Mesztegnyői Közös Önkormányzati Hivatal

4/2020. számú jegyzői utasítás

Integrált kockázatkezelési szabályzat

Hatályos: 2020. december 01. napjától

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A ***Mesztegnyői Közös Önkormányzati Hivatal*** integrált kockázatkezelési szabályzatát a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján a következők szerint határozom meg.

I.
A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat célja

A szabályzat a *szervezet* kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely

- a kockázatokazonosítását,
- a kockázatok kiértékelését,
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázat érzékenységének, kockázattűrésének) értékelését,
- a válaszok kialakítását a kockázatokra,
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatosmonitoringját foglalja magába.

A kockázatkezelés révén a *szervezet* csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

A kockázatelemzés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. A *szervezet* működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni az államháztartásért felelős miniszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.

2. A szabályzat hatálya

A szabályzat hatálya kiterjed a következőkre:

- Csömend Község Önkormányzat,
- Gadány Község Önkormányzat,
- Gadányi Roma Nemzetiségi Önkormányzat,
- Hosszúvíz Község Önkormányzat,
- Kelevíz Község Önkormányzat,
- Mesztegnyő Község Önkormányzat,
- Mesztegnyő Környéki Önkormányzatok Társulása,
- Mesztegnyői Közös Önkormányzati Hivatal,
- Mesztegnyői Óvoda,
- Mesztegnyői Szociális és Gyermekjóléti Intézmény,
- Mesztegnyői Roma Nemzetiségi Önkormányzat,
- Nikla Község Önkormányzat,
- Niklai Mézengúz Óvoda

- Niklai Roma Nemzetiségi Önkormányzat
- Tapsony Község Önkormányzat
- Tapsonyi Roma Nemzetiségi Önkormányzat
- Tapsony Község Önkormányzat Óvodája.

(a továbbiakban: szervezet).

3. Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének tartalma

Az eljárásrend tartalmazza:

- a kockázatkezelés folyamatában résztvevők – a szervezet vezetőjének, a kockázatkezelési bizottság/munkacsoportnak és a szervezet más munkatársainak– feladatait és hatáskörét,
- a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport tagjainak felsorolását,
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit, az egyes lépések belső ütemezését és felelőseit (a kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani, az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy **a kockázatok értékelése legkésőbb az adott év április 30-ig, az integrált kockázatkezelési intézkedésiterv adott év május 31-ig elkészüljön,** annak érdekében, hogy a kockázat kezelési rendszerből a belső ellenőrzés és az integritás tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat),
- a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertant (a kockázatkezelés folyamatának sajátosságából adódik, hogy az alkalmazott értékelési kritériumok évente változhatnak és függnek az azonosított kockázatoktól – így ezek kialakításának csak a szempontjait kell meghatározni);
- a kockázatkezelési folyamatban alkalmazottmintadokumentumokat.

II.
A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

4. A kockázat fogalma

Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljeskörű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomonkövetését.

Integritási és korrupciós kockázatok felmérése: az Intr. 3. § (1) bekezdése által előírt kockázatfelmérés. Az integritásfejlesztési cikluseleme.

Integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv: az Intr. 3. § (1) bekezdése által előírt intézkedési terv. Az integritásfejlesztési cikluseleme.

Integritási kockázat: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb eseménylehetősége.

Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, amibizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célokelérését.

Kockázati tényező: kockázat okaként azonosíthatókörülmény.

Kockázati univerzum: a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamattérképpel azonos.

Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.

Kockázatkezelési rendszer: mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.

Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosanválasztott magatartás.

Kockázatmenedzser: a kockázatok kezelésének szervezéséért felelős személy.

Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válasz intézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

Eredendő kockázat: amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

Maradvány kockázat: a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezeten belül működő kontroll) után még fennálló kockázat.

Ellenőrzési kockázat: az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A kockázatok forrása lehet a *szervezetre* nézve ***külső eredetű kockázat***, vagy a szervezet ***saját tevékenysége*** (vagy annak hiánya) hatására kialakuló ***kockázat***.

