetési szerv vezetése lehetőség szerint a szervezetet érintő valamennyi kockázatot – beleértve a támogató, funkcionális folyamatok (informatika, humán erőforrás, jogi szolgáltatások stb.) kockázatait is – ismerje meg, mérje fel, gyűjtse össze és csoportosítsa olyan módon, hogy azok alkalmasak legyenek az elemzés és értékelés elvégzéséhez, a kockázatok rangsorolásához.

A kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő helyi vezetők (folyamatgazdák) és beosztottak ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért a költségvetési szerv vezetőjének úgy kell kialakítania a kockázatkezelés gyakorlatát, hogy az alapvetően a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és beosztottak által közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

A kockázatkezelés egy állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. Ebben, a szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van a feltárt kockázatokra való vezetői reakcióknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, és újak keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére, továbbá a kockázatkezelési tevékenységek tervezésére, rangsorolására, ütemezésére.

A kockázatkezelés a szervezet céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata. A folyamat magában foglalja:

- a kockázatok azonosítását;
- a kockázatok kiértékelését;
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterékenysége, kockázattűrésének) értékelését;
- a válaszok kialakítását a kockázatokra;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

A kockázatkezelés megfelelő működtetéséhez szükség van a költségvetési szerv minden szintjének bevonására, ennek legkézenfekvőbb módja kockázatkezelési munkacsoport létrehozása.

A Bkr. 7.§ (4) bekezdése rendelkezik arról, hogy a költségvetési szerv vezetőjének az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására **szervezeti felelőst** kell kijelölnie. Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki.

A Bkr. 7.§ (5) bekezdése előírja, hogy a **folyamatgazdáknak** együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.

Így kockázatkezelési munkacsoport tagjai:

- szervezeti felelős az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására
- folyamatgazdák.

Az előírások szerint a belső ellenőrzés csak megfigyelőként vesz részt a kockázatkezelés folyamatában – kivéve amikor a belső ellenőrzési folyamat folyamatgazdájaként jár el. A belső ellenőrzés függetlenségének és objektivitásának megőrzése érdekében nem vesz részt operatíván a kockázatkezelési folyamatban, de tekintettel arra, hogy a belső ellenőrzés átfogó ismeretekkel rendelkezik a szervezetről és a szervezet kockázatairól – kizárólag tanácsadási tevékenysége keretében – független értékelés nyújtásával segíti a kockázatkezelési munkacsoport munkáját.

A kockázatkezelési munkacsoport feladatai:

- a folyamatterkép és folyamatleírások mentén előkészíti a kockázatok felmérését, amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni;
- a folyamatok mellett, ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát, érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása, integrált kockázati leltár kialakítása;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázatértékelés alapján képező kockázati kritérium mátrixot;
- a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén képes kezelni – melyet továbbít a kockázatkezelési munkacsoport részére;
- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;
- a kockázatkezelési munkacsoport évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

1.2 Koordinálás szervezeti felelőse

Az integrált kockázatkezelési rendszer működését a szervezeti felelős koordinálja, akinek ez a koordinációs tevékenysége jellegét tekintve két részre osztható: a technikai koordinációra és a személyorientált koordinációra.

A technikai koordináció keretében információt kér be, információt és feladatot továbbít, megbeszélést, munkacsoportot hív össze, és rögzíti azok eredményeit, részanyagokat gyűjt össze, és egységes anyaggá dolgozza össze azokat.

A transzformatív, a szervezet működési módját átalakító változások elérésének érdekében a technikai koordinációt ki kell egészítenie a személyorientált koordinációnak is, amely egyrészt személyes hatásgyakorlást jelent másokra egy cél iránti közös erőfeszítés érdekében; másrészt a közös értékek és célok folyamatos kimunkálását és a körülményekhez igazítását.

A szervezeti felelős a kockázatkezelési rendszer tekintetében koordinátori, a folyamat tekintetében pedig – a koordinátori szerep részeként – folyamatvezetői szerepet lát el. Két fajta tudással kell rendelkeznie, egyrészt módszertani tudással, amely magában foglalja a folyamatvezetési és a kockázatelemzési módszertani tudást is, másrészt pedig általános, átfogó, de nem feltétlenül részletekbe menő tudással a szerv belső szervezetének és működésének az egészéről.

1.3 Kockázatkezelési feladatmegosztás a szervezeten belül

Költségvetési szerv vezetője:

- integrált kockázatkezelési szabályzat kiadása,
- kockázatkezelési munkacsoport felállítása;
- közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában;
- kockázatok értékelésének jóváhagyása;
- kockázati tűréshatár meghatározása;
- integrált kockázatkezelési intézkedési terv jóváhagyása;
- munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról;
- beszámoltatás az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követeléséről.

Folyamatgazda:

- integrált kockázatkezelési szabályzat véleményezése,
- felelős a szervezeti és a folyamatok szintű kockázatok azonosításában,
- a kockázati kritérium mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokot és meghatározza a folyamat kockázatoságát;
- javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére;
- beszámol az integrált kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtásáról.

Munkatárs:

- integrált kockázatkezelési szabályzat véleményezése,
- közreműködik a szervezeti és a folyamatok szintű kockázatok azonosításában,
- közreműködik a kockázatok értékelésében,
- megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában;
- visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról.

Kockázatkezelési munkacsoport:

- kockázatkezelési szabályzat előkészítése;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése; integrált kockázati leltár készítése;
- kockázati kritérium mátrix kialakítása; kockázatok értékelésének összegzése; kockázati térkép elkészítése;
- integrált kockázatkezelési intézkedési terv előkészítése;
- az integrált kockázatkezelési intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása.

Koordinálás szervezeti felelőse:

- kockázatkezelési munkacsoport koordinálása;
- a kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása;

Belső ellenőr:

- *bizonyosságot nyújtó* tevékenysége keretében értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére;
- *tanácsadó* tevékenysége keretében – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését;
- a belső ellenőrzés *folyamatgazdjaként* azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére.

2. KOCKÁZAT ÉS KOCKÁZATKEZELÉS FOGALMA

2.1 A kockázat fogalma és tartalma

Minden szervezetet egy meghatározott célok érdekében hoztak létre, illetve, hogy működésével meghatározott célokat szolgáljon. Ezek megvalósítása vagy teljesítése során olyan tényezők is szerepet játszanak, amelyek bekövetkezése és hatása bizonytalan. Bizonytalanságuk a szervezet működésének, felépítésének összetettségéből, illetve a környezet összetettségéből és kiszámíthatatlan változásaiból fakad. Ezeket a bizonytalan tényezőket hívhatjuk kockázatnak.

Kockázat alatt pontosan előre nem látható, de azért nem elhanyagolható eséllyel, véletlenszerűen esetleg bekövetkező – tehát csak még be nem következett – eseményt értünk. A kockázatok sokszor váratlan, véletlen események, azonban, ha a szervezet előzetesen felkészül az adott területen tipikusnak bizonyult kockázatok bekövetkezésére, akkor már nem lehetnek teljesen váratlanok.

A kockázat és a kockázat fogalmával szinonimaként használt rokon értelmű fogalmak értelmezése:

Probléma:	Mindig a jelenre vonatkozik. Fontos a problémák feltárása és értékelése, ennek alapján hatékony problémakezelés, a jövőbeni a kockázatok csökkentése végett.
Hiányosság:	A jelenre vonatkozik. A szabályozás hiánya a jövőben kockázatokat okozhat. A probléma tény, körülményt jelöl, a hiányosság állapotot ír le.
Bizonytalanság:	A jövőre vonatkozik és az összes kimenetet magában foglalja. Információ hiányt is jelent.
Kockázat:	Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valamely valószínűséggel bekövetkezik és ezáltal valamilyen hatással lesz az adott szervezet céljainak elérésére.
Veszély:	Az intézmény stratégiai, szervezeti céljait negatívan befolyásoló kockázat. Léteznek pozitív kockázatok, azaz lehetőségek.

Tágabb értelemben véve a kockázat mindazon események összességét jelenti, amelyek bekövetkezése hatással lehet a szervezet által kitűzött célok elérésére. Ez a hatás lehet negatív, illetve pozitív is. Amennyiben pozitív hatásról van szó, azt definiálható úgy is, mint lehetőség.

Kockázat: a költségvetési szerv gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését.

Kockázatot jelentő elemek és események a következők lehetnek:

- véletlenszerű esemény,
- hiányos ismeret vagy információ,
- ellenőrzési hiánya és/vagy az ellenőrzések gyengesége a szervezetben.

A kockázatok között megkülönböztetünk:

- eredendő kockázatot,
- ellenőrzési kockázatot,
- maradandó kockázatot.

