

ZOK/280 - 10/2020.

Zalaszentgróti Közös Önkormányzati Hivatal

**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS
ELJÁRÁSRENDEJE**

Készítette:

Dr. Simon Beáta
jegyző



I. Általános rész

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 69. §-a határozza meg a belső kontrollrendszer fogalmát, mely szerint

„(1) A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

- a) a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtás végre,
- b) az elszámolási kötelezettségeket teljesítsék, és
- c) megvédjék az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.”

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet (továbbiakban: Bkr.) 3. és 7. §-aiban foglalt előírások szerint:

„3. § A költségvetési szerv vezetője felelős a belső kontrollrendszer keretében - a szervezet minden szintjén érvényesülő - megfelelő

- a) kontrollkörnyezet,
- b) integrált kockázatkezelési rendszer,
- c) kontrolltevékenységek,
- d) információs és kommunikációs rendszer, és
- e) nyomon követési rendszer (monitoring) kialakításáért, működtetéséért és fejlesztéséért.”

„7. § (1) A költségvetési szerv vezetője köteles integrált kockázatkezelési rendszert működtetni.

(2) Az (1) bekezdésében előírt tevékenység 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.”

A Bkr.-ben meghatározottak szerint, az integrált kockázatkezelési rendszer „olyan folyamat alapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet 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;

Az integrált kockázatkezeléssel kapcsolatos teendők sorrendje a következő:

- először fel kell tárni, és meg kell ismerni azokat a kockázatokat, melyek a költségvetési szerv céljainak elérését veszélyeztetik, majd
- a kockázatokat jellegük, felmerülési helyük, hatásuk súlyossága és bekövetkezési valószínűségük stb. szerint elemzés útján rangsorolni kell,
- ezt követően meg kell határozni azokat a szervezet egészére, illetve az egyes szervezeti egységekre vonatkozó „tűréshatárokat”, amelyek felett intézkedéseket kell foganatosítani,
- dönteni kell arról, hogy a kockázatokat, illetve hatásukat milyen módon kívánja a vezetés mérsékelni, elkerülni, és/vagy bekövetkezési valószínűségüket csökkenteni.
- a kockázatkezelés teljesítésének folyamatos nyomon követési módját is meg kell határozni.

A megfelelő kockázatkezelés érdekében a Hivatal vezetésének feladata:

- a szervezet egészét átfogó integrált kockázatkezelési stratégia kialakítása,
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása,
- a kockázatkezelési folyamatok előírása, feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése,
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása,
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal,
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása
- a kockázatkezelés teljesítésének folyamatos nyomon követése.

II. Az integrált kockázatkezelés eljárásrendje

1. Az eljárásrend célja

(1) Az eljárásrend a **Zalaszentgróti Közös Önkormányzati Hivatal, Zalaszentgrót Város Önkormányzata, Zalavég Község Önkormányzata, Tekenye Község Önkormányzata, Zalaszentgrót Város Roma Nemzetiségi Önkormányzata, Zalavég Község Roma Nemzetiségi Önkormányzata, Zalaszentgrót és Környező Települések Intézményfenntartó Társulása, Zalaszentgrót-Tekenye Szennyvízkezelési Önkormányzati Társulás, valamint a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás** egységes integrált kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely a kockázati tényezők meghatározását, azok értékelését, a kockázatokra adott válaszreakciókat és a kockázatok felülvizsgálatát foglalja magában.

(2) Az integrált kockázatkezelés révén a szervezetek csökkenthetik a kockázatok hatásait, illetve megelőzhetik azok bekövetkezését.

2. A kockázat fogalma

A **kockázat fogalma** általánosságban úgy határozható meg, hogy az *valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív, egyes esetekben viszont pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésre.* A negatív kockázatok eredhetnek abból, hogy a hátrányos események bekövetkeznek, vagy abból, hogy a kedvező lehetőségeket nem realizálják. A pozitív kockázatok pedig felismerésük esetén, lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

A költségvetési szerveket érintő kockázatok három nagyobb csoportba sorolhatók:

Eredendő kockázat

A költségvetési szerv feladatkörével és működésével kapcsolatos olyan belső sajátossága, amely a környezeti hatások, vagy az erőforrások elégtelensége miatt hibák előfordulásához vezethet, és ami önmagában a költségvetési szerv által nem befolyásolható.