A *Mesztegnyői Közös Önkormányzati Hivatal* tevékenységében, gazdálkodásában rejlő külső és belső kockázatok kategóriái és bekövetkezésük esetén a szervezetre gyakorolt hatásai a következők:

A szervezetünknél lehetséges kockázatokat, kockázati csoportonként a ***4. melléklet*** részletezi.

III.
A KOCKÁZAT KEZELŐJE

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor a *szervezet vezetője* kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, általában saját felelősségkörükön belül.

IV.
A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

A *szervezet vezetőjének* felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, kockázatok

bekövetkezésének valószínűsítése és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

A kockázatelemzés felöleli a *szervezet* tevékenységi területét.

A szervezet *minden szervezeti egységnek vezetője* az éves munkaterv elkészítése során elkészíti a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.

V.
A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a szervezet célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a *szervezet vezetője* végzi.

A kockázatok beazonosításának folyamatában különös figyelmet kell fordítani az alábbi szempontokra:

- kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nem érését fejezi ki,
- kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni,
- nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó **okát**,
- az esemény **hatását**,
- és azt, hogy mely **szervezeti cél**ra van hatással az adottesemény.

A *szervezet* kockázatainak azonosítása kockázatvizsgálat vagy kockázati önértékelés alapján történik. Az azonosítás eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.

VI.
A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI

Szervezetünknél az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásáért ***jegyző a felelős.***

A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.

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 szervezet kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a munkaköri leírások, *és* egy szervezeti vezetői utasítás tartalmazza.

Kockázatvizsgálat esetében egy kifejezetten erre a célra alakult *„munkacsoport"* jöhet létre (akár szervezeten belüli, akár szervezeten kívüli tagokból), 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 meghatározzák a szervezet minden egyes tevékenységéhez rendelhető kockázatokat.

Kockázati önértékelés során a szervezet valamennyiterületén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során. A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az ***1. melléklet*** tartalmazza.

VII.
A KOCKÁZAT KEZELÉS

A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:
I. A kockázatok azonosítása;
II. A kockázatok értékelése;
III. Kockázati reakciók;
IV. Kockázatok felülvizsgálata.

Ezek a lépések a való életben nem különülnek el élesen egymástól, hanem egybeolvadnak, átfedik egymást.

A kockázatkezelés fent vázolt lépései mellett léteznek még olyan tényezők, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők.
Ezek a tényezők a következők:

a) Kommunikáció és tájékoztatás;
b) A szervezet kapcsolatai;
c) A szervezet környezet.

A kockázatkezelésért felelős *szervezet vezetője* tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.
A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a *szervezet vezetője* intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása.

Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

A költségvetési évre szóló munkaterv végrehajtását akadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázat kiküszöbölésére vonatkozó válaszintézkedés (válaszreakció) meghatározása szükséges.

A kockázatra adott (válaszok) válaszintézkedések lehetnek:
A KOCKÁZAT ELVISELÉSE: ez előfordulhat akkor, ha a szervezetnek 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).

A KOCKÁZAT KEZELÉSE: a legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. 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 KOCKÁZAT ÁTADÁSA: ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE: egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.
Az elfogadható kockázati szint feletti – közepes, magas – kockázatokra alkalmazott kockázatkezelés során a cél a kockázatnak az elfogadható szintre való mérséklése. Az azonosítás után a kockázatkezelést végző dolgozó javaslatot tesz a kockázatot mérséklő válaszlépésekre az alábbi intézkedési típusok szerint:

MEGELŐZŐ INTÉZKEDÉSEK: céljuk a nemkívánatos eredmény megvalósulási lehetőségének korlátozása (például a feladatkörök elkülönítése, bizonyos műveletek elvégzési jogának korlátozása, a szerződésekben a feltételek pontos meghatározása, a szerződést biztosító kötelezettségek rögzítése, váratlan eseményekre vonatkozóan tervek készítése),

