



JÁSZÁROKSZÁLLÁSI POLGÁRMESTERI HIVATAL

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

Hatályos: 2019. december 01. napjától.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet 6.§ (4) bekezdése és a 7.§ (1)-(2) bekezdése alapján a Jászárokszállási Polgármesteri Hivatal *(a továbbiakban: Hivatal)* **integrált kockázatkezelési rendszerének** kialakítása érdekében a következőket rendelem el:

1. A szabályzat célja

1. A Hivatal kockázatkezelési tevékenységére:

- a) az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvényben,
- b) a számvitelről szóló 2000. évi C. törvényben,
- c) az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Korm. rendeletben,
- d) az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I.11.) Korm. rendeletben,
- e) a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Korm. rendeletben

foglalt szabályok az irányadók. Jelen szabályzat a jogszabályokban foglalt előírásokat nem ismétli meg, a jogszabályok ismerete és a kockázatkezelési tevékenység során történő alkalmazása a szabályzat hatálya alá tartozó személyek számára kötelező.

2. A szabályzat célja a Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatok felmérése, ez alapján a kockázatkezelés rendjének kialakítása, a kockázatok azonosítása, elemzése, a megfelelő válaszok meghatározása, mely során ki kell alakítani azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a szervezet működésében rejlő kockázatokat.

3. A kockázatkezelést minden folyamatba be kell építeni, és a szabályzat hatálya alá tartozó szervekkel jogviszonyban álló személyekkel meg kell ismertetni a kockázatkezelés jelentőségét.

4. A kockázatkezelés érdekében azonosítani, elemezni és folyamatosan felügyelni kell a kockázatokat.

2. A szabályzat hatálya

1. A szabályzat **hatálya** kiterjed a **Hivatalra és Jászárokszállás Város Önkormányzatára** *(a továbbiakban: Önkormányzat)*.

2. A szabályzat személyi hatálya kiterjed az 1. pontban megjelölt szervek által foglalkoztatott köztisztviselőkre, közalkalmazottakra és egyéb munkavállalókra, illetve az Önkormányzat Képviselő-testületének, bizottságainak tagjaira.

3. A kockázat véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ, amely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésre. A negatív kockázatok hátrányos események bekövetkezéséből vagy az előnyt nyújtó lehetőségek elmaradásából erednek. A pozitív kockázatok lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

4. A kockázatok csoportjai:

- a) eredendő kockázat: a szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata;
- b) ellenőrzési kockázat: az eredendő kockázatok megelőzésére, feltárására és elhárítására szolgáló ellenőrzési eljárások kiépítésének elmaradásából eredő kockázat;
- c) megmaradó kockázat: a kockázatokra adott válasz ellenére fennmaradó kockázat.

3. A kockázatkezelésben részt vevő szervek feladatai

1. A szabályzat hatálya alá tartozó szervek feladata:

- a) a szerv célkitűzéseinek elérése,
- b) szabályszerűség, átláthatóság megvalósítása,
- c) az irányítás minőségének biztosítása,
- d) egységes eljárások alkalmazása,
- e) ellenőrzési nyomvonal kialakítása,
- f) szabálytalanságok kezelésének szabályozása,
- g) vezetői elszámoltathatóság megvalósítása,
- h) értékelési feladatok elvégzése,
- i) munkafolyamatok nyomon követése,
- j) a költségvetés végrehajtásáért felelős vezető feladatainak egyértelmű, világos meghatározása,
- k) a költségvetés végrehajtásáért felelős szervezet egyes munkatársainak (személyre szóló) világos feladat meghatározása,
- l) a funkciók teljes elkülönítése dokumentálása,
- m) pályázati rendszerek működtetése (projekt kiválasztás, értékelés, lebonyolítás, beszámolás, stb.),
- n) nem pályázatos támogatások működtetése,
- o) a visszafizetési kötelezettség szabályozása,
- p) rendszeres jelentések készítése,
- q) információk, dokumentációk megőrzése,
- r) informatikai rendszerek biztonságos működtetése,
- s) vezetői beszámoltatás rendszerének kialakítása.

