



VÁSÁROSNAMÉNYI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZATA

Érvényes: 2020. január 02-től

TARTALOMJEGYZÉK

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA	3
II. A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA	4
III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE	6
IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR	6
V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA	6
VI. A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI	6
VII. A KOCKÁZAT KEZELÉS	7
VIII. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE	8
IX. A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA	10
X. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA	11
XI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK	12

KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Vásárosnaményi Közös Önkormányzati Hivatal kockázatkezelési szabályzatát a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 7. § (1) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján a következők szerint határozom meg.

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat célja, hatálya

A szabályzat a kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magába. A kockázatkezelés révén csökkenthetők a kockázatok hatásai, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

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

A kockázatkezelési szabályzat része a folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzésnek (FEUVE). A FEUVE rendszer tartalmazza mindazon elveket, eljárásokat és belső szabályzatokat, melyek alapján a költségvetési szerv érvényesíti a feladatai ellátására szolgáló előirányzatokkal, létszámmal és a vagyonnal való szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás követelményeit.

A **Kockázatkezelési Szabályzat** hatálya kiterjed a **Vásárosnaményi Közös Önkormányzati Hivatalra** (a továbbiakban: Hivatal), valamint az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 21.) Korm. rendelet 13. § (3b) bekezdésében előírtak alapján **Vásárosnamény Város Önkormányzata, Jánd Község-, és Olcsva Község Önkormányzata**, továbbá a **településeken működő helyi Roma Nemzetiségi Önkormányzatok** minden szervezeti egységére, munkavállalójára, továbbá az alábbi költségvetési szervekre:

- **Vásárosnaményi Humán Szolgáltató Központ;**
- **Balázs József Városi Könyvtár és Művelődési Központ;**
- **Beregi Múzeum.**

A Szabályzat hatálya kiterjed továbbá **Vásárosnamény Város, valamint Olcsva Község Óvoda Fenntartó Társulására** és annak költségvetési szervére-a **Vásárosnaményi Játékország Óvodáira**. (A továbbiakban együtt: intézmény.)

II.

A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

1. A kockázat fogalma

A **kockázat** mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a szerv működését. A **kockázat** lehet egy esemény vagy következmény, amely lényegi befolyással van egy szervezet célkitűzéseire.

A **kockázatok** elsődleges okai - együtt vagy külön-külön - az alábbiak lehetnek:

- véletlenszerű események;
- hiányos ismeretek, vagy információk;
- ellenőrzés hiánya, vagy nem kielégítő működése.

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 Közös Önkormányzati Hivatalra és az intézményekre nézve **külső eredetű kockázat**, vagy a **saját tevékenysége** (vagy annak hiánya) hatására kialakuló **kockázat**.

A kockázat kategóriái a következők:**Külső kockázat:**

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.

Belső szervezeti kockázat:

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 átható 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.

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

III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, általában saját felelősségkörükön belül. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az intézmények különböző szervezeti egységein belül, az egyes vezetők felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat- és hatáskörét, a szabályzat, a munkaköri leírások, egy szervezeti vezetői utasítás, eljárásrend tartalmazhatja. Szabályozni kell, hogy a felelősöknek milyen döntéseket lehet és kell hozni a kockázatok kezelésének módjáról.

IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

Az intézmény 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.

V. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázatazonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az intézmény célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege.

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

- Kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nemérését fejezi ki;
- Kockázatok azonosításánál, nem annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni;
- Nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.

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

VI. A 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 belső szabályzatok és a munkaköri leírások tartalmazzák.

Kockázatvizsgálat esetében egy kifejezetten erre a célra alakult **Munkacsoport** jön létre (akár szervezetten belüli, akár szervezetten 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 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.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az **1. számú melléklet** tartalmazza.

VII. A KOCKÁZATKEZELÉS

A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:

1. *A kockázatok azonosítása;*
2. *A kockázatok értékelése;*
3. *Kockázati reakciók;*
4. *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 környezete*

A kockázatkezelésért felelősnek 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 az intézményvezető 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 kockázatkezelést az intézmény vezetője, képviselője végezheti egyedül, testületi munkában, átruházhatja az egyes szakmai területek vezetőire a területet érintő kockázatok kezelését. Ennek során fel kell mérni és meg kell állapítani a tevékenységben, gazdálkodásban rejlő kockázatokat, meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket és azok teljesülésének folyamatos nyomon követése módját és gyakoriságát.

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

A kockázatra adott (válaszok) válaszingtezkedések lehetnek:

A KOCKÁZAT ELVISELÉSE: Ez előfordulhat akkor, ha az intézmény 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.