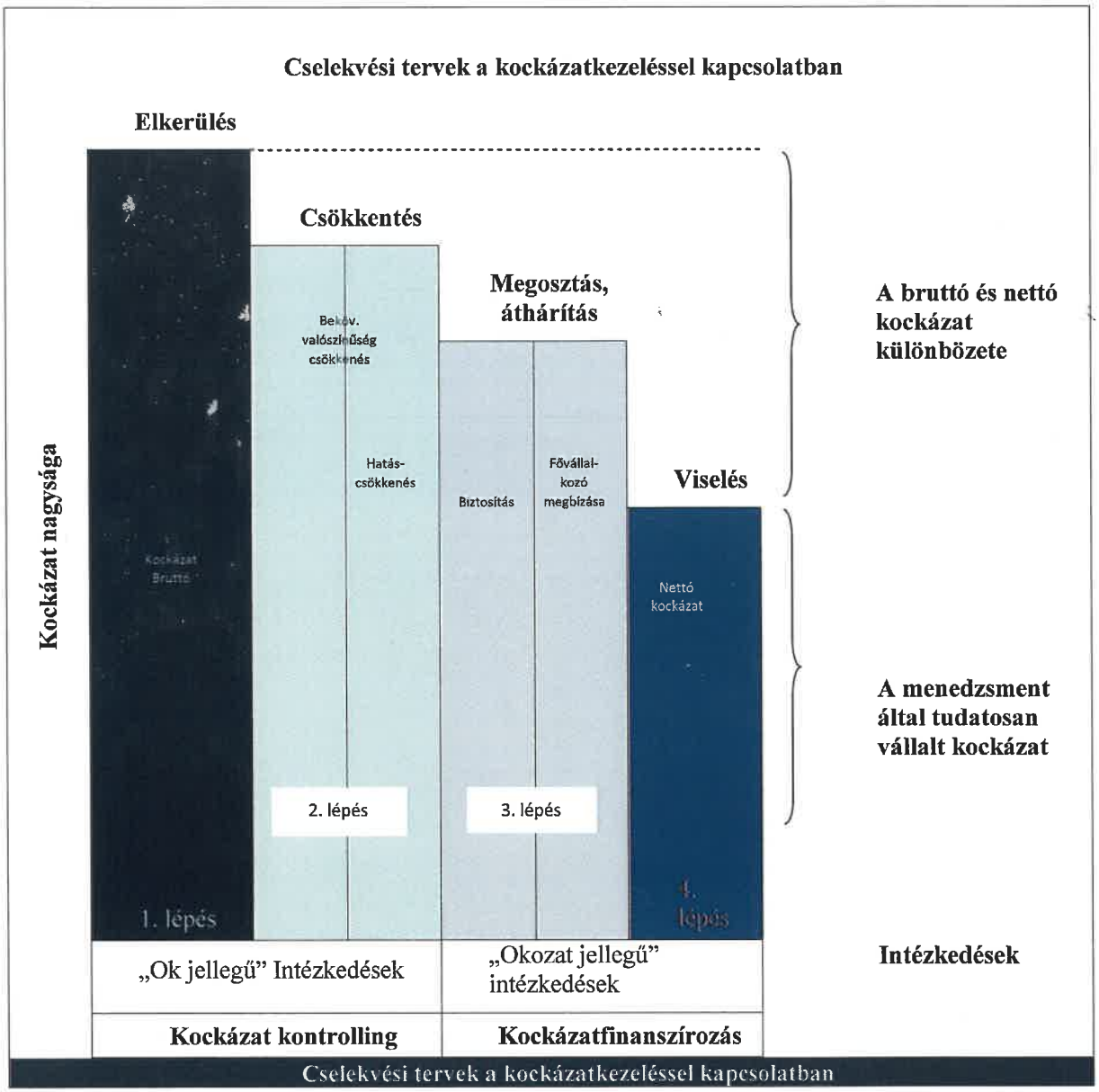
HELYREHOZÓ INTÉZKEDÉSEK: céljuk a megtörtént nemkívánatos eredmények kijavítása (például a veszteségek visszaszerzése, károk enyhítése, valamint a belső irányítási eszközök, szerződések módosításával, pontosításával kapcsolatos intézkedések, a szerződésszegés esetére alapított igények – kötbér, egyéb szankciók – érvényesítése),