2. Az 1. pontban megjelölt feladatok megvalósításban a jegyző irányítása mellett részt vesznek a szabályzat személyi hatálya alá tartozó személyek.

4. A kockázatok meghatározása és felmérése

1. A kockázatok meghatározásának célja a megfelelő válaszlépések kialakítása és ezáltal a kockázatok mérséklése.

2. Fel kell tárni a gazdasági program, illetve a költségvetési rendelet végrehajtását megakadályozó tényezőket, kockázatokat és meg kell határozni a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó intézkedéseket. A gazdasági program és az éves költségvetési rendelet elfogadását megelőzően teljes körű kockázatfelmérést kell végezni.

3. A választott intézkedés, kockázatkezelési mód meghatározását megelőzően fel kell mérni azok hatását, a felmérés eredményét össze kell vetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

4. A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a jegyző a polgármester folyamatos tájékoztatása mellett intézkedik a tevékenység ellenőrzéséről, jelentést, beszámolót kér, helyszíni vizsgálatot tart vagy felkéri a belső ellenőrt vizsgálat elvégzésére.

5. A kockázatok kezelése érdekében folyamatba épített ellenőrzési rendszert kell működtetni és ellenőrzési nyomvonalat kell kialakítani.

6. A kockázatkezelést és a kockázatértékelést a Hivatal végzi a jegyző vezetésével.

7. Az értékelt kockázatok besorolása:

- a) magas kockázatok,
- b) közepes kockázatok,
- c) alacsony kockázatok.

5. A célok meghatározása

1. A kockázatkezelés során fel kell mérni és meg kell határozni a szabályzat hatálya alá tartozó szervek működési céljait, melyek az Önkormányzat gazdasági programjában, éves költségvetéseiben, illetve a Hivatal működésére vonatkozó jogszabályokban kerülnek meghatározásra.

2. Az 1. pont szerinti célok mellett a szabályzat hatálya alá tartozó szervek működési céljai a következők:

- a) a vagyoni eszközök megőrzése,
- b) projektek, beruházások sikeres megvalósítása,
- c) tevékenységek folytonosságának fenntartása,
- d) az alkalmazottak egészsége és biztonsága,
- e) törvényi, jogszabályi kötelezettségeknek való megfelelés,
- f) a környezeti károsodások megelőzése.

6. A kockázatok kezelésének folyamata

1. A szabályzat hatálya alá tartozó szervek feladata, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a célkitűzésekre, oly módon válaszoljon, hogy elősegítse az eredeti célok elérését, teljesítését, és minimalizálja az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, hatását.

2. A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat, amely az alábbi lépéseket tartalmazza:

- a) a kockázatok felmérése,
- b) a kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
- c) a kockázatok értékelése,
- d) az elfogadható kockázati szint meghatározása,
- e) a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,

- f) a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingtőkedések hatékonyságáról, gazdaságosságáról,
- g) a válaszingtőkedés „beépítése” és a kialakított keret rendszeres felőlvizsgálata.

6.1. A kockázatfelmérés célja

A kockázatfelmérés célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti besorolása a 3. mellékletben meghatározott kockázatelemzési módszer szerint, annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással vannak a szervezet céljainak elérésére.

6.2. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása

1. A kockázat azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek a szabályzat hatálya alá tartozó szervek célkitőzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

2. A kockázatok azonosítását a jegyző az irodavezetők közremőködésével végzi.

3. A kockázatok azonosítása kockázatvizsgálattal történik, melynek során a Hivatal a jegyző irányításával felméri az Önkormányzat, valamint a Hivatal összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitőzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat.

4. Az egyes szervek tevékenységére ható kockázati kategóriákat a szabályzat 1. melléklete tartalmazza. Ezen kockázati kategóriák alapján kell elvégezni a kockázatok azonosítását.