Kontroll kockázat

A költségvetési szerv belső kontroll rendszere a nem megfelelő kialakítás és működtetés miatt saját hibájából nem képes, vagy tudatosan nem tárja fel, illetve nem előzi meg a hibákat, szabálytalanságokat.

Megmaradó kockázat

A vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat.

3. A tevékenységre ható kockázatok meghatározása

Az integrált kockázatkezelés alapkövetelménye, hogy a vezetés világosan lássa, és meghatározza a szervezetek fő céljainak elérését fenyegető fontosabb kockázatokat, és a bekövetkezésükhöz vezető alapvető tényezőket, amelyek lehetnek:

- véletlen események (pl. elemi csapások, tartós áramkimaradás),
- hiányos ismeretek, illetve nem megfelelő információk (a vezetés, vagy a dolgozó kommunikációs mulasztásából),
- a kontrollok hiánya, vagy nem kielégítő színvonala (a vezetés hibájából),
- a vezetés következetlen magatartása.

A kockázatokat logikus rendben, ésszerű, nyilvántartásra alkalmas módon célszerű csoportosítani. A kockázatok forrásait tekintve a szervezet külső és belső kockázatokkal szembesül. Az integrált kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni, és a válaszlépéseket meghatározni.

A szervezetekre ható **kockázati tényezőket** többféle módon lehet csoportosítani. A **kockázatok forrása alapján** kialakítható két fő csoport a következő:

Külső környezeti (stratégiára ható) kockázatok,

amelyek hosszabb távon, és esetleg időközönként módosuló formában, valamint tartalommal hatnak, és függetlenek a szervezet működésétől. A szervezetnek nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelő stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni, és kivételes esetekben kiküszöbölni. Ilyen tényezők:

- a politikai célok irányváltásai,
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- a piaci versenyhelyzet kialakulása,
- az infrastruktúra elégtelensége,
- a környezetvédelmi előírások szigorodása,
- a törvények, jogszabályok módosulásai,
- a közigazgatás szervezetrendszerének változásai,
- a partnereket érintő változások áttételes hatásai,
- a közvélemény szolgáltatási igényének módosulásai.

Belső működési kockázatok,

amelyek a szervezet működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény. Ilyenek:

- a) pénzügyi kockázatok
- b) tevékenységi kockázatok
- c) emberi erőforrás kockázatok.

4. A kockázat kezelője (folyamatgazdák)

A jogszabály a költségvetési szerv vezetőjének **feladatává** teszi az integrált kockázatkezelési **rendszer kialakítását és működtetését**. A kockázatkezelés azonban nem képzelhető el a kockázatokkal közvetlenül szembesülő szervezeti egységvezetők (folyamatgazdák) és az alkalmazottak ismereteinek felhasználása nélkül. Ezért úgy kell kialakítani a kockázatkezelés

gyakorlatát, hogy az alapvetően, a kockázatok által közvetlenül érintett vezetők és alkalmazottak, közösen felülvizsgált tapasztalataira épüljön.

A kockázatok folyamatgazdáinak kijelölése

A kockázatok folyamatgazdái azonosak a Hivatal Ellenőrzési nyomvonal szabályozásában kijelölt főfolyamat gazdákkal, ill. folyamatgazdákkal, akik egyben felelősek a Hivatalon belül egy-egy szervezeti egység vezetéséért is.

A Hivatalon belül az egyes szervezeti egységek vezetői (folyamatgazdák) felelősek a szervezetükön belül a kockázatok felméréséért, azok lehetőségeiken belüli kezeléséért is (a szabályzat 6. számú mellékletében rögzített kijelölésnek megfelelően). A szervezeti egységek vezetői a jogkörükön és hatáskörükön felüli kockázatok kezelésének érdekében a hivatal jegyzőjét írásban tájékoztatják, további intézkedések foganatosítása miatt.