IRÁNYMUTATÓ INTÉZKEDÉSEK: céljuk bizonyos részeredmények elérésének biztosítása (például egészség- és munkavédelemmel kapcsolatos előírások, megfelelő szintű oktatás, feladatkörök ellátásához szükséges képzettségi előírások),
FELTÁRÓ INTÉZKEDÉSEK: céljuk a megvalósult kedvezőtlen eredmények okainak azonosítása, alkalmazásukra csak akkor kerülhet sor, ha a kedvezőtlen eredmény bekövetkeztének hatása – a veszteség, kár – még tolerálható (például készpénz, vagy vagyonleltár egyeztetése, feladatok megvalósítása utáni felülvizsgálat és abból a tanulságok levonása).

VIII.
A KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIÁK, KOCKÁZATI TÉNYEZŐK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A kockázatkelési stratégia kialakításakor mérlegelni kell:

- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni,
- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát – valamilyen technikával kezelni kell,
- valamint a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot, amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagihátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésére, vagy a kockázatviselését kell választani.



A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a szervezetcélkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a szervezetre gyakorolt hatását. Az értékelés eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.

A kockázati tűréshatár (kockázati szint):
A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a szervezet adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, a szervezet vezetőjének lehetősége van, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményektől függően.

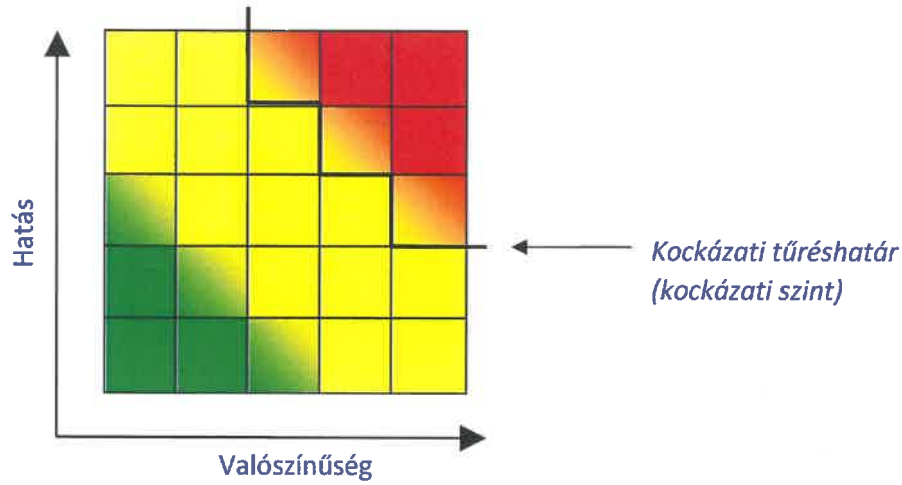
A kockázati tényezők értéke: a bekövetkezési valószínűség és a várható hatás számszerűsített mértékének szorzata. A kockázati tényezők értékét és az ahhoz tartozó bekövetkezési valószínűséget, valamint a *szervezetre* gyakorolt hatást, annak minimális, alacsony, közepes, magas voltát.

Elfogadható kockázati szint/kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, ami elfogadható és indokolható. Elfogadható kockázatúnak minősülnek a kockázati tényezők abban az esetben, ha a kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségének és várható hatásának szorzata 1-3 közé esik. Ez esetben nincs szükség kockázatkezelési intézkedésre. A kockázati tűréshatár azt a szintet jelenti, amely felett a szervezet mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

Közepes kockázat: az a tűréshatárt meghaladó kockázat, amelynek értéke 4-8 közé esik.

Magas kockázat: az a tűréshatárt meghaladó kockázat, amelynek értéke a besorolás alapján meghaladja a 8-at.