5. Az 1. mellékletben meghatározott kockázati csoportok kezelői (a továbbiakban: *folymatgazdák*):

- a) külső kockázatok: **Gergely Zoltán** polgármester, **Dr. Gábris Emese** jegyző,
- b) pénzügyi kockázatok: **Szabóné Hegedűs Zsuzsanna** pénzügyi irodavezető, **Dr. Gábris Emese** jegyző,
- c) tevékenység kockázatok: **Bakainé Magyar Melinda** műszaki irodavezető, **dr. Szabó Andrea** aljegyző, **Dr. Gábris Emese** jegyző, a jegyző által a kockázattal érintett adott feladatra *kijelölt köztisztviselő*,
- d) emberi erőforrás kockázatok: **Dr. Gábris Emese** jegyző, a jegyző által munkaügyi feladatokra kijelölt köztisztviselők (**Hajduné Held Tímea**, **Szakáné Kókai Erika**).

6. A szabályzat 2. melléklete tartalmazza az Önkormányzat és a Hivatal kockázatfelmérése során alkalmazandó kiemelt kockázatu terőleteket.

7. A Hivatal a kockázatazonosítás során a kockázatvizsgálat módszerét a 3. melléklet szerint alkalmazza.

6.3. Kockázatok értékelése

1. A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a szabályzat hatálya alá tartozó szervek célkitőzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a szervekre gyakorolt hatását.

2. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Hivatal adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, a jegyzőnek lehetősége van, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményektől függően.

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

- a) 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.
- b) delegált kockázati tűréshatár – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke a még elfogadható. Így egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget jelent, mint az alacsonyabb szinteken.
- c) projekt kockázati tűréshatár – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítása. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

4. A kockázati kategóriák értékelési kereteinek kialakítása során figyelembe kell venni az alábbi szempontokat:

- a) biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye,
- b) az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését,
- c) az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat.

6.4. Elfogadható kockázati szint meghatározása

1. A folyamatgazdának – a köztisztviselők vagy a szakmai tanácsadók ajánlása szerint – minden kockázati tényező esetében meg kell határozni azt a tolerancia szintet, tűréshatárt, amely azt mutatja, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, ha igen, akkor milyen hatása várható, vagy kiküszöbölésének az elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul veszi-e létezését.

2. Az egyedi rendelkezés hiányában a kockázati tűrőképesség mértékét a lényegesség számviteli elvének figyelembe vételével kell meghatározni. A kockázattal kiemelten kell foglalkozni, ha annak hatása az egyes mérlegsorokat 5%-os mértékben, az egyes kiemelt előirányzatokat 5%-os mértékben módosítja.

6.5. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása

1. A feltárt kockázatokra adott válaszlépés alkalmazását megelőzően meg kell vizsgálni a kockázati reakció hatását. A felmérésnek objektív adatokon kell alapulnia. A kockázatokra adott válaszhelyzet, a kockázatkezelés eszköze lehet:

- a) a kockázat áthárítása,
- b) a kockázat elviselése, elfogadása
- c) a kockázat kezelése,
- d) a kockázatos tevékenység befejezése, megszüntetése.

2. A kockázati válaszlépéseket a folyamatgazdáknak meg kell vizsgálnia. A megtett intézkedések eredményéről a jegyzőt írásban tájékoztatni kell.

3. A kockázat áthárításának eszközei:

- a) a tevékenységre vonatkozó biztosítás kötése. A biztosíthatóság feltételei:
 - aa) véletlen-váratlan események,
 - ab) számosság, homogenitás,
 - ac) egyértelmű leírhatóság,
- b) megosztás: kockázati közösség létrehozása,
- c) kiszervezés: kockázatos tevékenység elvégeztetése külső szakértővel.

4. A kockázat elviselése, elfogadása akkor alkalmazható, ha:

- a) a szervezet kialakult működési rendjében az adott kockázat hatásának kiküszöbölése vagy csökkentése többbe kerülne, mint a kockázatos tevékenységből származó lehetséges kár, vagy
- b) a kockázatkezelés személyi, technikai akadályokba, idő-, illetve anyagi korlátba ütközik.