5. A kockázatkezelésben résztvevők feladatai, jogai és kötelezettségei, hatáskörük és felelősségük

A Hivatal vezetése által megbízott irányítók (folyamatgazdák) **feladata** a kockázatkezelés szempontjából a működési folyamatok pontos leírása, a folyamatok hatékonyságát mérő mutatószámok (indikátorok) meghatározása, és a folyamatot támogató erőforrások azonosítása. **Elvárható minden folyamatgazdától, hogy az általa irányított, felügyelt folyamat kockázatait ismerje, és azokat - tartalmuk alapján - a megfelelő kockázati csoportokba képes legyen besorolni (az 1. sz. melléklet segítségével).**

A kockázatok felmérésének elvégzéséhez elengedhetetlen a Hivatal valamennyi munkatársának aktív közreműködése. A folyamatgazda csak akkor tudja körültekintően leírni az általa irányított és ellenőrzött folyamatot, valamint felismerni és meghatározni annak erős és gyenge pontjait, kockázatait, ha támaszkodik a folyamatban résztvevő munkatársainak véleményére, észrevételeire, javaslataira. A folyamatgazda, vagy a kockázatok felmérésével megbízott munkatárs, személyes interjúk vagy célirányosan összeállított kérdőívek kitöltetése révén ismerheti meg az adott folyamatban résztvevők által kockázatosnak ítélt területeket, tevékenységeket, amelyek alapját képezhetik a kockázatformerítés, összegyűjtés és azonosítás feladatainak.

A hivatali szervezet különböző szintjein eltérő jellegű, hatású és bekövetkezési valószínűségű, gyakoriságú kockázatok hatnak. **A kockázatok feltárásában azoknak a munkatársaknak van meghatározó szerepük, akik az adott folyamatban tevőlegesen vesznek részt. A stratégiai jellegű kockázatokat ebből következően a felső vezetés tagjai képesek leginkább feltárni, míg egy működési folyamat kockázatait a végrehajtási szinten dolgozók.**

A Hivatal osztályvezetőinek (folyamatgazdák) felelőssége és kötelessége az adott szervezeti egység éves munkatervének kidolgozása, ill. a képviselőtestület elé kerülő előterjesztések, továbbá a költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázati hatás mérése, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése:

- Az integrált kockázatelemzés felöleli a szervezetek valamennyi tevékenységi területét.
- A Hivatal minden osztályvezetője az éves munkatervének elkészítése, ill. az önkormányzatra háruló jelentős összegű anyagi teherrel járó, vagy szervezeti, környezeti, infrastrukturális megterhelést okozó projekt(ek)re irányuló képviselő-

testületi előterjesztések esetében továbbá az ellenőrzési nyomvonalak éves felülvizsgálata során felméri, azonosítja és értékeli a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatokat és javaslatot tesz annak kezelési módjára. Segítségét jelenthet a kockázatok meghatározásához, csoportosításához e szabályzat 1. számú melléklete. A kockázatok felméréséhez használható e szabályzat 3. számú mellékletének táblázata.

- A Hivatal minden osztályvezetője felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.
- A belső ellenőrzéshez kapcsolódóan a belső ellenőr az éves Ellenőrzési ütemterv összeállítását megelőzően végez kockázatelemzést, melynek dokumentációját a Belső Ellenőrzési Kézikönyv tartalmazza.

6. Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős helye a szervezetben és feladatai

Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására a jegyző szervezeti felelőst jelölt ki, aki e szabályzat 6. számú mellékletében megjelölt munkakört tölti be a Hivatalban.

Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával megbízott szervezeti felelős feladatokkal kizárólag határozatlan idejű jogviszony keretében foglalkoztatott köztisztviselő bízható meg, aki tevékenységét kapcsolt munkakörben, a munkaköri leírás szerinti egyéb feladatai mellett látja el.

A szervezeti felelős helyettesítésére a jegyző adhat megbízást.

A szervezeti felelős kinevezés visszavonására akkor kerülhet sor, ha a szervezeti felelős – kizárólag összeférhetetlenségre való hivatkozással - maga kéri a kinevezés visszavonását, vagy a közszolgálati jogviszonya megszűnik, illetve ha az éves értékelése szerint a szervezeti egység vezetője elégedetlen a munkájával.