Az egyes kockázatok értékének meghatározása			***Bekövetkezési valószínűség***			
			Minimális	Alacsony	Közepes	Magas
			1	2	3	4
Várható hatás	Elhanyagolható	1	1	2	3	4
	Gyenge	2	2	4	6	8
	Átlagos	3	3	6	9	12
	Erős	4	4	8	12	16



A szervezet egyes szintjei számára továbbá, különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:

- ***Szervezeti szintű kockázati tűréshatár*** – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára.
- ***Delegált kockázati tűréshatár*** – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.
- ***Projekt kockázati tűréshatár*** – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges lehet, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

A kockázati kategóriák értékelési (besorolási) kereteinek kialakítása során (pl. magas/közepes/alacsony), figyelembe kell 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 kockázat értékelését a következő kockázatértékelési kritérium mátrix alapján kell elvégezni:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	**Értelmezés**	**Érték**
	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át tesz ki.	2

Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át tesz ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50-%- át tesz ki.	4
Sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációskockázat.	1
	Előfordulhat reputációsveszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
Folyamatjelentősége a szervezeticélok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célokelérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	**Értelmezés**	**Érték**
Alacsony	Bekövetkezhet, de nemvalószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhet	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kell megállapítani. A kockázatok értékelése során több megközelítés is alkalmazható:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámokátlagaként, vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként, vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

Kockázati érték számítása háromféle módszerrel

Valószínűség	Hatás (többértékelési kritériumból tevődik össze)	Hatás számítása
4	3+2+1+5 $Kockázati\ érték = \frac{3+2+1+5}{4} = 2,75$	A Hatásértéke átlagértékszámítással: 2,75 Kockázatiérték: 4*2,75=11
4	3+2+1+5 $Kockázati\ érték$ =3+2+1+5= 11	A Hatás értéke az értékelésikritériumokra adottpontok összeadásával:11 Kockázatiérték: 4*11=44
4	3+2+1+5 Kockázati érték= 4 x 5=20	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével:5 Kockázatiérték:

IX.
A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni az adott szervezeti egység vezetőjének.

A költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissítenie a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a szervezet kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

A kockázatok (kockázati környezet) felülvizsgálatának céljai és kritériumai:

A kockázati környezet állandó változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata, amelynek két alapvető célja:

- **A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában:**
  Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűsége, illetve szervezetre gyakorolt hatása.

Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatására.

- **Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról:**
  Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

A két fent említett cél különbözik egymástól, azonban egyik sem helyettesítheti a másikat. A kockázatkezelés első három lépésének megismétléséről van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony kockázatkezelési rendszer működéséhez:

Lépés	Cél az újraértékelésnél
A kockázatok beazonosítása	*A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában*
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	*Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról*

Ahhoz, hogy a felülvizsgálat folyamata biztosítani tudja a fent említett célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:

- a kockázatkezelés minden aspektusa legalább évente felülvizsgálatra kerüljön,
- maguk a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek,
- az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a visszacsatolásra. Ez tulajdonképpen egy adott kockázattal kapcsolatban megszerzett korábbi tapasztalatok figyelembevételét jelenti. Ezek felhasználása, beépítése a felülvizsgálat alkalmával adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, az újbóli előfordulásának esélyét.

X.
A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása ***a jegyző*** feladata.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

- a bekövetkezés valószínűségét,
- az esetleg felmerülő kár mértékét,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét.

A nyilvántartás mintáját a ***3. melléklet*** tartalmazza.

A kockázatkezelési eseteket a *szervezet vezetője* elemzi, és szükség esetén kezdeményezi az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítését.

XI.
ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Jelen szabályzat 2020. december 01. napján lép hatályba.

A jegyzőnek kell gondoskodni, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzat ***5. mellékletében*** szereplő megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják.

Mesztegnyő, 2020. november 30.

Hajdu Szabina
jegyző

1. melléklet

KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázatelemzés objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat.

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:
- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges.

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak. A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:

Pénzügyi és gazdasági	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
Magatartási	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
Történeti	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
Működési	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás.
Környezeti	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.

Belső kontrollhoz kapcsolódó	a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme hatást gyakorol majd.
Közvélemény	a közvéleményre gyakorolt hatás.

A vezetőség véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésére alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

A kockázatelemzés módszerét a ***2. melléklet*** tartalmazza.