Eredendő kockázat az a kockázat, amely a szabálytalanságok vagy a szervezeti célok megvalósítása során fellépő hibák előfordulásának kockázataként jelenik meg.

Az ellenőrzési kockázat az a kockázat, amely az eredendő kockázathoz tartozó kockázati tényezők meg nem előzéséből, valamint a folyamatba épített belső ellenőrzés során fel nem tárt eredeti kockázatok körébe tartozó kockázatok előfordulásából származik.

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat a maradandó kockázat.

2.2 A kockázatkezelés fogalma

A kockázat tehát negatívan hathat a szervezet működésére, és ezen keresztül a szervezet célkitűzéseire is. Megnehezíti, hátráltatja vagy legrosszabb esetben meg is akadályozhatja bizonyos funkciók ellátását, illetve célok teljesülését. Ezért mindenképpen szükséges, hogy valamilyen módon a szervezet foglalkozzon ezzel a problémával.

A feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a szervezet célkitűzéseire, tudjon válaszolni a szervezet oly módon, hogy lehetőség szerint elősegítse a szervezet eredeti céljainak elérhetőségének, teljesítésének valószínűségét, s ezzel egy időben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, lehetséges hatását.

A költségvetési szerv ezt a kockázatkezeléssel érheti el, amely tömören magában foglalja a kockázati tényezők meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd végül a kockázati tényezőre történő reagálást.

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. Külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beágyazzák, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét. Figyelembe kell venni, hogy a kockázatkezelés elsősorban a szervezet feladatellátását támogató belső folyamat, és nem az adott költségvetési szerven kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

A követelmények teljesítésével kapcsolatban a vezetés feladata:

- a szervezet egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása,
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése,
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása,
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal,
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

3. KOCKÁZATOK KEZELÉSÉNEK FOLYAMATA

3.1 A kockázatkezelés lépései

A kockázatok kezelése nem egy egyszerű lineáris tevékenység, sokkal inkább számos egymásba fonódó, egymásra ható elem megfelelő egyensúlyának megteremtését célzó ciklikus folyamat. A kockázatok nem egymástól függetlenül, önmagukban kell kezelni, mivel hatással lehetnek egymásra, illetve egyik kockázat bekövetkezése eredményezheti további kockázatok megjelenését is. A hatékony kockázatkezelés éppen ezért egyszerre több kockázat párhuzamos kezelését kell, hogy jelentse.

A kockázatkezelés folyamata a következő hat fő szakaszból áll:

1. a kockázati tényezők azonosítása, és a beazonosításra alkalmas keretek meghatározása,
2. a kockázatok értékelése (elemzés, a kritikus tényezők kiválasztása)
3. az elfogadható kockázati szint meghatározása (a szervezet vagy vezetés számára),
4. a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
5. a kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása,
6. a válaszingézkedés, és a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.

Ezek a lépések nem különülnek el élesen egymástól, hanem egybeolvadnak, átfedik egymást. A kockázatkezelés fent vázolt lépései mellett léteznek még olyan tényezők is, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők. Ezek a tényezők a következők: kommunikáció és tájékoztatás; a szervezet kapcsolatai; a szervezet környezete.

FOGALOM ÉRTELMEZÉSE:

Kockázatkezelés folyamatábrája [1. számú melléklet]

3.2 A kockázatok hierarchiája

A szervezet felépítését és működését tekintve három jól elkülöníthető szinten jelentkehetnek kockázatok. Ezek nem kezelhetők külön-külön a többi szint figyelembe vétele nélkül. A kockázatkezelés folyamata a stratégiai, program és operatív szinteken összehangolva és egységesítve kell, hogy működjön. Ilyen módon a kockázatkezelési stratégia a vezetői szintről kiindulva beépülhet a szervezet mindennapi tevékenységeibe.

4. KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

4.1 Kockázatok beazonosításának előfeltétele

A kockázatok beazonosításának folyamatához elengedhetetlen a szervezet célkitűzéseinek és tevékenységeinek, működési folyamatainak alapos ismerete, kezdve a legmagasabb szintű, célokkal, lefelé, egészen a napi működés céljainak szintjéig (pl. bérelszámolás, tárgyi eszköz beszerzés, stb.).

A kockázatokat ezen ismeret alapján lehet felismerni, azonosítani. A kockázat felmérési-kezelési rendszer kiépítésének első célszerű lépése az adott szervezet stratégiai célkitűzéseit megismerni, és azokat vizsgálni. A könnyebb kezelhetőség érdekében érdemes ezek számát, minimálisra szorítani (legfeljebb 10). Ez az egyszerűsítés megkönnyíti a célkitűzésekhez tartozó alapvető kockázatok elemzését, azonosítását.

4.2 Kockázatok azonosításának eszközei

A kockázatkezelés stratégiai szemléletű megközelítésének kulcsa a kockázatok beazonosítása a szervezet fő célkitűzéseinek tükrében. A két leggyakrabban alkalmazott megközelítés a kockázatvizsgálat, illetve a kockázati önértékelés.

Kockázatvizsgálat:

Ebben az esetben egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoport” jön létre, hogy felmérje a szervezet összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat.

A „munkacsoport” alapvető munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott interjú, illetve a belső szabályzatok, eljárásrendek áttekintése, amely alapján a csapat meghatározza a szervezet minden egyes tevékenységéhez rendelhető kockázatokat.

Kockázati önértékelés:

A kockázati önértékelés során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során.

4.3. Kockázatok folyamatgazdái

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor a szervezeti vezető kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, általában saját felelősségkörükön belül. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az adott szervezet szervezeti egységeken belül, az egyes vezetői szintek felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a szabályzat, a munkaköri leírások, egy szervezeti vezetői utasítás, eljárásrend tartalmazhatja.

A kockázatkezelési feladatok konkrét ellátóit a **2. számú melléklet** tartalmazza. A kockázat kezelésért felelős személyeknek más szabályozásban (pl. ellenőrzési nyomvonal) meghatározásra kerül, hogy milyen döntéseket lehet és kell hozniuk a kockázatok megszüntetése módjáról.

4.4. Kockázati tényezők és kategóriák

A kockázatokat logikus rendben, ésszerű, nyilvántartásra alkalmas módon célszerű csoportosítani. A kockázatok forrásait tekintve, minden szervezet külső és belső kockázatokkal szembesül. A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatok meg lehet állapítani, mérni, és a válaszlépéseket meghatározni.

Külső környezeti kockázatok:

Hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a költségvetési szerv működésétől. A költségvetési szervnek ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni. Ilyen tényezők:

- a politikai célok irányváltásai,
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- a környezetvédelmi előírások szigorodása,
- a törvények, jogszabályok módosulásai,
- a közigazgatás szervezetrendszerének változásai,
- a partnereket érintő változások áttételes hatásai,
- a közvélemény szolgáltatási igényének módosulásai.

Belső működési kockázatok:

A költségvetési szerv működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Ilyenek:

Pénzügyi kockázatok:

- a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai,
- a bevételi, kiadási előirányzatok változásai,
- a nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- a tudatos károkozások,
- a biztosítások elmaradása,
- a hibás fejlesztési döntések,
- a nem megfelelő forrásfelhasználások.

Tevékenységi kockázatok:

- a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,
- elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, amelyekkel nem lehet azonosulni,
- a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
- nem fejlesztik folyamatosan technológiai, ügyintézési eljárásaikat,
- nem gondoskodnak a munkatársak egészségének megőrzéséről, a vagyonvédelemről,
- nem hoznak létre, és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítene hatástanulmányokat, kockázatelemzéseket,
- nem szereznek következetesen érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

Emberi erőforrás kockázatok:

- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal,
- nem élvezik a munkatársak bizalmát/tiszteletét,
- nincs kapcsolatuk a többi vezetővel és a beosztott munkatársakkal,
- nem fogalmaznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- nem megfelelő a kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
- hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmaznak meg,
- feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állományt,

- nem segítik megfelelően a jó munkakörülmények és munkahelyi légkör kialakításával, a vezetés személyes példamutatásával a fluktuáció csökkentését, az etikus magatartás megteremtését, a hatékony munkavégzést.

A szervezet által beazonosított egyes kockázatok nem függetlenek egymástól. Bizonyos szempontok alapján különböző csoportokba, kategóriákba sorolhatók. A **3. számú melléklet** bemutatja a jellemző kockázati kategóriákat.

A megbízott folyamatkezelők feladata a kockázatkezelés szempontjából a működési folyamatok pontos leírása, a folyamatok hatékonyságát mérő mutatószámok (indikátorok) meghatározása, és a folyamatot támogató erőforrások azonosítása. Elvárható minden folyamatgazdától, hogy az általa irányított, felügyelt folyamat kockázatait ismerje, és azokat a megfelelő kockázati csoportokba képes legyen besorolni.