A szervezeti felelős kinevezésének felfüggesztésére akkor kerülhet sor, ha a szervezeti felelős valamely kockázattal kapcsolatos érintettségének gyanúja felmerül. A megbízás visszavonása, felfüggesztése a kinevező jegyző hatáskörébe tartozik.

A szervezeti felelős feladat- és hatásköre:

A kijelölt szervezeti felelős ellátja az integrált kockázatkezeléssel kapcsolatos alábbiak szerinti feladatot a Zalaszentgróti Közös Önkormányzati Hivatal, Zalaszentgrót Város Önkormányzata, Zalavég Község Önkormányzata, Tekenye Község Önkormányzata, Zalaszentgrót Város Roma Nemzetiségi Önkormányzata, Zalavég Község Roma Nemzetiségi Önkormányzata, Zalaszentgrót és Környező Települések Intézményfenntartó Társulása, Zalaszentgrót-Tekenye Szennyvízkezelési Önkormányzati Társulás és a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás valamennyi működési folyamata tekintetében.

Adminisztratív feladatai:

- e szabályzatban előírtak betartásának felügyelete,
- a kockázatok megelőzését szolgáló helyi szintű megbeszélések, képzések megszervezése,
- a kockázatokkal kapcsolatos nyilvántartások vezetése,
- e szabályzat évenkénti felülvizsgálatakor javaslattétel a korszerűsítésére.

Operatív feladatai:

- igény szerint segítségnyújtás a kockázatok azonosításához, értékeléséhez
- igény szerint segítségnyújtás a kockázatok várható következményeinek, hatásának felméréséhez,

- a kockázat bekövetkezésének megakadályozó intézkedések kidolgozásában való részvétel, vagy tanácsadás,
- a konkrét intézkedések gyakorlati megvalósításának figyelemmel kísérése, monitoringja,
- a tudomására jutott információknak az adat- és titokvédelmi szabályok betartásával való kezelése.

7. A kockázatazonosítás és értékelés módja

7/1. A kockázatok meghatározása és felmérése

A szervezeti és az annak alárendelt tevékenységi célok meghatározása mennyiségileg és minőségileg is mérhető alapot nyújt a kockázatok helyi azonosítására. Fontos, hogy a célok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja a lehetőséget a releváns kockázatok felismeréséhez, mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

Az integrált kockázatkezelés folyamata a következő 7 fő szakaszból áll:

1. a kockázati tényezők azonosítása, és a beazonosításra alkalmas keretek meghatározása,
2. a kockázatok értékelése (a kockázatok kvalitatív elemzése, a kritikus tényezők kiválasztása, ennek eredménye alapján a kockázatok kvantitatív elemzése, pl. projektek és/vagy eseti „ad hoc” feladatok esetében),
3. az elfogadható kockázati szint meghatározása (a szervezet vagy vezetés számára),
4. a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
5. a kritikus tényezők kezelésére kockázatkezelő javaslatok megfogalmazása (a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszingtézkedések hatékonyságáról, a bevezetés biztosítékainak megszerzése),
6. a válaszingtézkedés „beépítése”, és a kockázatkezelési tevékenység folyamatának felülvizsgálata.
7. a kockázatkezelés teljesítésének folyamatos nyomon követése.

7/2. A kockázatfeltárás lehetséges főbb lépései a következők:

- a tényezők összegyűjtése (amit elsődlegesen a folyamatgazda végez el munkatársai bevonásával, a felügyelete alá tartozó folyamatra vonatkozóan),
- az összegyűjtött tényezők megvitatása (amit a kockázatok által érintett folyamatokban résztvevők oldanak meg),
- a megvitatás eredményeként összegyűjtött tényezők szűrése (amit a vitában résztvevők végeznek el, többnyire az érintett, magasabb szinten lévő vezetőkkel együttműködve),
- a szűrés után megmaradt tényezők listázása (amit a feltárásban résztvevők együttesen oldanak meg, ha mód van rá, egy e célra létrehozott kockázatkezelési bizottság - vagy a kijelölt szervezeti felelős- irányításával).

