



INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Lengyel Művelődési Ház

Hatályos: 2023. november 1-től.

Jóváhagyta:

OLÖ Közgyűlésének 42/2023. (X.05.) határozata

Lengyel Művelődési Ház vezetője

OLÖH Hivatalvezetője



A Lengyel Művelődési Ház (továbbiakban: Művelődési Ház) a kockázatkezelési szabályzatát 2011. évi CXCV. törvény és a 370/2011.(XII.31.) Kormány rendelet alapján a következők szerint határozom meg.

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat célja

A szabályzat a Művelődési Ház kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magába. A kockázatkezelés révén az intézmény csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését. A Bkr. 7. § (1) bekezdése alapján **a költségvetési szerv vezetője köteles a kockázati tényezők figyelembevételével kockázatelemzést végezni és integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.**

A kockázatkezelési eljárás során **fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének 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 koordinálására szervezeti felelőst jelöl ki. Belső ellenőr szervezeti felelősnek nem jelölhető ki. Ha a költségvetési szerv integritás tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.

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

A Bkr. 8. § (1) bekezdése alapján **a költségvetési szerv vezetője köteles a szervezeten belül kontrolltevékenységeket kialakítani, melyek biztosítják a kockázatok kezelését, hozzájárulnak a szervezet céljainak eléréséhez, és erősítik a szervezet integritását.**

A kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan biztosítani kell a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítését, különösen az alábbiak vonatkozásában:

- a) a döntések dokumentumainak elkészítése (ideértve a költségvetési tervezés, a kötelezettségvállalások, a szerződések, a kifizetések, a támogatásokkal való elszámolás, a szabálytalanság miatti visszafizettetések dokumentumait is),
- b) a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága,
- c) a döntések szabályszerűségi szempontból történő jóváhagyása, illetve ellenjegyzése, valamint
- d) a gazdasági események elszámolása (a hatályos jogszabályoknak megfelelő könyvvizetés és beszámolás).

A Bkr. 8. § (3) bekezdése értelmében a fenti felsorolás a), c) és d) pontjában leírt tevékenységek feladatköri elkülönítését biztosítani kell.

A kockázatelemzés során fel kell mérni, és meg kell állapítani a Művelődési Ház tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés rendjének kialakítása során meg kell határozni azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a kockázatokat.

A kockázatkezelés mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része. A vezetőknek külön figyelmet kell fordítani arra, hogy a kockázatkezelést minden folyamatba beépítsék, és a szervezet minden tagja megértse a kockázatkezelés értékét.

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 az intézményre nézve **külső eredetű kockázat**, vagy **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 megszorítások 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 követés. A stratégia cégtelen 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.

Folyamatgazda, kockázatkezelő

Folyamatgazda: a Művelődési Ház folyamataiért általános felelősséget viselő vezető beosztású személy.

Kockázatkezelő: a Művelődési Ház ellenőrzési nyomvonalában meghatározott kockázatok kezeléséért, az adott feladatnál felelősként megjelölt személy.

III. A KOCKÁZAT KEZELŐJE

Az intézményvezető felelőssége és kötelessége a szervezet minden szintjén érvényesülő integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése, a Művelődési Ház célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével.

Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálását a Művelődési Ház vezetője (intézményvezető), mint szervezeti felelős látja el.

A szervezeti felelős feladatai:

- a kockázatkezelési folyamat koordinálása, irányítása,
- a kockázati tényezők, elemek azonosítása,
- a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése (kockázatelemzés),
- a kockázatok kezelési módjának meghatározása,
- a kockázatok felülvizsgálata,
- a kockázatokhoz kapcsolódó nyilvántartások vezetése

Folyamatgazda: a Művelődési Ház folyamataiért az általános felelősséget viselő, vezető beosztású személy.

Kockázatkezelő: a Művelődési Ház ellenőrzési nyomvonalában meghatározott kockázatok kezeléséért, az adott feladatnál felelősként megjelölt személy. Az ellenőrzési nyomvonalban meghatározott kockázatokhoz kapcsolódó folyamatgazdák, kockázatkezelők a szervezeti felelős irányításával részt vesznek a kockázatkezelési folyamatban.

