

# **INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJE**

**Bócsai Közös Önkormányzati Hivatal**

# **INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJE**

**Hatályos: 2020. január 1-től**

A költségvetési szervek belső ellenőrzéséről és belső kontroll rendszeréről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Bkr.) alapján a Bócsai Közös Önkormányzati Hivatal *(a továbbiakban költségvetési szerv)* vonatkozásában az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét az alábbiak szerint szabályozom:

## 1. A szabályzat célja, hatálya

A **szabályzat célja**, hogy meghatározza a költségvetési szerv integrált kockázatkezelési rendszer működtetésének rendjét a Bkr-ben foglaltaknak megfelelően, a vonatkozó jogszabályok, valamint a belső szabályzatok rendelkezéseinek figyelembevételével.

A belső kontrollrendszer a költségvetési szerv által a kockázatok kezelésére és a tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, mely azt a célt szolgálja, hogy a költségvetési szerv megvalósítsa az alábbi célokat:

- a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket, műveleteket szabályszerűen, valamint a megbízható gazdálkodás elveivel (gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség) összhangban hajtsa végre,
- teljesítse az elszámolási kötelezettségeket,
- megvédje a szervezet erőforrásait a veszteségektől, és a nem rendeltetésszerű használatától.

A költségvetési szerv vezetője a költségvetési szerv működésének folyamatára és sajátosságaira tekintettel köteles kialakítani, működtetni és fejleszteni a szervezet belső kontrollrendszerét.

A belső kontroll öt, egymással összefüggő eleme:

- a kontrollkörnyezet,
- az integrált kockázatkezelési rendszer,
- a kontrolltevékenységek,
- az információ és kommunikáció,
- a nyomon követési rendszer (monitoring).

A költségvetési szerv vezetője köteles szabályozni **az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét**.

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.) 6/C. § (1) bekezdése alapján **Bócsa Község Önkormányzat** bevételeivel és kiadásaitól kapcsolatban a tervezési, gazdálkodási, ellenőrzési, finanszírozási, adatszolgáltatási és beszámolási feladatok ellátásáról a **Bócsai Közös Önkormányzati Hivatal** gondoskodik.

Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Ávr.) 13. § (3b) bekezdésében foglaltakból eredően ezen szabályzat hatálya a következő szervre/jogi személyre terjed ki:

**Bócsai Közös Önkormányzati Hivatal**  
**Bócsa Község Önkormányzat**

(a továbbiakban: *költségvetési szerv*).

A szabályzat **szervi és személyi hatálya** kiterjed a költségvetési szerv valamennyi szervezeti egységére és valamennyi munkatársára.

A szabályzat **tárgyi hatálya** kiterjed a költségvetési szerv valamennyi folyamatára, tevékenységére.

## **2. Értelmező rendelkezések**

*Folyamat:* a költségvetési szerv által végrehajtott tevékenységsor.

*Folyamatgazda:* az adott folyamatleírás létrehozásáért felelős személy, aki általában is felel a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért.

*Folyamatleírás:* a folyamattal kapcsolatos összes lényeges információ, valamint a folyamatba tartozó tevékenységek lépésenkénti leírása.

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

*Integritási kockázat:* a költségvetési szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége.

*Kockázat:* a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a költségvetési szerv szervezeti céljainak elérését.

*Szervezeti felelős:* a költségvetési szerv vezetője által az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatok ellátására, koordinálására megbízott személy.

## **3. Az integrált kockázatkezelési rendszer**

### **3.1. Integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása, működtetése, felelős személyek**

A Bkr. 7. § (1) bekezdése alapján **a költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.**

A belső kontrollrendszer öt elemén belül a kockázatkezelés biztosítja azt, hogy a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok azonosításra, értékelésre és a lehető legalacsonyabb szintre csökkenthetőek legyenek.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, továbbá meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok végrehajtása folyamatos nyomon követésének módját.

Az integrált kockázatkezelési rendszer magában foglalja a jogszabályban előírt kockázatkezelési kötelezettségeket, amelynek működtetése során figyelembe kell venni az ágazati útmutatókat is.

A költségvetési szerv vezetője az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatok ellátására **szervezeti felelőst** jelöl ki (1. sz. függelék). Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki.

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

A költségvetési szerv folyamatgazdáinak feladata, felelőssége és kötelessége a felmerülő kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás megadása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati értéknek a költségvetési szerv tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése, valamint a kockázati nagyság alapján szükséges intézkedések meghatározása.