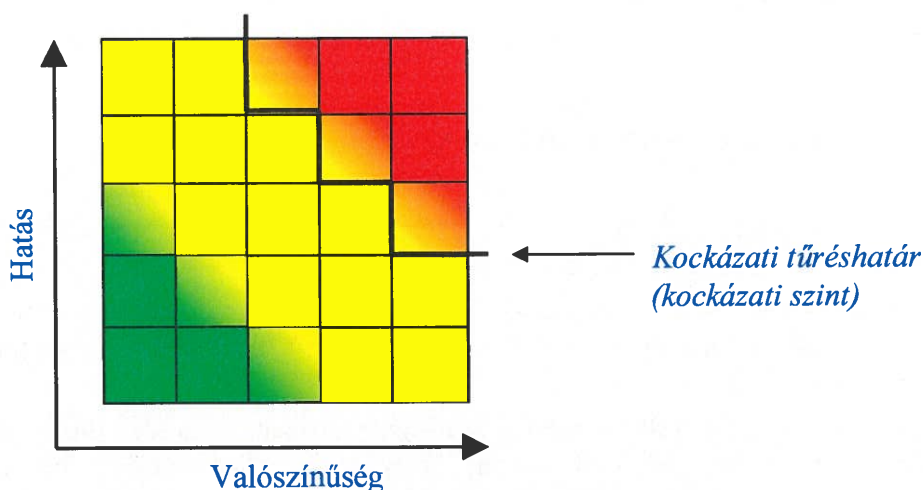
A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE: Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

VIII. A KOCKÁZATOK ÉRTÉKELÉSE

A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az adott intézmény célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a költségvetési szervre gyakorolt hatását. Az értékelés eredményét táblázat formában mutatja be.

A kockázati tűréshatár (kockázati szint):

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



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 (költségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).
- *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 (költségvetési szervek esetén ez például egy valamelyik operatív program keretén belül elnyert pályázati projekt végrehajtása során felmerülő kockázatokhoz rendelt kockázati tűréshatárt jelentheti).

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.

IX.

A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésénél, 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 költségvetési szerv 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	<i>A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában</i>
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	<i>Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról</i>

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 figyelembe vételét 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 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. számú melléklet** tartalmazza.

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

XI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

A jegyzőnek kell gondoskodni, hogy a Kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a szabályzat **5. számú mellékletében** szereplő megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják a hatálybalépés napjával. Az érintett dolgozók munkaköri leírásában szerepeltetni kell a Kockázatkezelési szabályzatban nevesített felelősségi, hatás és jogköröket, melyek elkészítéséért az intézményvezető a felelős.

A Kockázatkezelési szabályzat kiadásra került és megtalálható a pénzügyi csoportnál.

Vásárosnamény, 2020. január 2.



.....
Dr. Deák Ferenc
jegyző

A Szabályzatot
kiadományozom:

Vasséné Oszlár Hedikó

vezet. Oszt.



Intézményvezető Vásárosnaményi
Báthoryág Óvodái.

Koncz Edina

Intézményvezető



Intézményvezető Vásárosnaményi
Humán Szolgáltató Központ

Varga János

Intézményvezető



Intézményvezető
Beregi Múzeum

Grányi Tamás

Intézményvezető



Intézményvezető Balázs Főzet
Városi Könyvtár és Művelődési
Központ.

KOCKÁZATELEMZÉS

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 tőkeszkozók 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.

Közüvélemény 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. sz. melléklet** tartalmazza.

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 kockázatelemzést 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

- 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. 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

Az 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:

szervezetre gyakorolt hatás	magas			
	közepes			
	alacsony			
		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 mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetők.

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	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.	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.

A számítást excel tábla segíti.

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.

[illegible]

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 humán erőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás.

Kockázatkezelési szabályzat

kockázatok	<p>A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal.</p> <p>Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra nincs megfelelő lehetőség (kapacitás, idő).</p> <p>A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal.</p> <p>A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, nincs jól meghatározva, nincs megfelelően elhatárolva, nincs megfelelően kommunikálva.</p> <p>A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő megfelelő időben történő rendelkezésre állása.</p> <p>A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz.</p> <p>A szervezetben nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben).</p> <p>Magas a fluktuáció.</p> <p>A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre.</p> <p>Az összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.</p>
A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	<p>A szervezetben nem alakították ki a közbeszerzési rendszert, vagy az nem megfelelő.</p> <p>A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartását nem biztosítják.</p> <p>A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be.</p> <p>Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására.</p> <p>A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, valamint teljesítményértékelési rendszerrel.</p> <p>A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</p>
A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	<p>A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel.</p> <p>A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható.</p> <p>A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek.</p> <p>A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.</p>
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<p>A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.</p> <p>A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvását nem biztosítják.</p> <p>Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül.</p>
Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok	<p>A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel.</p> <p>Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményeit nem oldották meg.</p> <p>A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.</p>
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	<p>A szervezet nem rendelkezik informatikai, valamint biztonsági és katasztrófa tervvel.</p> <p>A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás.</p> <p>A szervezet elavult informatikai alkalmazásokkal rendelkezik.</p> <p>A szervezet hardverellátottsága nem megfelelő.</p> <p>Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek.</p> <p>Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel.</p> <p>A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</p>

5. számú melléklet**Megismerési nyilatkozat**

A Kockázatkezelési szabályzatban foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban foglaltakat a munkavégzésem során köteles vagyok betartani.