4.5. Integrált kockázati leltár

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az integrált kockázati leltárt, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni. A kockázatkezelési munkacsoport feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése.

Az integrált kockázati leltár tartalmi elemei:

- Kockázati esemény
- Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása
- Veszélyeztetett szervezeti célkitűzések
- Érintett folyamatok
- Folyamatgazda
- Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e?
- Hivatkozás az integrált kockázatkezelési intézkedési terv vonatkozó pontjára*

(* Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításkor még nem lehet kitölteni, de az integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.)

5. KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

5.1 Az értékelés keretei

Bizonyos típusú kockázatok számszerűsíthetők, de más kockázatok értékelésére csak sokkal szubjektívebb értékmérés áll rendelkezésre. Szükséges azonban a kockázati kategóriák besorolási kereteit is kialakítani, amelyeknél hasznos figyelembe venni az alábbi szempontokat:

- Biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye.

- Az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését.
- Az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt, és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat.

A legtöbb kockázat esetében csak szubjektív értékelésére támaszkodhatunk. Éppen ezért ennek keretei nem szigorúan rögzítettek, így minden szervezet kialakíthatja saját számára legmegfelelőbb rendszert.

5.2 A kockázatok elemzése

A kockázatfelmérést követő lépés az azonosított kockázati tényezők értékelése. Az értékelés legegyszerűbb formája egy 3x3-as kockázatkezelési kritérium mátrix, amelyben a kockázat bekövetkezésének hatását (pl. magas – közepes - alacsony) jelölhetjük meg a kockázat bekövetkezésének valószínűségéhez (pl. alacsony - közepes – magas) viszonyítva.

Hatás értékelési kritériumai:

Lényegesség: A kockázat hatása az éves költségvetés hány %-át tesz ki (érték: 1-4).

Sérülékenység: Megfelelően szabályozott-e és kontrollált-e a rendszer? Mekkora a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége? (érték: 1-4).

Reputációs érzékenység:

A terület ki van-e téve a közvéleménynek, és így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat-e? (érték: 1-5).

Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében:

Ha nem működik megfelelően, akkor mennyire hátráltatja a célok elérését? (érték: 1-5).

Valószínűség szintjei:

Alacsony: Bekövetkezhet, de nem valószínű.

Közepes: Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben.

Magas: 1-2 éven belül bekövetkezhet.

Nagyon magas: Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben.

Ezt követi a kockázati rangsor kialakítása, amelyhez a következő technikai megoldásokat lehet felhasználni.

Csoportok kialakítása:

A legegyszerűbb, általánosan alkalmazható megoldás az alacsony, közepes, magas kockázatú csoportok kialakítása, és a kockázatok e csoportokba való besorolása. Ennek a megoldásnak az a problémája, hogy erőteljesen érvényesül a szubjektivizmus.

Egy-egy terület kockázatosságát oly módon is meg lehet határozni, hogy egyidejűleg figyelembe veszik a területre ható egyedi kockázatok bekövetkezési valószínűségét és hatásuk jelentőségét, és a kockázatosság becsült mértékeinek összesítése szerint a legmagasabb pontszámot elértnek megfelelően kerül sor a besorolásra (**4. számú melléklet** – *Kockázati skála kialakítása*).

Rangsoroló mátrix:

A besorolás objektívebbé tételét segítheti, ha a kockázatokra ható tényezőket egy rangsoroló mátrixban hasonlítják össze egymással oly módon, hogy minden egyes tényezőt külön-külön összehasonlítják a többi tényezővel, azaz mindig csak két tényező viszonylatában kell eldönteni, hogy melyik a fontosabb. (Két tényező egymáshoz viszonyításakor a nagyobb hatásúnak ítélt tényező „1”, a másik „0” értéket kap!) Valamennyi tényező összehasonlítása után a pontértékeket soronként (tényezőkként) összeadják, és az így kapott pontértékek alapján alakul ki a tényezők közötti rangsor.

Egyaránt ható tényezők összehasonlítása:

Ki lehet indulni abból is, hogy vannak olyan, minden szervezeti egység tevékenységére egyaránt ható kockázati tényezők (például a szabályozottság), amelyek alapján kockázati kitettségük egymással összehasonlítható.

A kockázati tényező két szélső értékét egy folyamat esetében könnyű meghatározni (teljesen szabályozatlan, vagy jól szabályozott, naprakész szabályozás van érvényben, megfelelő beépített kontrollokkal). A két szélső érték közötti intervallumot, a folyamat sajátosságai alapján, tetszés szerint lehet különböző, egymástól kisebb-nagyobb mértékben eltérő szempont szerint bontani, és az egyes szempontok pontértékét előre meghatározni. A viszonyítási alap a maximálisan adható pontérték lesz, amit 100%-nak véve állapítható meg valamennyi, az összehasonlításban résztvevő egység sorrendje. (**5. számú melléklet** – Folyamat kockázatkezelési tábla).

Kockázati térkép:

Egy másik megoldás, az egyszerű kockázati térkép, amit egy koordináta-rendszerben, a hatás jelentősége, valamint a bekövetkezés valószínűsége alapján alakítanak ki, és négy csoportba osztják a kockázatokat. Ennek az a lényege, hogy a négy csoport mindegyikére (megelőzendő és megszüntetendő, rendszeres időszakonként megfigyelendő, folyamatosan megfigyelendő, esetenként megfigyelendő) előre meghatározott kockázatkezelési módot írnak elő, és azok tükrében kerül sor a kockázatok besorolására (**6. számú melléklet** – Kockázati térkép).

Kockázatkezelési mátrix:

A KKM összeállításának alapját képező változat alkalmazása során, egy táblázatban az egyes kockázatokat, a bekövetkezési valószínűségük és a szervezetre gyakorolt hatásuknak megfelelően helyezik el. A táblázatban az egyes tényezőket 1-től 5-ig, vagy 1-től 10-ig terjedő skálán kell értékelni mindkét szempont alapján, majd az egyes kockázatokra vonatkozó valószínűségi és hatás értékeket összeszorozni. Az egyes tényezők szorzatainak eredményeit össze kell adni, és elosztani a kockázatok

számával. Ezáltal állapítható meg a kockázati átlag, amelyre azért van szükség, hogy annak ismeretében háromfelé lehessen osztani a tartományt, meghatározva, hogy a vezetés milyen érték feletti kockázatokat tart magasnak, milyen intervallumot közepesnek, és milyen értékhatár alattiakat alacsonynak. A táblázatban szereplő kockázatokat egy koordináta-rendszerben (pl.: 10x10-es mátrixban) lehet elhelyezni, amely jól szemlélteti az egyes kockázati tényezőknek a kialakított három tartományban való elhelyezkedését, fontosságát (magas, közepes, alacsony).

5.3. Kockázati prioritások

A kockázatok értékelése után a szervezet számára legjelentősebb kockázatok tisztán láthatóvá válnak. Minél kevésbé elfogadható egy kockázati tényező bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni kell, és magasabb szinten kell velük foglalkozni.

A prioritások, illetve a feltárt kockázattal kapcsolatos reakciók hatékony meghatározásához és a teljes körű kockázateértékeléshez azonban elengedhetetlen a szervezet által elfogadhatónak tartott kockázati szint, az ún. kockázati tűréshatár meghatározása.

5.4. Kockázati tűréshatár

A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszcselekedést tesz a felmerülő kockázatokra. A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

Általában a kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- Szervezeti kultúra
- Menedzsment hozzáállása
- Kapacitás
- Technikai lehetőségek

A kockázati tűréshatár a vezetőség által kijelölt olyan határértékeket fog jelenteni, amelyek egyértelműen meghatározzák a szervezet minden dolgozója számára, hogy maximálisan mekkora mértékű kockázatot vállalhatnak a szervezet egyes tevékenységei kapcsán.

6. A KOCKÁZATRA ADOTT REAKCIÓK

A felmért, majd kiértékelt kockázatok tulajdonképpen a kockázatok tényleges kezelésének előkészítését jelentették. Ezekre alapozva kerül sor azokra a konkrét lépésekre, válaszcselekedésekre, amelyek célja, hogy csökkentsék, illetve megszüntessék a fenyegetést jelentő kockázatokat, vagy éppen kihasználják a kínálkozó lehetőségeket.

6.1 Kockázatkezelési stratégiák

6.1.1 A kockázat elviselése

Ez előfordulhat akkor, ha a szervezet kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra.

Az is előfordulhat, hogy a szervezet azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

Természetesen a kockázatkezelésnek ez a módja lehet tudatos vezetői döntés eredménye, amennyiben a kockázat elhárításának költsége magasabb az elhárításból eredő haszonnál. Válaszreakció helyett azonban ki lehet dolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezésének hatásai kezelésére.