IV. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

Az integrált kockázatkezelés folyamatában részt vevők:

- intézményvezető
- folyamatgazdák
- belső ellenőr

Az intézményvezető felelőssége és kötelessége 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.

Az integrált kockázatkezelés a Művelődési Ház minden területére kiterjed.

V. A KOCKÁZATKEZELÉS VÉGREHAJTÁSÁNAK SZABÁLYAI

A kockázatkezelés lépései

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

- a kockázatok felmérése,
- kockázatelemzés:
 - a kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
 - a kockázatok értékelése,
- az elfogadható kockázati szint meghatározása (szervezet vagy vezetés számára),
- a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszhelyzések hatékonyságáról, gazdaságosságáról,
- a válaszhelyzések „beépítése” és a kialakított keret, a kockázatok és a kockázatokra adott válaszok folyamatos monitoringja, rendszeres felülvizsgálata.

1. A kockázatok felmérése

A kockázatfelmérés célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti sorba állítása annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással lehetnek az intézményre, ha valóban felmerülnek.

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 kockázatokot fel kell tárni. A kockázatok azonosítását a kialakított folyamatok mentén kell elvégezni, azonban a folyamatok kockázatainak meghatározásán túl a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokot is fel kell tárni.

A kockázatokot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza az esemény kiváltó okát, az esemény hatását, továbbá azt, hogy mely szervezeti célra van hatással az adott esemény.

Évről-évre meg kell határozni és aktualizálni az intézmény előtt álló rövid és középtávú prioritásokat, célkitűzéseket és feladatterveket. Ezeket a célokat, célkitűzéseket az éves tervben kell rögzíteni.

Az éves ellenőrzési terv elkészítését átfogó, szakfeladatokra bontott kockázatfelméréssel kell összekötni, a feladatokat egy időben kell végrehajtani.

Az éves ellenőrzési terv elkészítésére vonatkozó részletes szabályokat a Belső ellenőrzési kézikönyv tartalmazza.

2. A kockázatok azonosítása

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Művelődési Ház célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását az intézményvezető végzi.

Az egyes folyamatokhoz tartozó feladatok elvégzése során felmerülő kockázatokot az ellenőrzési nyomvonalak tartalmazzák.

Az ellenőrzési nyomvonalakban meghatározott kockázatok kezeléséért a kockázatkezelő a felelős.

A Művelődési Ház a kockázatok azonosítására a kockázatvizsgálat módszerét választja. A kockázatvizsgálat során az intézményvezető felméri, mi jelenthet kockázatot az intézmény működésében, mekkora a kockázattűrő képessége, a kockázati kitettségnek hol az a szintje, amely felett mindenképpen válaszintézkedést kíván.

A **kockázatvizsgálat** során a folyamatgazdák részt vesznek a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok feltárásában; felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen; mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, valamint elkészítik a területük célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését.

A **kockázati önértékelés** során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában.

Ez többféle módon történhet:

- kérdőívek segítségével,
- interjúk vagy
- tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során.

A Művelődési Ház a kockázatvizsgálat módszerét alkalmazza.

2. A kockázatok értékelése (kockázati térkép)

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

A kockázatok alapvetően két kritérium alapján értékelhetők:

- a) bekövetkezési valószínűség és
- b) a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján.

Hatás \ Valószínűség		Hatás	Jelentéktelen	Alacsony	Közepes	Jelentős	Meghatározó
		1	2	3	4	5	
Valószínűtlen	1	1	2	3	4	5	
Ritka	2	2	4	6	8	10	
Lehetséges	3	3	6	9	12	15	
Valószínű	4	4	8	12	16	20	
Majdnem biztos	5	5	10	15	20	25	

Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlagával megkapjuk a folyamat kockázati értékét.

A kockázati értékek a *Valószínűség* és a *Hatás* értékének szorzataként:

- alacsony: 1 és 7 között,
- közepes: 8 és 13 között,
- magas: 14 és 19 között,
- szélsőséges: 20 és 25 között.