A kockázatkezelés állandó, ciklikus folyamat.

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

A kockázatkezelés folyamata magában foglalja:

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

#### **A folyamatgazdák feladatai:**

- a folyamatleírás és folyamatleírások mentén előkészítik a kockázatok felmérését,
- a folyamatleírás és a folyamatleírások biztosítják a kockázatkezelési rendszer teljes körűségét és zártságát;
- a folyamatok mellett – ha a szervezetnél projektek keretében is végeznek munkát – érdemes a projekteket külön egységként kezelni a kockázatkezelési rendszerben;
- kockázatok kis csoportokban (célszerű folyamatonként, az adott folyamatban résztvevő minden szervezeti egység képviselőjének részvételével megszervezni) történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- a meghatározott kockázati tényezők alapján elkészíti a kockázattertelés alapját képező kockázati kritérium mátrixot;
- a folyamatgazda azonosítja a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, javaslatot tesz a kockázatviselési tűréshatárra és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében;

- a folyamatgazdák szintjén nem kezelhető kockázatok esetében a kockázatok értékelését és a kockázatok kezelésének stratégiáját a bizottság/munkacsoport alakítja ki, mindemellett felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat is – ezeket összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szerv vezetőjének jóváhagyásra;
- az első évet követő években évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását;
- a szervezet életében már önmagában nagy változást hoz a kockázatkezelési rendszer.

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

#### **A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha**

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba;
- a kockázatkezelési intézkedési tervet következetesen végrehajtják, illetve végrehajtatják;
- a kockázatkezelési intézkedési terv végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik;
- a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatkezelési intézkedési terv módosítását, végrehajtják;
- a lezárult kockázatkezelési intézkedési terveket értékelik.

A feladatmegosztást a szervezeten belül (ki miért felelős az integrált kockázatkezelési rendszerben) a szabályzat 1. sz. melléklete tartalmazza.

### **3.2.A kockázatkezelés módszertana és lépései**

#### **3.2.1. Alapfogalmak**

**Kockázat:** Valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valamely valószínűséggel bekövetkezik és ezáltal valamilyen hatással lesz az adott szervezet céljainak elérésére.

A kockázatkezelés során a kockázatok három minőségben értelmezhetők:

##### **– Eredendő kockázat**

A folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik.

##### **– Kontrollkockázat**

Annak a kockázata, hogy a kiépített kontrollok a nem megfelelő kialakítás vagy nem megfelelő működtetés miatt nem képesek a hibák megelőzésére vagy feltárására.

– **Maradvány kockázat**

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

**Hiányosság:** A jelenre vonatkozik. A szabályozás hiánya a jövőben kockázatokat okozhat. A probléma tény, körülményt jelöl, a hiányosság állapotot ír le. Minden esetben létező, tényyszerűen igazolható dolog. A hiányosság megszüntetése általában intézkedést kíván. Az intézkedés elvégzése jelenthet feladatot vagy problémát.

*Hiányosság például egy belső szabályzat hiánya, ami egy jelenlévő kockázati tényező, amelyről, ha elemezzük, azt fogjuk megállapítani, hogy több, fontos kockázatnak is lehet tényezője. Hiszen nagyon sok olyan, nem kívánatos esemény bekövetkezhet miatta (pl. a folyamat végrehajtásának határideje kitolódik, indokolatlan költségek merülnek fel, netán sikkasztásra ad esélyt), amelyek kritikusak lehetnek valamilyen cél elérése tekintetében.*

**Bizonytalanság:** A jövőre vonatkozik és az összes kimenetet magában foglalja. Információ hiányt is jelent. A bizonytalanság azt jelenti, hogy a jövőben valahol, valamikor különböző események következhetnek be, amelyek egyaránt lehetnek jók és rosszak. A jelenben fennálló bizonytalanság – a következmények tekintetében – a jövőre vonatkozik.

### **3.2.2. Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása**

A költségvetési szerv működésének alapvető érdeke, hogy célkitűzései teljesüljenek. A költségvetési szerv a szervezeti cél érdekében végzett tevékenysége, működése során különféle kockázatokkal szembesül.

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

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

A kockázatokat minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a szervezet egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell. A kockázatok azonosításakor az eredendő kockázatokat kell feltárni.

Ez azt jelenti, hogy nem szabad figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, azt csak a kockázati érték meghatározását követően, integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítése során kell figyelembe venni.