Ahhoz, hogy megállapítható legyen, melyek a kritikus kockázati tényezők, és mely erőforrásokat, folyamatokat fenyegetik, illetve milyen kockázatkezelési megoldásokkal lehet a kockázati kitettség mértékét csökkenteni, tisztában kell lenni a szervezet valamennyi folyamatának céljával, tartalmával, szintjével, végrehajtási módjával, más folyamatokhoz való kapcsolódási pontjaival.

A kockázatok feltárását követően a **kockázati tényezők összegyűjtésekor** figyelemmel kell lenni arra, hogy:

- a kockázatok feltárása során egyértelműen meg kell határozni, hogy a kockázat cselekvés vagy állapot következménye,

- függ-e a feladat végrehajtójától,
- a feladat végrehajtója felismerhette-e a kockázatot.

A feltárt kockázati tényezők feleljenek meg a következő kritériumoknak:

- azonos elbírálási módszer kerüljön alkalmazásra,
- adott kockázati csoporton belül az egyes kockázatok egymástól függetlenek legyenek,
- a tényezők ne fedjék át egymást fogalmi terjedelmükben,
- a tényezők szerteágazó oksági kapcsolatait pontosan tárják fel.

A kockázat azonosítása e szabályzat **1. számú mellékletében taglalt csoportosítás segítségével történhet:**

- (1) A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a szervezet célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.
- (2) Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a **Hivatal minden osztályvezetője elvégzi.**
- (3) **Az önértékelés módszertanának alkalmazása mellett vagy helyett, a jegyző elrendelheti, hogy egy e célból életre hívott csoport azonosítsa a kockázatokot, a szervezeti felelős koordinálása mellett.**
- (4) Az azonosítás eredménye táblázat, mátrix, és leíró formában is meghatározható (**3. és 4. számú melléklet**).

7/3. A kockázatok értékelése

- (1) A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a szervezet fő célkitűzéseit.
- (2) Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a szervezetre gyakorolt hatásukat.
- (3) Az értékelés eredményét táblázat formában célszerű rögzíteni (**3. számú melléklet táblázata**).
- (4) A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a szervezet adott kockázattal szembeni tűrőképességét (**általánosságban a 4. számú melléklet**).

7/4. A hatástényezők meghatározásának főbb szempontjai:

- Mivel a kockázatelemzés valamilyen céltól való eltérést előidéző tényezők feltárására irányul, ezért a hatástényezők meghatározása során is arra kell ügyelni, hogy a tényezők alkalmasak legyenek az eltérések mérésére (Ilyenek lehetnek az adott folyamat hatékonyságának mérésére alkalmas, előzetesen kialakított mutatószámok, indikátorok).
- Amennyiben egyetlen hatástényező nem elegendő a feltárt kockázati tényezők hatásainak korrekt értékelésére, akkor lehetővé kell tenni több tényező megnevezését is.
- Olyan hatástényezők kiválasztása a kívánatos, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az értékelendő kockázati tényezőkkel, mert így az értékelés relatíve könnyen elvégezhető.
- Meg kell becsülni a feltárt kockázati tényezők által generált események bekövetkezési valószínűségét, és a bekövetkezés esetén várható hatását a résztvevők által meghatározott hatástényezőkre (**2. számú mellékletben**).
- Meg kell határozni, hogy az elemzés, értékelés milyen időtávra vonatkozik, mivel különböző időtartamokra az értékelés eredménye más és más lehet.
- Az értékelés elvégzéséhez be kell gyűjteni minden rendelkezésre álló információt.
- Definiálni kell az értékelő skálákat, amelyek lehetővé teszik a különböző dimenziójú és jelentéstartalmú tényezők azonos módon történő mérését, majd ezek alapján a

résztvevőknek, minden tényezőre közös álláspontot kialakítva, el kell végezniük az értékelést.

- Az értékelés eredménye alapján meg kell határozni a kockázati tényezők fontossági sorrendjét, és ennek ismeretében, ki kell választani a kritikus kockázati tényezőket, majd valamennyi értékelt tényezőt egy valószínűség-hatás mátrixban kell ábrázolni **(4. számú mellékletben)**.