A folyamatgazdák a fenti táblázat segítségével értékelik az adott folyamat kockázatait, és a kockázatok értékelésével meghatározzák a folyamat kockázatoságát. A folyamatgazda

meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát, és javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó stratégiára és a szükséges intézkedések megtételére azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén nem képes kezelni, melyet továbbít az intézményvezetőnek.

3. Az elfogadható kockázati szint meghatározása (kockázati tűréshatár)

A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a Művelődési Ház adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kockázati tűréshatás azt a szintet jelenti, ami felett a Művelődési Ház mindenképpen intézkedést tesz a felmerülő kockázatokra. A kialakított kockázati tűréshatár (nem kötött, az intézményvezetőnek lehetősége van, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményektől függően).

4. A kockázat kezelése, kockázati reakciók

A kockázat kezelésének a célja a kockázatok elviselhető szintre történő csökkentése. A kockázatértékelést követően tudatos döntést kell hozni a kockázatvállalásról. A kockázatok csökkentésére irányuló döntés azt jelenti, hogy minden egyes kockázat esetén gondoskodni kell a kockázat kezeléséről, egy integrált kockázatkezelési terv keretében.

Alapvető kockázatkezelési stratégiák:

a) Kockázat elkerülése

A kockázati események bekövetkezési lehetőségének a kivédését szolgáló eljárások. Előfordulhatnak olyan folyamatok, amelyek kockázatai csak akkor csökkenthetők elfogadható szintre, ha megszüntetnénk az adott tevékenységet. Művelődési Ház esetében erre nagyon korlátozottak a lehetőségek.

b) Kockázat átadása, áthárítása, megosztása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul. A szervezet megpróbál olyan partnert találni, aki - általában valamilyen kompenzáció fejében - átvállalja a kockázatot a kockázat kezelésének felelősségével együtt (biztosítás, fedezeti ügylet, feladatok kiszervezése, alvállalkozó stb.). A kockázat áthárítása, megosztása során úgynevezett másodlagos kockázatok jelenhetnek meg, amelyeket ugyancsak figyelembe kell venni a kezelendő kockázatok között.

c) Kockázat bekövetkezéséből adódó lehetőségek kihasználása

Kizárólag pozitív kockázatok esetén alkalmazható.

d) Kockázat viselése

Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségeivel, illetve előfordul, hogy a szervezet nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

Más esetben az adott szervezeti egység 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, azonban nincs lehetőség annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

e) Kockázat kezelése, csökkentése

A legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. Ez egyrészt irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására annak érdekében, hogy az adott kockázat kisebb valószínűséggel következzen be, másrészt pedig a szervezet előre felkészül a kockázat bekövetkezésére, és mindent megtesz annak érdekében, hogy képes legyen gyorsan és hatékonyan reagálni, ezáltal csökkenteni a hatást. 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.

f) Kockázatos tevékenység befejezése

Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

A kockázatok azonosítása és értékelése után hatáskörtől függően az intézményvezető dönt arról, hogy a Művelődési Ház vállalni tudja az adott kockázatot vagy sem. Amennyiben nem vállalható fel, akkor intézkedéseket kell tenni annak csökkentése vagy megszüntetése érdekében.

A kockázatazonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A választott intézkedés, kockázatkezelés hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

A kockázatkezelést az intézményvezető egyedül, testületi munkában, illetve átruházhatja az egyes szakmai területek (szervezeti egységek) vezetőire - a folyamatgazdákra - a területet érintő kockázatok kezelését.

5. Integritást sértő események, különösen a csalás és korrupció vizsgálata

A legjobban szervezett költségvetési szerv működése során is előfordulhatnak eseti vagy ismétlődő jelleggel - a munkatársak nem kellő körültekintéssel, hanyagul végzett tevékenysége vagy az előírások tudatos megszegése következtében - szabálytalanságok. Tekintettel arra, hogy a hiányosságok, szabálytalanságok veszélyeztetik a vezetés által kitűzött célok elérését, fontos, hogy a vezetés a szándékos és a gondatlan szabálytalanságról is, lehetőség szerint, olyan időben szerezzen tudomást, ami még lehetővé teszi a gyors reagálást, a szabálytalanság megszüntetésére vagy korrigálására vonatkozó intézkedések meghozatalát. Az integritást sértő eseményeket célszerű a szerint csoportosítani, hogy azok szándékos tevékenység, vagy gondatlanság következményei. A szabálytalanságok kezelésére az integritást sértő eljárásrend rendelkezései az irányadók.