A kockázat elviselése, elfogadása esetén intézkedni kell a kockázati tényezők hatásainak csökkentésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során a nem kezelt kockázatokat újra kell értékelni.

5. A kockázatkezelés célja a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitettség csökkentése, a tudatosan vállalható kockázati kitettség (tűrőhatáron belüli) szintjére. A kockázatkezelés irányulhat:

- a) a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, annak érdekében, hogy az adott kockázat be se következzen,
- b) a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre, a várható hatás mértékének meghatározásával,
- c) a reagáló képesség növelésére,
- d) a kockázatok hatásának mérséklésére.

6. A kontroll általános céljai alapján lehet:

- a) nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó megelőző kontroll,
- b) realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó korrekciós kontroll,
- c) egy meghatározott következmény elérését biztosító, iránymutató kontroll,
- d) a nem kívánt események bekövetkezése okait feltáró kontroll.

7. A kockázatos tevékenység befejezése, megszüntetése az önként vállalt feladatok esetében alkalmazható. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

6.6. A kockázatokra adható válaszok, kockázat-nyilvántartás

1. A jegyző az azonosított kockázatok kezelése érdekében folyamatos egyeztetést szervez.
2. A jegyző az azonosított kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése érdekében ad-hoc jelleggel működő Kockázatelemzési és Módszertani Bizottságot hozhat létre, melynek feladatai:
 - a) a kockázatelemzési és kockázatkezelési stratégia jóváhagyása,
 - b) a kockázatkezeléssel kapcsolatos előterjesztések, jelentések véleményezése,
 - c) a kockázatmenedzsment rendszer működtetésével kapcsolatos egyéb döntések előkészítése.
3. A Hivatal az azonosított kockázatokról és a kapcsolódó intézkedésekről a 4. melléklet szerinti kockázat-nyilvántartást vezet.
4. A kockázatok nyilvántartása **dr. Szabó Andrea** aljegyző feladata.
5. A kockázatkezelési eseteket az aljegyző elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának felülvizsgálatára.

6.7. Beépítés és felülvizsgálat

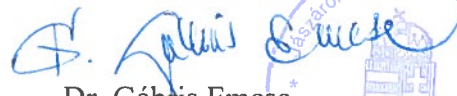
1. A kockázatok elhárításáért való felelősség megfelelő szintre történő delegálásával a kockázatkezelést be kell építeni a mindennapi tevékenységek közé annak érdekében, hogy az nem elkülönült időszakos feladatként jelenjen meg.
2. A kockázatkezelési folyamatot szükség szerint, de legalább évente rendszeresen felül kell vizsgálni, illetve ellenőrizni kell a megtett intézkedések hatásait, a kockázatok folyamatos változását. A felülvizsgálat során meg kell győződni a kockázati környezet változásáról, az alkalmazott kockázati reakciók megfelelőségéről, hatékonyságáról. A felülvizsgálat megszervezéséért **dr. Szabó Andrea** aljegyző felel. A felülvizsgálat előtt át kell tekinteni az azonosított kockázatokot és ennek eredményéről tájékoztatni kell a jegyzőt.

7. Záró rendelkezések

A szabályzat **2019. december 01.** napján lép hatályba.

A szabályzat hatályba lépésével egyidejűleg a Hivatal 2007. március 12. napján kiadott kockázatkezelési szabályzata hatályát veszti.

Jászárokszállás, 2019. november 15.


Dr. Gábris Emese
jegyző



1. melléklet

Az egyes szervek tevékenységére ható kockázati kategóriák

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Az önkormányzati finanszírozás változása.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak. Gyakran módosuló jogszabályok jogbizonytalanságot okozhatnak.
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.
Saját forrásból történő beruházási	A saját bevételből finanszírozott beruházás megvalósításakor felmerülő problémák (többletforrás szükségessége, időbeli csúszás, jogi ellentmondások).
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 KOCKÁZATOK	
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.