2. melléklet

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a *költségvetési szerv* kockázatának mértékét, jelentőségük szerinti sorba állítását annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek a szervezetre, ha valóban felmerülnek. A magas kockázatú rendszereket gyakrabban kell ellenőrizni.

Az ellenőrzések tekintetében magas prioritású rendszerek beazonosításához nemcsak a kockázatértékelést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései stb.).

A *költségvetési szerv* kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Minden egyes szervezeti egységnek legalább 7 tényezőt ki kell választani és az értékelést el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Kockázati tényezők:

1. Bevételek
1) Alacsony
2) Közepes
3) Magas
Súly: 6

2. Informatikai támogatottság hiánya
1) rossz
2) Közepes
3) kitűnő
Súly: 5

3. Szabályozás összetettsége
1) Kicsi
2) Közepes
3) Nagy
Súly: 5

4. Változás / Átszervezés
1) Stabil rendszer, kis változások
2) Kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások
Súly: 4

5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége
1) Kicsi
2) Közepes
3) Nagy
Súly: 4

6. Csalás, hamisítás, korrupció
1) Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
2) Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
3) Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
Súly: 3

7. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően
1) Alacsony szintű
2) Közepes szintű
3) Magas szintű
Súly: 3

8. Képzettség és tapasztalat
1) Nagyon tapasztalt és képzett
2) Közepesen tapasztalat és képzett
3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya
Súly: 3

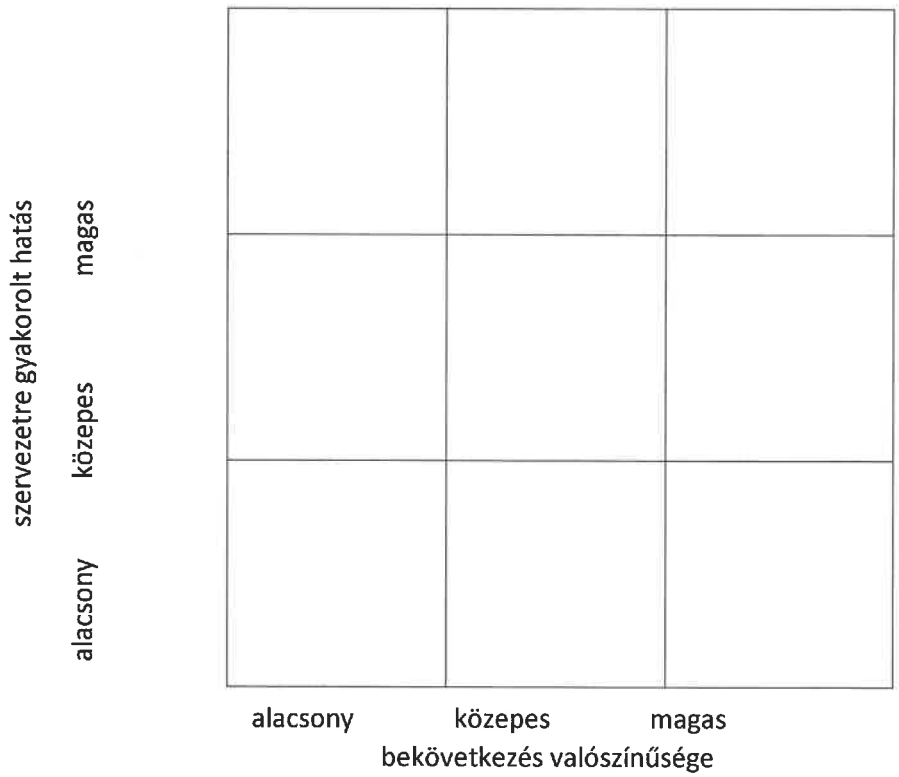
9. Tévedések valószínűsége
1) Kicsi
2) Közepes
3) Nagy
Súly: 3

10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő
1) 1 évnél kevesebb
2) 1-2 év
3) 2-4 év
4) 4-5 év
5) 5 évnél több
Súly: 2

A 7. "Vezetőség aggályai" tényezőt illetően a *költségvetési szerv vezetőjének* véleményét is ki kell kérni.