A kockázatok azonosítását a kialakított folyamattérkép és folyamatlisták mentén kell elvégezni, ez lényegében meghatározza a munkacsoportok struktúráját is. A kockázatok azonosításakor azonban az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokat is azonosítani kell.

Nagyon fontos a megbeszélésen résztvevők kompetencia szerinti összetétele, ezért törekedni kell arra, hogy azon minden releváns szakterület képviselője részt vegyen, de ezen kívül célszerű néhány olyan munkatárs, vezető részvételét is lehetővé tenni, akik csak közvetve érintettek az adott folyamat által, mert így biztosítható, hogy a meghatározások közérthetőek, a kapott eredmények pedig, megbízhatók legyenek.

A résztvevőkkel szembeni követelmény, hogy:

- saját szakterületüket nagyon alaposan ismerjék;
- lehetőleg más területre is legyen rálátásuk;
- törekedjenek a konszenzusra;
- kreativitás jellemezze őket.

A kockázati tényezők feltárása során gondoskodni kell arról, hogy:

- alapos és körültekintő legyen az előkészítés, mivel az a siker záloga;
- a tényezők feltárása több lépésben (megvitatás, szűrés, azonosítás) történjen;
- a feltárás végén csak azok a tényezők maradjanak meg, amelyekre nézve a résztvevők egyetértése teljes;
- a megbeszélésen történeteket dokumentálni kell.

A kockázati típusok fajtái, amelyek segítik a kockázatok azonosítását (átfedések lehetnek közöttük), pl.:

- **tevékenységi és emberi kockázatok** (pl.: elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák, nem fejlesztik folyamatosan az ügyintézési eljárásaikat, nem hoznak létre megfelelő színvonalú információs hálózatot, a munkatársak hatáskörei, jogai, kötelezettségei nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva, nem rendelkeznek megfelelő szaktudással/végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal)
- **pénzügyi kockázatok** (pl.: bevételi elmaradás, tudatos károkozás, biztosítás elmaradása, hibás fejlesztési döntés, nem megfelelő forrásfelhasználás)
- **külső kockázatok** (pl.: a törvények, jogszabályok módosulásai, elemi csapás)
- **projekt kockázatok** (pl.: kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készül el a projekt tervezet, a projekt mérföldkövek határidőn túl valósulnak meg)
- **integritási kockázatok** (pl.: a munkatársak nem tartják be az etikai kódexben foglaltakat, korrupciós cselekmények kockázata)
- **informatikai rendszerekben rejlő kockázatok** (pl.: a biztonsági mentések nem valósulnak meg, a hozzáférési jogosultságok téves beállítása, a szünetmentes tápegység nem működik, a vírusellenőrzés nem működik, a rendszergazda a szükséges jelszókat nem tárolja biztonságos helyen, a naplózás nem valósul meg, nem engedélyezett eszköz, szoftver használata valósul meg)
- **egyéb kockázatok** (stratégiai kockázatok, működési kockázatok stb.)

A kockázatok azonosításának kritikus pontja a kockázatok megfelelő megfogalmazása. A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát;
- az esemény hatását;
- és azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

Ha a kockázatot nem megfelelően, nem kellő részletességgel fogalmazzuk meg, akkor fennáll a veszélye, hogy mások számára nem értelmezhető, a kockázatok csoportosítása, rendszerezése során „elveszhet”, esetleg a kockázati tényezőkre nem leszünk képesek visszavezetni, vagy nem elég konkrét ahhoz, hogy megfelelő, a kockázatot hatékonyan csökkentő válaszlépést fogalmazzunk meg a mérséklésére.

A kockázatok azonosításának eredményeképpen el kell készíteni az **integrált kockázati leltárt**, amibe minden azonosított kockázatot fel kell vezetni.

A szervezeti felelős / folyamatgazdák feladata a különböző fórumokon azonosított kockázatok rendszerezése, az esetleges duplikációk kiszűrése.

Azonos vagy nagyon hasonló tartalmú kockázatok esetén, megfontolandó azok összevonása, de ez csak abban az esetben lehetséges, hogy ha az adott kockázat nem szorosan kapcsolódik az adott folyamathoz, hanem a szervezet egészére vonatkozik.

Ennek azért van jelentősége, mivel a különböző folyamatokban előfordulhatnak hasonló kockázatok, de az adott folyamatra vetítve eltérhet azok értékelése, illetve különbözhetnek a csökkentésükre alkalmazható intézkedések és annak a felelősei.