2. melléklet

Kiemelt kockázati területek

Kockázati tényező csoportok	Kockázati tényezők
1. 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 szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be.
2. Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	- Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben. - 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 stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok. - Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak. - 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. - Külföldi partnerek eltérő szabályozása, nem megfelelő harmonizáció. - Szabályozás és gyakorlat különbözik. - Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél. - Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő.

	- Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba. - Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során. - Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról. - Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő / pontatlan. - Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
3. A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	- 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 munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival. - Negatív sajtóviszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve. - PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen.
4. Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	- 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.
5. Szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok	- 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.

6. Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	- A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel. - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra. - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési 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. - Az árfolyamváltozások lehetséges kockázatait, az inflációs várakozások nem kerülnek figyelembevételre a tervezés során. - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított. - Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás. - Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában. - A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan). - A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg. - Tervezés során az input adatok megfelelő tervezése nem lehetséges.
7. Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok	- A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú célokkal. - A szervezet vezetői nem motiváltak. - 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 hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak. - Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek. - Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel. - A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre. - Rendhagyó ügyek nagy száma/komplexitása miatt nehéz a nyomon követés. - Jelentéstételi határidők elmulasztása. - Külső szolgáltató általi ellenőrzés megszervezése, leszerződés audit céggel késedelmes. - Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra. - Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be. - EMIR adatok jóváhagyása késedelmes. - Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében. - Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos / elmarad. - A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. - Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat. - Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad. - Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes / alapos. - A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő. - Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását. - Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő. - A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat.
--	--

	- A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomonkövetése/visszacsatolása nem megfelelő. - Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget. - Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő. - Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs / hiányos. - Szabálytalanságkezelés nem megfelelő. - Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljeskörű, szabálytalanságok felvitele késedelmes. - Szabálytalansági eljárás nem megfelelő. - Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik. - Csak EU-s / hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot. - A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes. - Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul. - Követeléskezelés eredménytelen / elhúzódik. - Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során. - Mérnök munkája nem megfelelő színvonalú. - Formális kontrollok lassítják a folyamatot. - A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe. - Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben. - Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek. - Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű. - Közbeszerzési eljárás elhúzódik. - Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást. - Korrupció veszélye a közbeszerzésben.
--	--

	- Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat (EKKE) nem veszik figyelembe. - Szerződéseket nem tartják be. - Vállalkozói szerződések nem megfelelőek.
8. 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 betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő. - A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő. - 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 munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő. - A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő. - 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). - A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel. - Magas fluktuáció. - Új munkatársak felvétele korlátozott. - Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására.

	- Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés, működési támogatás hiánya, stb.). - Szakértők (külsők értékelők, külső tanácsadók) közbeszerzése elhúzódó folyamat. - A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. - Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.
9. A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	- Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel. - Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje. - 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 kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. - A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.
10. 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 könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait. - A könyvvizetés informatikai támogatottsága nem megoldott.
11. Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	- A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.

	- A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított. - A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. - Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül. - A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra.
12. Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	- A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel. - Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. - A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.
13. Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	- A szervezet nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel. - A szervezet nem rendelkezik informatikai 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 informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének. - 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.

3. melléklet

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a 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 kockázatelemzést kell figyelembe venni, hanem más lehetséges tényezők hatását is értékelni kell (pl. a vezetőség kérései, stb.).

A 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

- 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

- 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. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

- 1) nagyon tapasztalt és képzett
- 2) közepesen tapasztalt 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 **jegyző** 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 kockázatok – azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:

szervezetre gyakorolt hatás	alacsony			
	közepes			
	magas			
		alacsony	közepes	magas
		bekövetkezés valószínűsége		

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 mérsékeltnak minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetőek.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sorszám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1 - 3	6	6 - 18
2.	Informatikai támogatottság	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	1 - 3	3	3 - 9
7.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 9
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	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.

4. melléklet

A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

[illegible]