6.1.2 A kockázat kezelése

A legtöbb kockázat esetében ezt alkalmazzuk, mert kockázatos állami tevékenységek (folyamatok) legtöbb esetben nem szüntethetők meg és nem háríthatók át. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata.

A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a kockázatkezelési mátrixban jobbról balra toljuk el az adott kockázati pont elhelyezkedését. Tehát a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

A „4 szem elve” például hatékony módszer a kockázat csökkentésére. Segítségével a szervezet csökkentheti annak kockázatát, hogy például egy kifizetési bizonylaton történt elírásnak közvetlen anyagi következménye legyen, hiszen az elírásokat, a bizonylatot ellenőrző személy nagy százalékban javítja. Ez a módszer nem szünteti meg teljesen a kockázatot, és bekövetkezés esetén a működésre gyakorolt hatást sem csökkenti, csak a bekövetkezés valószínűségét.

6.1.3 A kockázat átadása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul. Tipikus példa lehet rá a fedezeti ügylet, vagy biztosítás kötése, esetleg a művelet olyan partnernek történő átadása, aki felkészült a kockázat kezelésére.

A biztosítás megkötése esetén felmerül a kérdés, hogy a biztosítási összeg mit foglaljon magában, hiszen az egyszerű kármentesítés nem feltétlenül csökkenti az esemény bekövetkezése miatt történt esetleges reputáció-vesztést, míg a tevékenység átadásával esetleges lehetséges hasznokról is lemond a szervezet.

6.1.4 A kockázatos tevékenység befejezése

Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével. Kormányzati szférában ez nagyon korlátozott lehetőség. A piaci szférában egy-egy üzletág bezárásához vezethet, ha annak várható profitja alatta marad a várható költségének (ez utóbbinak természetesen tartalmaznia kell a kockázatos

esemény bekövetkezése miatti veszteséget a bekövetkezés valószínűségével súlyozva). Vannak azonban a piaci szférában is olyan tevékenységek, amelyek beszüntetése nem lehetséges, ekkor vizsgálendő, hogy a szervezet működése várhatóan finanszírozza-e az adott részegység szükséges veszteségét.

6.1.5 Kihasználni a lehetőséget

Ez a fentiekkel ellentétben nem egy alternatíva a kockázatok kezelésére, hanem sokkal inkább egy lehetőség, amelyet érdemes figyelembe venni akár elfogadjuk, áthárítjuk vagy kezeljük a kockázatot. Két aspektusa a kockázatmérséklés pozitív hatásainak kiaknázása és a kedvező körülmények kiaknázása. Például az újonnan felmerülő kockázatnak lehetnek szervezeti megújulási / új piaci lehetőséget feltáró mozzanatai.

6.2. A kockázatkezelés módjai

Amennyiben a kockázat kezelésére kerül sor, az a további négy különböző típusú kontroll tevékenységen keresztül valósítható meg.

Bármelyik típusú kontrollt alkalmazza a szervezet, fontos, hogy az arányban legyen a kockázat mértékével. A legszélsőségesebb kockázatoktól eltekintve (úgy mint emberi élet veszélyeztetése) általában elég, ha a kontrollok egy ésszerű biztosítékot szolgáltatnak arra, hogy a kockázat mértékét a szervezet tűréshatárán belülre szorítják. Minden kontroll tevékenységnek megvannak a maga költségei és lényeges, hogy ezek ne haladják meg a kockázat bekövetkezésének megakadályozásából származó haszon mértékét. A kontrollok célja sokkal inkább a kockázat mértékének visszaszorítása, mintsem teljes megszüntetése.

6.2.1 Megelőző kontrollok

Ezek a kontrollok korlátozzák egy nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét. A szervezeten belül működő belső kontrollok többsége ehhez a kategóriához tartozik. Példa lehet az ilyen jellegű kontrollra bizonyos feladatok szétválasztása (kifizetést jóváhagyó személy különbözik attól, aki az árut vagy szolgáltatást megrendeli). Egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása.

6.2.2 Korrekciós kontrollok

Ezek a kontrollok a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálják, úgy, hogy kiegészítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére. Példa lehet rá olyan szerződési feltételek kikötése, amelyek védik a feleket esetleges veszteség esetén. Fontos eleme eshetőségi tervek kidolgozása, amellyel a szervezet működésének folytonosságát tudja biztosítani negatív hatásokkal, veszteséggel járó esemény bekövetkezése esetén.

6.2.3 Iránymutató kontrollok

Ezek a kontrollok egy bizonyos, kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazzák. Hasznos lehet a szervezet korábbi, hasonló tevékenységekből nyert tapasztalatainak

beépítése az ilyen jellegű kontrollokba, amely ugyancsak biztosítékként szolgálhat a kívánt cél eléréséhez. Példái lehetnek az eljárásrendek, vagy előírások, vezetői utasítások.

6.2.4 *Felderítő kontrollok*

Ezek a kontrollok azt a célt szolgálják, hogy fényt derítsenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejtik ki hatásukat, ezért csak abban az esetben használhatók, amennyiben lehetőség van a kár vagy veszteség elfogadására. Példái lehetnek készletellenőrzések (voltak-e, engedély nélküli kivételezések), készletegyeztetések, (voltak-e engedély nélküli tranzakciók) vagy projektek megvalósításáról szóló áttekintések, monitoring jelentések (projektek tapasztalatai, amelyek a későbbiekben is felhasználhatók).

GYAKORLATI LÉPÉSEK:

Kockázatkezelési minta eljárás [7. számú melléklet]

Költségvetési szervek kockázati sorrendje [8. számú melléklet]

6.3 A kockázatokra adható reakciók megvalósításának mérlegelése

A kockázatokra adható reakciók az előző pontban felsorolt fajtái alkalmazásra csak akkor kerülhetnek, ha azok alkalmazásának eredményességéről, hatásairól, következményeiről előre tájékozódunk.

Ennek érdekében mérlegelni kell, hogy egy-egy reakció milyen költség, illetve egyéb ráfordítással jár, s az a kockázatot mennyiben befolyásolja.

Az egyes kockázatokról (különösen a jelentős anyagi kockázatot jelentő kockázatok esetében), a szerv vezetőjének utasítására kockázat-nyilvántartást kell készíteni.

A nyilvántartásnak célja, hogy áttekinthető formában felsorolja a kockázatokkal kapcsolatos részletes információkat. Így a nyilvántartást úgy kell megszervezni, hogy az tartalmazza legalább a **9. számú mellékletben** meghatározott elemeket.

6.4 Az intézkedések végrehajtása és felülvizsgálata

A kockázatkezelés során végrehajtott intézkedéseket a továbbiak során is figyelembe kell venni, annak érdekében, hogy a szerv ellátandó feladatainak köre folyamatosan bővüljön, illetve javuljon azok minősége. Az intézkedéseknek be kell kerülniük a mindennapi tevékenységbe.

Az intézkedések meghozatalát követően ezért külön figyelmet kell szentelni arra is, hogy az intézkedések végrehajtását, a végrehajtás eredményességét és folyamatosságát is ellenőrizték.

A rendszeres felülvizsgálattal elkerülhető, hogy a kockázat a szerv belső, folyamatba épített belső ellenőrzési rendszerének hiányára visszavezethetően jelenjen meg újra, magas, illetve jelentős anyagi kockázatot képviselve.

III. ZÁRÓ RENDELKEZÉS

Az Integrált kockázatkezelési szabályzat **2022. január 3.** napján lép hatályba. Egyidejűleg valamennyi költségvetési szerv 2019. január 1. napján hatályba lépő Integrált kockázatkezelési szabályzat hatálya megszűnik.

Gondoskodni kell arról, hogy a szabályzat módosításában foglalt előírásokat az önkormányzati hivatal és az intézmények érintett munkatársai megismerjék, annak tényét a szabályzathoz csatolt íven aláírásukkal igazolják.

Zalacsány, 2022. január 3.