*Integrált Kockázati Leltár lehetséges tartalma:*

| Kockázati esemény | Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása | Veszélyeztetett szervezeti célkitűzés(ek) | Érintett folyamatok | Folyamatgazda | Integritási kockázat vagy korrupciós kockázatot hordoz-e? | Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv*<br>(hivatkozás a vonatkozó pontjára) |
|-------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|---------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                          |                                           |                     |               |                                                           |                                                                                   |
|                   |                                          |                                           |                     |               |                                                           |                                                                                   |
|                   |                                          |                                           |                     |               |                                                           |                                                                                   |

*\* Ezt az oszlopot a kockázatok azonosításakor még nem tudjuk kitölteni, de az integrált kockázatkezelési intézkedési terv elkészítését követően fel kell tüntetni a nyilvántartásban, mert így lesz teljes a leltár.*

### 3.2.3. A kockázati tűréshatár meghatározása

A költségvetési szerv vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amely irányt mutat arra vonatkozóan, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének – az elérhető eredményhez képest – magas költsége miatt tudomásul veszi azt.

A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de a költségvetési szervnél a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is lehetnek.

Az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárainak együttes értéke nem haladhatja meg a szervezet egészére meghatározott tűréshatárt.

Ezért is fontos, hogy menetközben folyamatosan figyeljék az egyes kockázati tényezők, különösen a nagyobb hatású tényezők alakulását, hogy időbeni intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

A **kockázati tűréshatár** (toleranciaszint) a kockázati kitettségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet legfelső vezetése mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

A kockázati tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérését a vezetés még megengedhetőnek tartja az eredetileg kitűzött céltól.

A költségvetési szerv vezetője részben a múltbeli tapasztalatokra alapozva, részben a kockázatok feltárása, azonosítása, felmérése és összegyűjtése során szerzett információkat felhasználva állapíthatja meg az egyes kockázati tényezők szervezeti és folyamatszintű tűréshatárait, valamint a tűréshatárokat meghaladó súlyú kockázatok kezelésének módját.

A kockázattűrő képesség meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele. A kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

- szervezeti kultúra;
- jogszabályok;
- erőforrások rendelkezésre állása;
- technikai lehetőségek.

A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható, annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású.

**Negatív hatás,** fenyegetettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon maximális mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható, a kockázati szint csökkentésére irányuló kezelés nélkül.

**Pozitív hatás,** lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt a szintet jelképezi, amely a szervezet eredményessége érdekében magasabb kockázatot vállalhat, oldja fel azon korlátozásokat, intézkedéseket, kontrollokat, amelyek az ellen hatnak, hogy hatékonyabban és/vagy eredményesebben végezze a feladatait.

#### **3.2.4. Kockázatértékelési Kritérium Mátrix**

A kockázatok azonosítását követően el kell végezni azok elemzését, a kockázatoknak a kockázati tényezőkre való visszavezetését, a kockázati tényezők közötti összefüggések feltárását.

A kockázatok és a kockázati tényezők igen változatosak.

A különféle típusok definiálása és az e típusokba történő formális besorolása alapvetően elméleti jelentőségű, és elsősorban a módszertanok, technikák fejlesztése során hasznosítható.

*Példák eseményekre, amelyek kockázatot generálnak (kockázati tényezők):*

| <i>Működési</i>                   | <i>Informatikai/<br/>Kommunikációs</i>                       | <i>Megfelelőségi</i>                              | <i>Pénzügyi</i>                    | <i>Személyi</i>                                      | <i>Reputációs</i>                        |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <i>Irodák megsemmisülése</i>      | <i>Nem megfelelő internet kapcsolat</i>                      | <i>Szerződésszegések</i>                          | <i>Költségvetési megszorítások</i> | <i>Kulcs szerepet betöltő munkatársak elvesztése</i> | <i>Negatív sajtó visszhang</i>           |
| <i>Munkatársak nem elérhetőek</i> | <i>Adatok megsemmisülése</i>                                 | <i>Nem szabályos működés</i>                      | <i>Támogatások elvesztése</i>      | <i>Balesetek</i>                                     | <i>Szolgáltatási szint nem megfelelő</i> |
| <i>Eszközök meghibásodása</i>     | <i>Adatok nem elérhetőek / vagy nem lehet visszaállítani</i> | <i>EU büntetés a kötelezettség-szegések miatt</i> | <i>Lopás vagy sikkasztás</i>       | <i>Integritás hiánya</i>                             | <i>Bizalom vesztes</i>                   |
| <i>Erőforrások hiánya</i>         | <i>Adatok nem megbízhatóak</i>                               | <i>Szabályozás hiánya</i>                         | <i>Finanszírozási problémák</i>    | <i>Nem megfelelő képzettség és tapasztalat</i>       |                                          |
| <i>Szállítás hiánya</i>           | <i>Vírustámadás</i>                                          |                                                   |                                    |                                                      |                                          |
| <i>Berendezések hiánya</i>        | <i>Informatikai eszközök meghibásodása</i>                   |                                                   |                                    |                                                      |                                          |

Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a szervezetre jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátixot (a továbbiakban: KKM).