E szakasz végére kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:



Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

A kockázati térkép elemzése:
A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatai mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetőek.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sor-szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1 – 3	6	6 – 18
2.	Informatikai támogatottság hiánya	1 – 3	5	5 – 15
3.	Szabályozás összetettsége	1 – 3	5	5 – 15
4.	Változás / átszervezés	1 – 3	4	4 – 12
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 – 3	4	4 – 12
6.	Csalás, hamisítás, korrupció	1 – 3	3	3 – 9
7.	Vezetőség aggályai	1 – 3	3	3 – 9
8.	Képzettség és tapasztalat	1 – 3	3	3 – 9
9.	Tévedés valószínűsége	1 – 3	3	3 – 9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 – 5	2	2 – 10

MINIMÁLIS PONTSZÁM 38 **MAXIMÁLIS PONTSZÁM 118**

A kockázatok ***bekövetkezésének valószínűségét*** a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A ***szorzat összegét*** elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes, illetve magas osztályokba.

Az összes rendszer ellenőrzési időtartamának meghatározása

Az erőforrás-szükségletek megértéséhez a belső ellenőrzési vezető egy mátrixot alkalmaz, amely tükrözi a súlyozási összehasonlításokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat. A gyakoriság mátrix lehetővé teszi a rendszer ciklikus ellenőrzését, ami tükrözi majd az erőforrások rendelkezésre állását. Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges példát a belső ellenőrzés vezetője által alkalmazott gyakoriságra:

Magas prioritású rendszerek	-	Hároméves ciklusokban ellenőrizendő
Közepes prioritású rendszerek	-	Négyéves ciklusokban ellenőrizendő
Alacsony prioritású rendszerek	-	Ötéves ciklusokban ellenőrizendő

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez, ami a ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő ötéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, amennyiben az erőforrásokat allokálták. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

3. melléklet

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

Sor-szám	Kockázatok	Bekövetkezés valószínűsége	Felmerülő kár mértéke	Kockázat kezelésére javasolt intézkedés	Felelős munkatárs neve

4. melléklet

Kockázati csoportok	Lehetséges kockázatok
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem, csak hiányosan 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. A szabályozás és a gyakorlat különbözik. Eltérően értelmezik vagy alkalmazzák a jogszabályokat az egyes intézményekben. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ gyakorlatba való átültetése. A szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról. A szakpolitikai stratégia gyakran változik.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	Nincs biztosítva az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció. A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek. A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, valamint az alulról felfelé történő kommunikáció.
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	A tervezéshez, valamint a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. A partnerszervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott. A partnerszervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.
A partnerszervezetek változásából eredő kockázatok	A partnerszervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását. A partnerszervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, amely negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	A stratégiai és rövid távú feladattervek, valamint 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 tervezéskor 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) nincs biztosítva, vagy az nem a megfelelő mennyiségű és minőségű. A 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	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 nem ismerik azokat. A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring stb.) hiányoznak a szervezetben, vagy nem megfelelően működnek. A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe. A jelentéstételi határidőket elmulasztják. Kevés a munkatársak szakmai tapasztalata. Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő, vagy nincs. A formális kontrollok lassítják a folyamatot. Korrupcióveszély merül föl a közbeszerzésben.
A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra nincs megfelelő lehetőség (kapacitás, idő). A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal. A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, nincs jól meghatározva, nincs megfelelően elhatárolva, nincs megfelelően kommunikálva. 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 szervezetben nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív" (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben). Magas a fluktuáció. A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. Az összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	A szervezetben nem alakították ki a közbeszerzési rendszert, vagy az nem megfelelő. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartását nem biztosítják.

	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-, valamint teljesítményértékelési rendszerrel. A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.
A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	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 könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal. A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvását nem biztosítják. Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül.
Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel. Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményeit nem oldották meg. A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	A szervezet nem rendelkezik informatikai, valamint biztonsági és katasztrófa tervvel. A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. A szervezet elavult informatikai alkalmazásokkal rendelkezik. A szervezet hardverellátottsága 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.