Dr. Prótár Henrietta
jegyző
Zalacsányi Közös
Önkormányzati Hivatal

Prótár Richárd Krisztián
polgármester
Felsőpáhok
Község Önkormányzata

Nagy Lászlóné
polgármester
Zalacsány
Község Önkormányzata

Barcza Zoltán
polgármester
Ligetfalva
Község Önkormányzata

Dr. Simotics Barnabás
polgármester
Nemesbük
Község Önkormányzata

Tolnai István
polgármester
Zalaköveskút
Község Önkormányzata

Jagicza Attiláné
óvodavezető
Zalacsányi
Csány László Óvoda

Horváth Mária
óvodavezető
Nemesbüki Óvoda

Bogdán János
elnök
Zalacsányi Roma
Nemzetiségi Önkormányzat

IV. MELLÉKLETEK

- 1.számú melléklet: Kockázatkezelés folyamatábrája
- 2.számú melléklet: Kockázatkezelési feladatok ellátói (folyamatgazdák)
- 3.számú melléklet: A költségvetési szervet érintő kockázatok
- 4.számú melléklet: Kockázati skála kialakítása
- 5.számú melléklet: Folyamat kockázatkezelési tábla
- 6.számú melléklet: Kockázati térkép
- 7.számú melléklet: Kockázatkezelési minta eljárás
- 8.számú melléklet: A költségvetési szervek kockázati sorrendje
- 9.számú melléklet: Kockázat-nyilvántartás

MEGISMERÉSI NYILATKOZAT

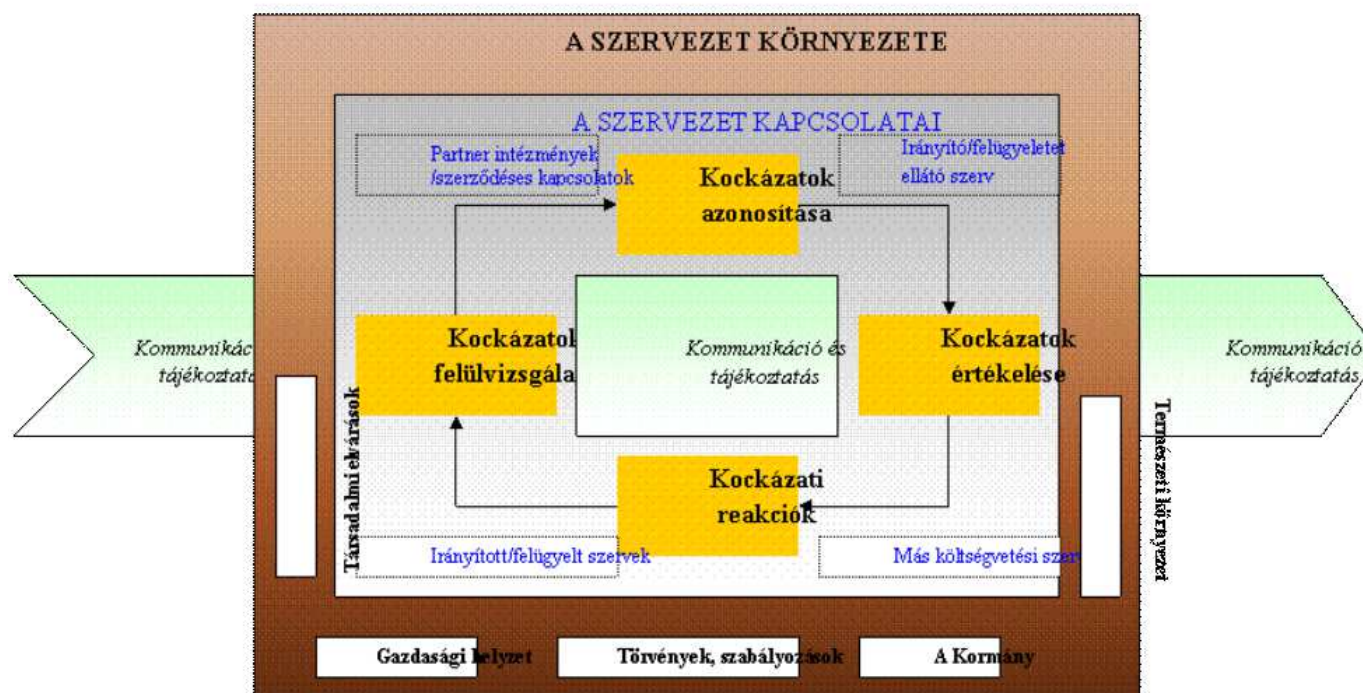
Az **Integrált kockázatkezelési szabályzatban** foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani.

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás

[illegible]

1. számú melléklet

Kockázatkezelés folyamatábrája (fogalom értelmezése)



2. számú melléklet**Kockázatkezelési feladatok ellátói**
(folyamatgazdák)

A költségvetési szerveknél a kockázatkezelési feladatokban az alábbi személyek kötelesek közreműködni (a felelősségi terület meghatározásával):

<i>Szervezet (szervezeti egység)</i>	<i>Terület</i>	<i>Közreműködő személy beosztása</i>
Közös Önkormányzati Hivatal	- Általános ügykezelés	titkársági ügykezelő, titkársági előadó
	- Igazgatási ügyek	igazgatási csoportvezető
	- Gazdálkodás	pénzügyi csoportvezető
	- Adó ügyek	adóügyi előadó

3. számú melléklet

A költségvetési szervet érintő kockázatok

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

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

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő

	átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.

EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATA	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

Kockázati csoportok	Lehetséges kockázatok
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel – A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások – Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el – A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak – A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel – Szabályozás és gyakorlat különbözik – Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél – Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba – Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról – Szakpolitikai stratégia gyakran változik
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított – A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek – A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció

A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre – A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott – A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő
A partner szervezetek változásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását – A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat – A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe – A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során – A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított – Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában – A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan) – A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg
Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal – A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során – A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek – A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek – A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe – Jelentéstételi határidők elmulasztása – Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében – Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő, vagy nincs – Formális kontrollok lassítják a folyamatot – Korrupció veszélye a közbeszerzésben
A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás – A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal

	<ul style="list-style-type: none"> – Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra nincs megfelelő lehetősége (kapacitás, idő) – A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal – A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált – A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása – A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz – A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben) – Magas fluktuáció – A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre – Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer – A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított – A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be – Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására – A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel – A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel – A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható – A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek – A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal – A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított – Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül
Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel – Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményei nem

	<p>megoldottak</p> <ul style="list-style-type: none">– A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none">– A szervezet nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel– A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás– A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak– A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő– Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek– Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel– A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak

4. számú melléklet**Kockázati skála kialakítása**

Kockázati tényező	Sorszám	Valószínűség (1 – 10)	Hatás (1 – 10)	Együttes mérték Valószínűség x hatás
Jogszabályváltozás	1	8	8	64
Feladat változás	2	2	4	8
Költségvetés mérete	3	10	9	90
Költségvetés szerkezete	4	6	7	42
Munkaerő ellátottság	5	2	5	10
Vezetői magatartás	6	4	6	24

Megjegyzés: Ezeket a tényezőket kell elhelyezni a kockázatkezelési mátrixban.

5. számú melléklet

Folyamat kockázatkezelési tábla

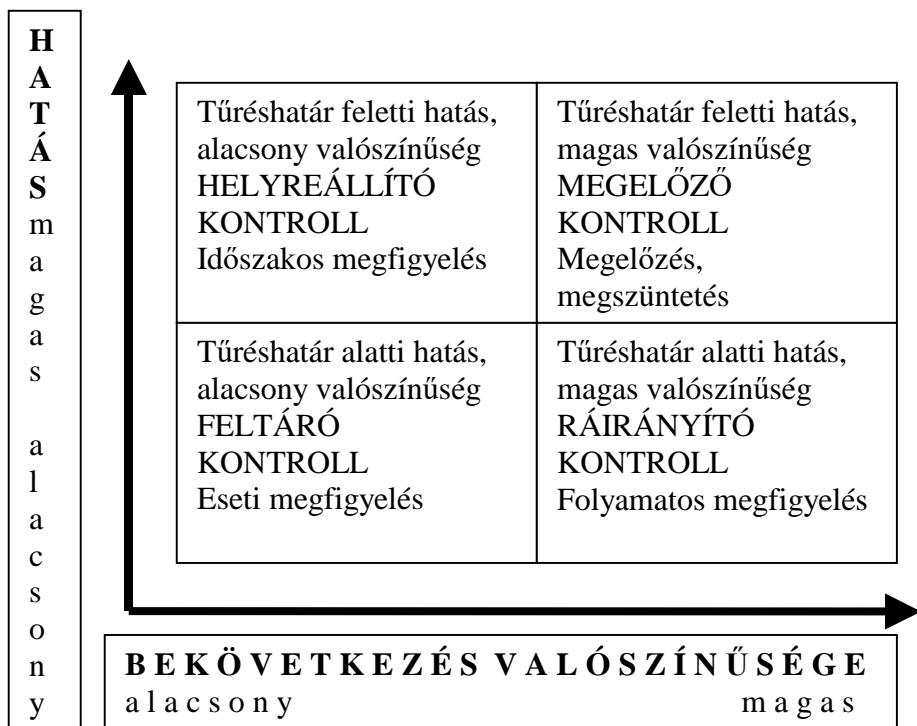
(maximális pontszám = 25 (100%), minimális pontszám = 5 (20%))