A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

A KKM a kockázatértékelés teljes szubjektivitását nem tudja kiszűrni. Az elemzés megkönnyítése érdekében azonban iránymutatást ad annak lefolytatásához, illetve egy következetesebb kockázatértékelést tesz lehetővé.

### **3.2.5. Kockázatok értékelése**

A kockázati értéket a **Valószínűség és a Hatás** értékek szorzataként kapjuk meg.

A kockázatok értékelése során több megközelítést lehet alkalmazni:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként; 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).

A Valószínűség és a Hatás értékek meghatározását a szabályzat 2. sz. melléklete tartalmazza.

A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat célszerű kiválasztani.

Az egyes kockázati tényezők jellegéből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének Valószínűségét vagy a Hatását befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni. Mind a Hatást, mind a Valószínűséget felbonthatjuk több értékelési kritériumra, erről a kockázatkezelési bizottságnak/munkacsoportnak kell döntenie.

### **3.2.6. Az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv, a kockázatok integrált kezelése**

A kockázatkezelési rendszer fő célja, hogy a tűréshatáron belüli értékre csökkentse a kockázati tűréshatáron felül elhelyezkedő kockázatokat.

A kockázatokra adott válaszingtézkedések (**kockázati stratégiák**) lehetnek:

- a) a kockázat áthárítása, megosztása
- b) a kockázat viselése
- c) a kockázat elkerülése, megszüntetése (a tevékenység befejezése),
- d) a kockázat kezelése, csökkentése.

A kockázatok kezelésének módját (elfogadás, áthárítás, megszüntetés, kezelés) minden egyes kockázat esetében külön kell meghatározni. Figyelembe kell venni, hogy adott kockázatra adott válasz (intézkedés) mértéke és költségei arányban legyenek a kockázat által jelentett negatív következmények mértékével és költségvetési hatásával.

A kockázatok csökkentésére kialakított **stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe** kell foglalni (3. sz. melléklet), amelyet a költségvetési szerv vezetője hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a szervezetnél már alkalmazott kontrollokat is.

Elképzelhető olyan eset, hogy a kockázati érték magas egy kockázat esetében, mivel az értékeléskor az eredendő kockázatot kellett figyelembe venni, azonban a folyamatgazda és a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport véleménye szerint a már alkalmazott kontrollok alkalmasak a kockázatnak a kockázati tűréshatár alá csökkentésére, így további intézkedés bevezetésére már nincs szükség. Első lépésként tehát végig kell venni az integrált kockázati leltárt és elemezni, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

### **3.2.7. A kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata – nyomon követés**

Az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követését a folyamatgazdák végzik, melyről tájékoztatják a szervezeti felelőst.

A folyamatgazdáknak a tárgyév során folyamatosan nyomon kell követni a folyamatokat, frissíteni kell a megállapításokat, illetve ellenőrizni kell a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A szervezeti felelősnek 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.

A folyamatgazdáknak az értékelés során megállapított, adott kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint, de legalább évente kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni úgy, hogy a kockázatok értékelése legkésőbb az adott év szeptember 30-ig, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv, melyet a szerv vezetője hagy jóvá, október 31-ig elkészüljön.

#### 4. Záró rendelkezés

Az integrált kockázatkezelés eljárásrendje 2020. január 1. napján lép hatályba.

A szabályzatot jogszabályváltozás, belső szervezeti változás vagy feladatváltozás során módosítani kell.

Bócsa, 2020. január 6.



Szécsényi Zsolt  
jegyzői feladatok ellátásával megbízott  
főtanácsos

A szabályzatban foglaltakkal egyetértek, jóváhagyom:



Bócsa, 2020. 02. 16.

Péter Szabó Vidá Judit  
PÉTER SZABÓ VIDÁ JUDIT  
INT. VEZ.



Bócsa, 2020. 02. 16.



Szőke-Tóth Mihály  
polgármester



Bord Andrea  
BORD ANDREA  
INT. VEZ.  
Bócsa, 2020. 02. 16.