Az integritást sértő eseményeket az éves kockázatkezelési feladatok végrehajtásánál minden esetben számba kell venni, a lehetséges kockázatkezelési módszereket az ágazati útmutatók segítségével alkalmazni kell.

6. A kockázatkezelés módjának kiválasztása, intézkedési terv készítése

Amennyiben a kockázat kezelésére kerül sor, az alábbi kontroll tevékenységeken keresztül valósítható meg:

- megelőző kontrollok: korlátozzák a kockázat realizálódásának lehetőségét (feladat szétválasztása, megfelelő képzettség). A belső kontrollok többsége ide tartozik.
- korrekciós kontrollok: a realizálódott kockázat következményeit korrigálják, a kár vagy veszteség csökkentésével (szerződési feltételek megadása).
- iránymutató kontrollok: a kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység konkrét lépéseit tartalmazzák (eljárásrendek, előírások, utasítások).
- feiderítő kontrollok: fényt derítenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következnek be (megvalósítás áttekintése, monitoring jelentések).

A szervezeti felelős feladata a fenti kontrollok közül meghatározni az egyes kockázatok esetében alkalmazandó kontrollokat, amelyek alapján a kockázatok kezelésére, a kockázatkezelők intézkedési tervet készítenek.

7. A kockázatok nyilvántartása

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása az intézményvezető feladata.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

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

A nyilvántartás mintáját a 2. számú melléklet tartalmazza.

A kockázatkezelési eseteket az intézményvezető elemzi, és szükség esetén kezdeményezi az egyes tevékenységek szabályozásának korszerűsítését.

8. A kockázatok felülvizsgálata

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében az intézményvezető intézkedik a legmagasabb kockázatú terület (tevékenység) ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér, 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.

Az intézményvezető a kockázatok mérséklése érdekében a szakmai területek működéséért felelős személyeket tevékenységükről rendszeresen beszámoltatja. A kockázatkezelésre vonatkozó beszámolókat a jelen szabályzat iránymutatásai alapján készíthetik el. A kockázatkezelési tevékenységek megfelelő dokumentáltságát és végrehajtását ellenőrzi.

Az intézményvezető minden év január 31-éig írásos beszámolóban tesz jelentést a hivatalvezetőnek a kockázatkezelési tevékenységéről.

A hivatalvezető az önkormányzat közgyűlése elé terjesztett éves beszámolójában külön is kitér a belső kontrollrendszer működéséről, fejlesztéséről, ezen belül a kockázatkezelési tevékenységéről.

9. A kockázatkezelés

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni.

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

XI. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Jelen szabályzat 2023. november 1. napján lép hatályba. A szabályzat hatálybalépésével egyidőben a korábban érvényes kockázatkezeléssel kapcsolatos szabályzat hatályát veszti.

A szabályzatot módosítani kell



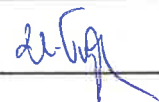
- olyan jogszabályi előírás változása esetén, amely érinti a hatályos szabályzat előírásait, valamint

- ha a költségvetési szerv sajátosságai, működésének változása alapján indokoltá vált.

A módosításokat az ok felmerülésétől számított 30 napon belül kell végrehajtani. A szabályzat módosításáért az intézményvezető felelős.

Megismerési nyilatkozat

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

Név	Beosztás	Kelt	Aláírás
KISS ÉVA	QA2D. U.	2023 OKT 19.	
FELTÖBBI MÁRIA	ELNÖK	2023 OKT 24.	
TAPCSAI ÉVA	HU	2023 OKT. 24.	

LEHETSÉGES (nem kötelező) KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

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

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

Az intézmény kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. 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**

Az 7. „Vezetőség aggályai” tényezőt illetően a hivatalvezető 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	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.

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 szakterületek vezetőivel egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