Kockázati tényezők	1	2	3	4	5
Folyamat szabályozottsága	Írásban, teljes körű, egyértelmű, a jogszabály-változást azonnal követő	Írásban, teljes körű, egyértelmű, jogszabály-változást késve követő	Írásban, nem teljes és nem egyértelmű, jogszabályváltozást késve követő	Írásban, de hiányos, jogszabályi összhang nincs meg	Írásos szabályzat nem készült
Folyamat kontroll rendszere	Ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés, intézkedés, felelősség rendezett	Ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés, intézkedés, felelősség érvényesítés nélkül	Ellenőrzési pontok beépítve működnek, jelzés kötelező, nincs intézkedési, felelősségi jog	Ellenőrzési pontok beépítve, de nincs jelzési, intézkedési, felelősségi jog és kötelezettség	A kontrollok nincsenek beépítve
Vezetők magatartása	Monitoring van, intézkednek, felelősséget érvényesítik	Monitoring és intézkedés van, felelősségre vonás nincs	Monitoring van, intézkedés és felelősségre vonás nincs	Eseti ellenőrzés van intézkedéssel, felelősségre vonás nélkül	Semmilyen ellenőrzés sincs
Vezetők felkészültsége	Előírt iskolai és szakmai végzettséggel, 3 év feletti gyakorlattal	Előírt iskolai és szakmai végzettséggel, 3 év alatti gyakorlattal	Előírt iskolai, vagy szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlattal	Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlattal	Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év alatti gyakorlattal
Munkatársak felkészültsége	Előírt iskolai, szakmai végzettség, 3 év feletti gyakorlat	Előírt iskolai, szakmai végzettség, 3 év alatti gyakorlat	Előírt iskolai, vagy szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlat	Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év feletti gyakorlat	Előírt iskolai és szakmai végzettség nélkül, 3 év alatti gyakorlat

Megjegyzés: A skála a két szélső érték között (pl. nincs szabályzat – tökéletes a szabályzat) az értékelést végzők megállapodása alapján tovább bővíthető, ami a rangsorolási lehetőség határait kitágítja. Természetesen a pontértékek határai is módosulnak.

6. számú melléklet

Kockázati térkép



7. számú melléklet**Kockázatkezelési minta eljárás**

Az alábbiakban bemutatásra kerül a költségvetési folyamatlistából kiindulva, a kiemelt (fókusz) célok meghatározása, a folyamatok jelentőségének meghatározása és a kockázati tényezők azonosítása nyomán kialakuló költségvetési folyamatértékelés modellje.

A folyamatértékelésre építve, a belső kontroll tevékenységek figyelembe vételével kerülhet sor a kockázati válaszreakciókra. Az egyszerűség kedvéért komplex feladatcsoportok kerültek meghatározásra, de ha tevékenység jobban elemeire bontott, nő a hatékonyság.

A KOCKÁZATKEZELÉSI FOLYAMAT LÉPÉSEI:

- 1. lépés:** a tevékenységek és fő folyamatok meghatározása (amelyeket kockázatok szempontjából vizsgálni fogunk) [1. *Költségvetési folyamatlista*]
- 2. lépés:** a szervezet fő célkitűzéseinek meghatározása, ahol a súlyok az egyes célkitűzések jelentőségének nagyságát jelentik [2. *Fókusz célok*]
- 3. lépés:** az 1. lépésben meghatározott tevékenységek osztályozása, annak megfelelően milyen mértékben kapcsolódnak a szervezet fő célkitűzéseéhez egy 1-5-ig terjedő skálát használva, ahol:
1 – kevésbé lényeges tevékenység az adott célkitűzés elérése tekintetében;
5 – meghatározó tevékenység az adott célkitűzés elérése tekintetében
[3. *Folyamatok jelentősége célok szerint*]
- 4. lépés:** a kockázati tényezők meghatározása, ahol a súlyok az egyes kockázatok hatásának nagyságát jelentik [4. *Kockázati tényezők*]
- 5. lépés:** az egyes tevékenységek eredendő kockázatának meghatározása, az összes kockázati tényező figyelembe vételével egy 1-5-ig terjedő skálát használva, ahol az adott kockázat bekövetkezésének valószínűsége:
1 – ritka; 2 – valószínűtlen; 3 – lehetséges; 4 – valószínű; 5 – szinte biztos
[5. *Folyamatok eredendő kockázata*]
- 6. lépés:** az egyes tevékenységek prioritásainak meghatározása az összes célkitűzéshez és kockázati tényezőhöz való viszony figyelembe vételével (a tevékenységek prioritását jelző szám a tevékenységek kockázatához illetve jelentőségéhez rendelt számok átlaga), majd a tevékenységek, a főfolyamatok és az intézmény kockázati értékelése és besorolása [6. *A folyamatok kockázati értékelése*]
- 7. lépés:** a szervezeten belül működésben lévő azon kontrollok meghatározása, amelyek már szabályozzák a beazonosított kockázati tényezőket [7. *Működésben lévő belső kontrollok*]
- 8. lépés:** az egyes tevékenységek maradvány kockázatának meghatározása, a kockázati tényezőket és a működésben lévő belső kontrollokat figyelembe véve, illetve a szervezet kockázati tűréshatárának (a példában fiktív, általunk meghatározott érték) meghatározása (az eredendő kockázathoz képest az egyes tevékenységekhez rendelt kockázati tényezők

bekövetkezésének valószínűsége csökkenhet, vagy változatlan maradhat) [8. A folyamatok maradvány kockázata]

9. lépés: irányelvek meghatározása arra vonatkozóan, milyen szempontokat kell figyelembe venni, illetve milyen céltérteket kell elérni az egyes kockázati tényezők csökkentésére kidolgozott válaszreakciókkal [9. Irányelvek a kockázatokra adott válaszreakciók kidolgozásához]

10. lépés: az egyes kockázati tényezőkre adható válaszlépések meghatározása [10. A felmerült kockázatokra tehető válaszlépések]

[1. Költségvetési folyamatlista]

1. Előirányzatok kezelése Költségvetés tervezése Elemi költségvetés készítése Előirányzat módosítás Előirányzatok nyilvántartása Kötelezettségvállalás	2. Bevételi előirányzatok teljesítése Támogatási bevételek teljesítése Működési bevételek teljesítése Sajátos bevételek
3. Kiadási előirányzatok teljesítése Működési kiadások teljesítése Személyi kiadások teljesítése Dologi kiadások teljesítése Felhalmozási kiadások teljesítése Beruházási kiadások teljesítése Felújítási kiadások teljesítése Sajátos kiadások	4. Pénzügyi műveletek, ellenőrzés Pénzügyi rendelkezési jogkör gyakorlása Likviditásmenedzselés FEUVE Belső ellenőrzés
5. Számviteli nyilvántartás, adatszolgáltatás Analitikus nyilvántartások vezetése Főkönyvi nyilvántartások vezetése Leltározás, leltárkészítés Bevallások készítése Kontrollrendszer működtetése Beszámoló készítés	6. Vagyongazdálkodási feladatok Értékelés (értékcsökkenés, értékvesztés, valós érték) Használatból kivonás Eszközök átadása, átvétele

[2. Fókusz célok]

Kiemelt célok	súlyok	intervallumok
Szabályok normák szerinti működés	5	1 - 5
Költségtakarékos és hatékony feladatellátás	10	1 - 5
Minőségbiztosítás	5	1 - 5
Szakszerű, átlátható, ellenőrizhető és megbecsült feladatellátás	7	1 - 5

[3. Folyamatok jelentősége célok szerint]

Megnevezés			Előirányzatok kezelése				
<i>Kiemelt célokhoz igazodás fontossága</i>	<i>súlyok</i>	<i>kapcsolat</i>	Költségvetés tervezése	Elemi költségvetés készítése	Előirányzat módosítás	Előirányzatok nyilvántartása	Kötelezettség vállalás
Szabályok, normák szerinti működés	5	1-5	2	1	1	1	3
Költségtakarékos és hatékony feladatellátás	10	1-5	4	4	3	4	5
Minőségbiztosítás	5	1-5	5	3	3	3	5
Szakszerű, átlátható, ellenőrizhető és megbecsült feladatellátás	7	1-5	3	4	3	3	5
Összesített (súlyozott) kiemelt célokhoz igazodás fontossági pontok			96	88	71	81	125
Súlyok összesen	27						
Folyamatok súlyozott átlaga			3.56	3.26	2.63	3.00	4.63

Bevételi előirányzatok teljesítése			Kiadási előirányzatok teljesítése				
Támogatási bevételek teljesítése	Működési bevételek teljesítése	Sajátos bevételek	Személyi kiadások teljesítése	Dologi kiadások teljesítése	Beruházási kiadások teljesítése	Felújítási kiadások teljesítése	Sajátos kiadások
1	3	3	3	2	4	3	2
5	5	4	5	5	5	5	3
3	3	3	5	4	5	3	3
3	4	4	5	5	5	5	3
91	108	98	125	115	130	115	76
3.37	4.00	3.63	4.63	4.26	4.81	4.26	2.81