### Feladatmegosztás a szervezeten belül – ki, miért felelős az integrált kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében

| Integrált kockázatkezelés                                             | Költségvetési szerv vezetője                                                                                          | Folyamatgazdák                                                                                            | Munkatársak                                                                                                                         | Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős  | Belső ellenőr                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése</b> | Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Szervezeti felelős, folyamatgazdák kijelölése                                    | Kockázatkezelési szabályzat előkészítése,                                                                 | Kockázatkezelési szabályzat véleményezése;                                                                                          | Folyamatgazdák koordinálása;                                                       | <i>Bizonyosságot nyújtó tevékenysége</i><br>keretében értékeli a szervezet kockázatkezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére;<br><i>Tanácsadó tevékenysége</i><br><i>keretében</i> – a szervezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel – támogatja a kockázatok elemzését; |
| <b>Kockázatok azonosítása</b>                                         | Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában;                                                           | Felelős a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában;                                      | Közreműködik a szervezeti és a folyamat szintű kockázatok azonosításában;                                                           | A kockázatok kis csoportokban történő azonosításának megszervezése, lebonyolítása; | <i>A belső ellenőrzés folyamatszabályzója</i> -ként azonosítja és értékeli a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentésére vonatkozó intézkedéseket;                                                                                                                                  |
| <b>Kockázatok értékelése</b>                                          | Jóváhagyás;                                                                                                           | Értékeli a kockázatokot; A kockázatok értékelésével meghatározza a folyamat kockázatosságát;              | Közreműködik a kockázatok értékelésében;                                                                                            | Folyamatgazdák koordinálása;                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése</b>          | Kockázati tűréshatár meghatározása; Jóváhagyás; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról | Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megértelére; | Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában; | Folyamatgazdák koordinálása;                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követése</b>              | Beszámoltatás                                                                                                         | Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról;                                  | Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatékonyságáról;                                                                       | Folyamatgazdák koordinálása;                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**Valószínűség és a Hatás értékek meghatározása**

| <b>HATÁS</b>                                              |                                                                                                                                   |              |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Értékelési Kritérium</b>                               | <b>Értelmezés</b>                                                                                                                 | <b>Érték</b> |
| <b>Lényegesség</b>                                        | 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            |
|                                                           | 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            |
| <b>Sérülékenység</b>                                      | 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            |
| <b>Reputációs érzékenység</b>                             | Nincs mérhető reputációs kockázat.                                                                                                | 1            |
|                                                           | Előfordulhat reputációs veszteség.                                                                                                | 3            |
|                                                           | Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat                                | 5            |
| <b>Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében</b> | Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.                                                              | 1            |
|                                                           | Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen. | 5            |
| <b>VALÓSZÍNŰSÉG</b>                                       |                                                                                                                                   |              |
| <b>Szint</b>                                              | <b>Értelmezés</b>                                                                                                                 | <b>Érték</b> |
| Alacsony                                                  | Bekövetkezhetsz, de nem valószínű                                                                                                 | 1            |
| Közepes                                                   | Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben                                                                                         | 2            |
| Magas                                                     | 1-2 éven belül bekövetkezhetsz                                                                                                    | 3            |
| Nagyon magas                                              | Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben                                                                                             | 4            |

3. sz. melléklet

**Integrált kockázatkezelési intézkedési terv**

| Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat / kockázati tényező | Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység | Szükséges intézkedés | Határidő és a beszámolás formája | Intézkedésért felelős személy | Megvalósítás státusza |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
|                                                                 |                                                 |                      |                                  |                               |                       |
|                                                                 |                                                 |                      |                                  |                               |                       |
|                                                                 |                                                 |                      |                                  |                               |                       |
|                                                                 |                                                 |                      |                                  |                               |                       |
|                                                                 |                                                 |                      |                                  |                               |                       |

A 2020. január 1-től hatályos **integrált kockázatkezelés eljárásrendjében** foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban leírtakat a munkám során köteles vagyok betartani / betartatni.

A 2020. január 1-től hatályos **integrált kockázatkezelés eljárásrendjében** foglaltakat megismertem. Tudomásul veszem, hogy az abban leírtakat a munkám során köteles vagyok betartani / betartatni.

[illegible]



1. sz. függelék az integrált kockázatkezelés eljárásrendjéhez  
(2020. január 1.)

A jegyző által az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatok ellátására kijelölt **szervezeti felelős**:

*Bodor Alexandra titkársági ügyintéző*