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás

Megismerési nyilatkozat

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

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás
DR. DEÁK JEREM	Jogász	2020.01.02	[Signature]
SZILÁGYI TAMÁS	Pénzügyi ügyintéző	2020.01.02	[Signature]
CSONKA ANITA	Műszaki ügyintéző	2020.01.02	[Signature]
TÓTH-BUDA BEÁTA	Városfőel., CSOP. VEZ.	2020.01.02	[Signature]
SÜTŐ KATALIN	Községi	2020.01.02	[Signature]
BORBÁS LÁSZLÓ	Pénzügyi ügyintéző	2020.01.02	[Signature]
MILÉNE D. EDIT	Ügyintéző	2020.01.02	[Signature]
Sághy János	Közfürdő felügyelő	2020.01.02	[Signature]
FEKETÉNÉ DR. LAZAR EMESÉ	aljegyző	2020.01.02	[Signature]
HÉRCSE GYÖVÉ TOLDI TÍMEA	Ügyintéző	2020.01.02	[Signature]
HETENÉ BORBÁS MAGDOLNA	Ügyintéző	2020.01.02	[Signature]

BORBÉLY-SZABÓ OTTILIA	szociális- igazgatói ügyintéző	2020.01.02	Borbély-Szabó Ottília
KÖRÖSCZINÉ BARÁTH ANDREA	pelegráji ügyintéző	2020.01.02	Köröscziné Baráth Andrea
DEMÉNY-DEKÁNY ATTILAHÉ	Adó, pelegráji ügyintéző	2020.01.02	Demény-Székely Attila
FÉHER BALÁZS LÉTVŐ	gondozó	2020.01.02	Féher Balázs
KAZSUKNÉ FEJES ANREKA	könyvelő	2020.01.02	Kazsukné Fejes Anreka
VEZSE GÁBOR	kezelő / csop.-vez	2020.01.02	Vezse Gábor
SÓÓS ORSOLIA	ügyintéző	2020.01.02	Sóós Orsolya
PR. TÖRKÖS ERZSEBET	elő- ut-vez	2020.01.02	Pr. Törkös Erzsébet
CSATKÓ EDINA	pelegráji oszt. vezető	2020.01.02	Csatkó Edina
SZABÓK SUELES ERZSEBET	ügyintéző	2020.01.02	Szabó Suelles Erzsébet
KOVÁCS EDINA	intézközvezető	2020.01.02	Kovács Edina
PÉTER ZOLTÁN	ALG	2020.01.02	Péter Zoltán
SZILÁGY-SZABÓ ILDIKA	könyvelő	2020.01.02	Szilágy-Szabó Ildika
NCS ZEMKOVNA	ADÓÜGYINTÉZŐ	2020.01.02	Ncs Zemmova
KOVÁCS ANITA	kezelő	2020.01.02	Kovács Anita

LONDAR LÁRÓ	Könyvelő	2020.01.02	K. Láró
DEJUHÁR DORA	Építész	2020.01.02	D. Juhász
KATIN BETHALANÉ	Pályázati ügyintéző	2020.01.02	Katin Bethalané
FABIAN DOKA	HATÓSÁG/ÜGYINTÉZŐ	2020.01.02	Fabian Doka
TÓTHNÉ TÖRÖK ZSUZSANNA	ADÓÉRTÉKELŐ	2020.01.02	Tóthné Török Zsuzsanna
SZABO ISTVÁN	INFORMATIKUS	2020.01.02	Szabo István
BOVÓ JÓZSEF	Köztisztviselő	2020.01.02	Bovó József
OLOMBH KATALIN	Ügyintéző	2020.01.02	Olombh Katalin
OLIVÁRNÉ DR. JÁNOSKAI SZILVIA	Ügyvezető és igazgató	2020.01.02	Olivárné Dr. Jánoskai Szilvia
FILEP ISZÁNNÉ	Adóügyi ügyintéző	2020.01.02	Filep Iszánna
FILEP ISTVÁN	Adóügyi ügyintéző	2020.01.02	Filep István
GÁTH ZOLTÁN	Vállalkozási	2020.01.02	Gáth Zoltán
BORBÁSNA FÉLKE KIRÁLY	Ügyvezető	2020.01.02	Borbásna Félke Király
DANCSE SZEKEDI Tünde	Pályázati ügyintéző	2020.01.02	Dancse Szekedi Tünde
SZÉCS FÉLKE	Adóügyi ügyintéző	2020.01.02	Szécs Félke

[illegible]