[3. Folyamatok jelentősége célok szerint]

Megnevezés			Pénzügyi műveletek, ellenőrzés			
<i>Kiemelt célokhoz igazodás fontossága</i>	<i>súlyok</i>	<i>kapcsolat</i>	Pénzügyi rendelkezési jogkörök gyakorlása	Likviditás menedzselés	FEUVE	Belső ellenőrzés
Szabályok, normák szerinti működés	5	1-5	4	4	3	3
Költségtakarékos és hatékony feladatellátás	10	1-5	4	4	3	3
Minőségbiztosítás	5	1-5	2	4	3	3
Szakszerű, átlátható, ellenőrizhető és megbecsült feladatellátás	7	1-5	4	2	4	4
Összesített (súlyozott) kiemelt célokhoz igazodás fontossági pontok			98	94	88	88
Súlyok összesen	27					
Folyamatok súlyozott átlaga			3,63	3,48	3,26	3,26

Számviteli nyilvántartás, adatszolgáltatás						Vagyongazdálkodási feladatok		
Analitikus nyilvántartások vezetése	Főkönyvi nyilvántartások	Leltározás, leltárkészítés	Bevallások készítése	Controlling rendszer	Beszámoló készítés	értékelés (écs, értékvesztés, valós érték)	használatból kivonás	Eszközök átadása, átvétele
1	2	3	2	4	4	3	2	2
2	3	3	1	3	2	3	4	3
2	2	2	2	4	3	2	3	2
3	4	5	3	5	5	2	3	2
56	78	90	51	105	90	69	86	64
2,07	2,89	3,33	1,89	3,89	3,33	2,56	3,19	2,37

[4. Kockázati tényezők]

Kockázati tényezők	súlyok (hatás)	intervallumok (valószínűség)
Kontrollok megbízhatósága	6	1 - 5
Jogszabályi környezet változása	4	1 - 5
Szervezeti változás	4	1 - 5
A rendszer komplexitása	4	1 - 5
Kölcsönhatás más rendszerekkel	3	1 - 5
Bevételszintek / kiadás szintek változása	6	1 - 5
Külső / harmadik fél által gyakorolt befolyás	2	1 - 5
Hosszan elhúzódó beruházások	3	1 - 5
Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	4	1 - 5
Gazdasági környezet változása	3	1 - 5
Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1 - 5
Közvélemény érzékenysége	2	1 - 5

[5. Folyamatok eredendő kockázata – 1. Folyamatlistánál]

Megnevezés	Előirányzatok kezelése						
Általános kockázati tényezők	Súlyok (hatás)	Kockázati sáv (vszínűség)	Költségvetés tervezése	Elemi költségvetés készítése	Előirányzat módosítás	Előirányzatok nyilvántartása	Kötelezettség vállalás
Kontrollok megbízhatósága	6	1 - 5	1	1	4	3	4
Jogszabályi környezet változása	4	1 - 5	2	2	3	3	2
Szervezeti változás	4	1 - 5	3	3	4	2	3
A rendszer komplexitása	4	1 - 5	4	2	3	3	4
Kölcsönhatás más rendszerekkel	3	1 - 5	3	3	3	3	5
Bevételszintek / költség-szintek változása	6	1 - 5	2	2	4	2	5
Külső / harmadik fél által gyakorolt befolyás	2	1 - 5	5	5	5	5	5
Hosszan elhúzódó beruházások	3	1 - 5	5	5	5	3	5
Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	4	1 - 5	1	1	1	1	5
Gazdasági környezet változása	3	1 - 5	5	2	4	2	4
Munkatársak képzettsége és tapasztalata	5	1 - 5	3	3	3	3	3
Közvélemény érzékenysége	2	1 - 5	1	1	1	1	2
Összesített (súlyozott) kockázati pontok			124	107	155	117	181
Súlyok összesen	46						
Súlyozott átlagok			2,7	2,33	3,37	2,54	3,93

[6. Folyamatok kockázati értékelése]

Kockázatelemzés összesítő táblázata

Főfolyamat	Folyamat	Folyamatok jelentősége	Folyamatok kockázata	Folyamatok prioritása	Értékelés	Javasolt ellenőrzési gyakoriság	Főfolyamatok értékelése	Intézmény értékelése
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Előirányzatok kezelése	Költségvetés tervezése	3,56	2,7	3,13	KÖZEPES	3 évente	KÖZEPES	KÖZEPES
	Elemi költségvetés készítése	3,26	2,33	2,8	KÖZEPES	3 évente		
	Előirányzat módosítás	2,63	3,37	3	KÖZEPES	3 évente		
	Előirányzatok nyilvántartása	3	2,54	2,77	KÖZEPES	3 évente		
	Kötelezettségvállalás	4,63	3,93	4,28	MAGAS	1 évente		
Bevételi előirányzat teljesítése	Támogatási bevételek teljesítése	3,37	2,78	3,08	KÖZEPES	3 évente	MAGAS	
	Működési bevételek teljesítése	4	3,83	3,92	MAGAS	1 évente		
	Sajátos bevételek	3,63	4,17	3,9	MAGAS	1 évente		
Kiadási előirányzat teljesítése	Személyi kiadások teljesítése	4,63	4,13	4,38	MAGAS	1 évente	MAGAS	
	Dologi kiadások teljesítése	4,26	3,96	4,11	MAGAS	1 évente		
	Beruházási kiadások teljesítése	4,81	4,04	4,43	MAGAS	1 évente		
	Felújítási kiadások teljesítése	4,26	3,91	4,09	MAGAS	1 évente		
	Sajátos kiadások	2,81	4,09	3,45	KÖZEPES	3 évente		
Pénzügyi műveletek, ellenőrzés	Pénzügyi rendelkezési jogkörök	3,63	3,93	3,78	MAGAS	1 évente	MAGAS	
	Likviditás menedzselés	3,48	4	3,74	MAGAS	1 évente		
	FEUVE	3,26	3,46	3,36	KÖZEPES	3 évente		
	Belső ellenőrzés	3,26	3	3,13	KÖZEPES	3 évente		
Számvetési nyilvántartás, adatszolgáltatás	Analitikus nyilvántartások vezetése	2,07	3,2	2,64	KÖZEPES	3 évente	KÖZEPES	
	Főkönyvi nyilvántartások vezetése	2,89	3,09	2,99	KÖZEPES	3 évente		
	Leltározás, leltárkészítés	3,33	2,87	3,1	KÖZEPES	3 évente		
	Bevallások készítése	1,89	2,87	2,38	ALACSONY	5 évente		
	Controlling rendszer működtetése	3,89	3,61	3,75	MAGAS	1 évente		
	Beszámoló készítés	3,33	3,98	3,66	MAGAS	1 évente		
Vagyongazdálkodási feladatok	Értékelés (écs, értékvesztés, valós érték)	2,56	3,2	2,88	KÖZEPES	3 évente	KÖZEPES	
	Használatból kivonás	3,19	3,3	3,25	KÖZEPES	3 évente		
	Eszközök átadása, átvétele	2,37	3,43	2,9	KÖZEPES	3 évente		

Értékelési szempontok	Érték	Javasolt ellenőrzési gyakoriság
Alacsony kockázat	1 – 2,5	5 évente
Közepes kockázat	2,5 – 3,5	3 évente
Magas kockázat	3,5 - 5	évente

8. számú melléklet**Költségvetési szervek kockázati sorrendje**A költségvetési szerv főbb kockázati tényezői:

- A gazdasági, jogi és szabályozási, politikai környezet változása. A jogszabályi változások figyelmen kívül hagyása, a helyi szabályozások hiánya, vagy nem megfelelő naprakészsége.
- A költségvetési szerv feladatainak változása, strukturális átrendeződése. Az intézmények, és azok működésének összetettsége.
- A költségvetésben tervezett bevételek elmaradása, előre nem tervezett kiadások felmerülése, forráshiányból adódó kockázat.
- Az eladósodottság megfékezése érdekében a működési költségek szabályos, gazdaságos és hatékony felhasználása.
- A meglévő bevételek és új források szabályszerű elszámolása és beszédése.
- A költségvetési szervek bevételeinek nagy részét állami támogatások és normatívák teszik ki. A gazdasági válság következményeként a normatív támogatások csökkenése.
- Alapvető érdek, hogy az állami támogatások és normatívák igénybevétele, felhasználása szabályszerűen megtörténjék, és a pénzeszközökkel való elszámolás a megfelelő szervek felé határidőben megtörténjék.
- A számviteli rendszerek megbízhatósága, a gazdálkodás tárgyi feltételeinek hiánya.
- A költségvetési szerv működésére, gazdálkodására vonatkozó jogszabályok, szabályzatok és utasítások érvényesülése a gyakorlatban. A számviteli- és bizonylati rend betartása.
- Megfelelő információáramlás és információnyújtás az intézményeken belül. A dokumentáltság megfelelő színvonala.
- Kötelezettségvállalások, költségvetési előirányzat felhasználások, szerződéskötések, elszámolások, pénzügyi bonyolítások, beszámolók előírás szerinti végrehajtása.
- A vagyonvédelem, vagyonnal való megfelelő gazdálkodás. Vagyonvesztés.
- Humán erőforrás fluktuációja. A dolgozók képzettsége, gyakorlottsága és hozzáértése.
- Európai uniós pályázati források szabálytalan felhasználása.
- A legkockázatosabb területnek minősülő beruházások összhangban állnak-e a költségvetési szerv felhalmozási és pályázati lehetőségeivel, bevonhatók-e egyéb források a fedezet előteremtésébe.
- Közbeszerzések szabályozottsága. A közpénzek felhasználást szabályozó közbeszerzési törvény szerinti közbeszerzési eljárások. A költségvetési szerv érdekeinek biztosítása, és érvényesülése az eljárásokban.
- Az önkormányzat költségvetéséből céljelleggel nyújtott támogatásoknak a kedvezményezett szervezetek általi nem rendeltetésszerű felhasználása.
- Az éves elemi költségvetési beszámolók megbízhatósága, a számviteli alapelveknek való megfelelése.

- Speciális területek, tevékenységek szabályos működése
- A kontrolltevékenységek rendszerének hatékony működtetése.
- Korábbi ellenőrzések tapasztalatainak hasznosítása. Kedvezőtlen folyamatok, jelenségek elhárítása, megszüntetése.
- Külső, szakmai és felügyeli szervek ellenőrzései által megállapított szabálytalanságok, kedvezőtlen jelenségek.

A költségvetési szervezetre és az intézményeire ható kockázatok sorrendjének meghatározása:

Kockázati szempontból rangsorolni kell a szervezet tevékenységeit, és az ellenőrzések súlypontját a kockázatos területekre kell összpontosítani. Kockázatnak tekintünk minden olyan eseményt, cselekményt, mulasztást, egyéb tényezőt, amely lényegi befolyással lehet a szervezet célkitűzéseinek megvalósítására. Egy kockázat minden esetben két összetevőből áll: az egyik a bekövetkezés valószínűsége, a másik a bekövetkezése esetén kiváltott hatás, amely további súlyozásra kerül. A kockázatelemzés megfelelő módszert ad az ellenőrizendő terület kiválasztásához.

Kockázati sorrend felállítása

Kockázat	Bekövetkezés			Pontszám [b+(c*d)]	Sorrend	Ellenőrzésének tervezett témaköre
	Való- színűsége	Hatása				
		nagyság	súly			
a	b= 1...10	c= 1...5	d= 1...5	e	f	g
Gazdasági környezet változása	3	2	2	7	24.	Gazdálkodás elemzése
Jogszabályi környezet változása	8	4	4	24	7.	Átfogó gazdasági ellenőrzés, Gazdálkodás szabályossága
Bevételi-kiadási szintek változása	5	4	5	25	6.	Átfogó gazdasági ellenőrzés
Működési költségek hatékony felhasználása	2	2	2	6	25.	Gazdálkodás elemzése
Szervezeti változások (feladat, létszám)	5	4	4	21	10.	Átfogó gazdasági ellenőrzés, Gazdálkodás szabályossága
Pénzügyi szabálytalanságok kezelése	6	4	4	22	9.	Átfogó gazdasági ellenőrzés, Gazdálkodás szabályossága
Költségvetési előirányzat felhasználások, szerződés-kötések	6	4	5	26	5.	Átfogó gazdasági ellenőrzés, Gazdálkodás szabályossága
Kintlévőségek, hátralékok kezelése	8	3	3	17	14.	Önkormányzat saját bevételei
Folyamatba épített ellenőrzések elmaradása	7	3	2	13	18.	Gazdálkodás szabályossága
Számviteli rögzítés elmaradása	3	4	5	23	8.	Átfogó gazdasági ellenőrzés
Informatikai rendszer fejletlensége, hibája	2	4	4	18	13.	Átfogó gazdasági ellenőrzés
Határidők be nem tartása	3	4	4	19	12.	Átfogó gazdasági ellenőrzés
Létszámgazdálkodás, munkaerő fluktuáció	2	3	3	11	20.	Humán erőforrás gazdálkodása
Szervezet működésének szabályozottsága	2	4	3	14	17.	Gazdálkodás szabályossága
Szabályozás érvényesülése	8	4	3	20	11.	Átfogó gazdasági ellenőrzés, Gazdálkodás szabályossága, Mérleg felülvizsgálat

Kockázati sorrend felállítása

Kockázat	Bekövetkezés			Pontszám [b+(c*d)]	Sorrend	Ellenőrzésének tervezett témaköre
	Való- színűsége	Hatása				
		nagyság	súly			
a	b= 1...10	c= 1...5	d= 1...5	e	f	g
Külső fél által gyakorolt befolyás	2	2	1	4	27.	ÁSZ ellenőrzések
Vezetői döntések, intézkedések	1	2	1	3	28.	ÁSZ ellenőrzések
Munkatársak hatékony szakszerű munkavégzése	1	3	3	10	21.	Humánerőforrás gazdálkodása
Kapcsolattartás intézményen belül	3	4	4	19	12.	Átfogó gazdasági ellenőrzés
Kontrollok megbízhatósága	2	3	2	8	23.	Belső ellenőrzés felülvizsgálata
Kölcsönhatás más rendszerekkel	7	5	4	27	4.	Közbeszerzési eljárás, Pályázati eljárás, Céljelleggel juttatott támogatások
Szabálytalanságok valószínűsége	3	3	3	12	19.	Gazdálkodás szabályossága
Tárgyi és informatikai ellátottság	2	4	4	18	13.	Átfogó gazdasági ellenőrzés
Állami támogatások és normatívák szabályszerű igénybevétele	7	5	5	32	1.	Normatív hozzájárulások
Céljellegű önkormányzati támogatások felhasználása	7	5	4	27	4.	Céljelleggel juttatott támogatások
Pályázati források szabályos felhasználása	8	5	4	28	3.	Pályázati eljárás
Közvélemény érzékenysége	8	5	4	28	3.	Pályázati eljárás
Közbeszerzési eljárások szabályossága	9	5	4	29	2.	Közbeszerzési eljárás
Elemi költségvetési beszámolók megbízhatósága	4	4	3	16	15.	Mérleg felülvizsgálat, Leltározás, Vagyongazdálkodás
Vagyonnal való megfelelő gazdálkodás	3	4	3	15	16.	Vagyongazdálkodás, Leltározás; Közművagyon gazdálkodás
Speciális területek, tevékenységek szabályos működése	1	1	1	2	29.	ÁFA kezelés gyakorlata, Élelmezés gazdálkodás, Gépjármű üzemeltetés, Választások, Szervezeti egységek ellenőrzése
Belső ellenőrzés működése	1	4	2	9	22.	Belső ellenőrzés felülvizsgálata
Külső ellenőrzések által megállapított szabálytalanságok	3	2	1	5	26.	ÁSZ ellenőrzések

Bekövetkezés valószínűsége = kicsi - 1nagy - 10;

Bekövetkezés hatása = kicsi - 1nagy - 5;

Bekövetkezés hatásának súlya = kicsi - 1nagy - 5;

A felmért, majd kiértékelt kockázatok tulajdonképpen a kockázatok tényleges kezelésének előkészítését jelentették. Ezekre alapozva kerül sor a belső ellenőrzés stratégiai tervezésére, a konkrét lépésekre, válaszreakciókra, amelyek célja, hogy csökkentsék, illetve megszüntessék a fenyegetést jelentő kockázatok, vagy éppen kihasználják a kínáló lehetőségeket. A költségvetési szervezet és intézményeik által végrehajtott ilyen irányú intézkedés tulajdonképpen a belső kontroll részét képezi.

9. számú melléklet**KOCKÁZAT-NYILVÁNTARTÁS***(szervezeti egységenként külön elkészítve, megtekinthető a belső szervezeti egység vezetőnél)*

.... számú kockázat megnevezése:

Nyilvántartási adatai:

A kockázat fontossága	
A kockázat kezelési reakció (javasolt intézkedés)	
A kockázatkezelésért felelős személy	
A kockázattal kapcsolatos folyamatba épített ellenőrzés, eljárás pontja, jellemzői	
A szervezet folyamatba épített ellenőrzésen túli intézkedése	