Tekintettel arra, hogy a rendszert alkotó egyes folyamatok vertikálisan és horizontálisan is kapcsolódnak egymáshoz, nem elegendő, ha a folyamatok kockázati tényezőit csak önmagukban tárják fel és értékelik, mert előfordulhat, hogy egy adott folyamat kockázatát egy kapcsolódó folyamatba beépített kontroll kiszűri, semlegesíti.

Az egyes folyamatok kockázatainak előzőekben ismertetett módon történő meghatározása után, célszerű hasonló módszerrel felmérni és meghatározni a szervezet kiemelt céljait veszélyeztető legfontosabb kockázatokat. Erre jó módszer, ha a folyamatgazdákból egy **kockázatkezelő csoportot** hoznak létre a szervezeti felelős vezetésével, amelynek az a feladata, hogy beazonosítsa és rangsorolja a szervezetet fenyegető legnagyobb kockázatokat, és javaslatot tesz arra, hogyan reagáljon azokra a kockázatokra a szervezet. A folyamatgazdák egyrészt képviselik az általuk irányított folyamatban résztvevők álláspontját, másrészt, a szervezet stratégiai céljainak ismeretében, közvetve segítenek a különböző területek kockázatainak összehasonlításában, fontossági sorrendjüknek a szervezet szempontjából történő meghatározásában, miközben a bizottságban való részvételük nem csökkenti személyes felelősségüket.

7/5. A beazonosított kockázati tényezők egy erre a célra kialakított adatbázisban történő rögzítése (Kockázati Nyilvántartás)

A kockázatkezelés állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandó változáson, módosuláson megy keresztül. A szervezettől független tényezőkön kívül szerepe van ebben a feltárt kockázatokra való vezetői reakcióknak is, amelyek révén egyes kockázatok meg is szűnhetnek, mások pedig keletkezhetnek. Ezért a vezetésnek gondoskodnia kell egy csaknem naprakész olyan nyilvántartási rendszer kialakításáról, amely alkalmas a kockázatok változásainak, a kezelés során tett intézkedések következményeinek folyamatos nyomon követésére.

A kockázatokat feltárásuk, felmérésük, azonosításuk, fontossági sorrendjük meghatározása után, negatív hatásaiknak mérséklése, csökkentése, megszüntetése céljából kezelni kell. A kockázatkezelés hatékonyságának mérése igényli, hogy a kockázatkezelés során tett intézkedések hatására a státuszukban, tartalmukban, súlyukban, fontossági sorrendjükben, bekövetkezési valószínűségükben, a szervezetre gyakorolt hatásukban mutatózó változásokat folyamatosan nyomon kövessék. **A kockázatkezelést az adott szervezeti egység vezetőjének a döntés előkészítésénél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni, és a költségvetési év során folyamatosan nyomon kell követnie a folyamatokat, frissíteni a kockázatokkal kapcsolatos megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait, a kockázatok folyamatos változásának nyomon követésével.**

Ennek a feladatnak csak akkor tud a szervezet vezetése eleget tenni, ha a kockázatokat az előírt kritériumok alapján, a célszerűen előzőleg kialakított csoportok közül abba helyezi el, amelybe ismérvei alapján tartozik, és azon belül fontossági sorrendjüknek megfelelően rangsorolja. Ezt követően egy jól áttekinthető **kockázat-nyilvántartást** kell elkészíteni, amelyből bármely időpontban egyértelműen látható, hogy

- melyek a szervezet egyes területeire ható, azonosított kockázatok,
- azokat milyen módszerrel, kik és mikor határozták meg,

- a fontossági sorrendben az azonosításkor hol helyezkedtek el,
- milyen mértékű kár bekövetkezését valószínűsítették,
- kezelésükre milyen intézkedéseket hoztak, illetve javasoltak,
- az intézkedések végrehajtásáért ki a felelős,
- vannak-e a kockázat kezelésére kialakított hatékony kontrolltevékenységek,
- az intézkedés milyen eredménnyel járt, milyen változást eredményezett az adott kockázat helyzetében (súlyában, rangsorban elfoglalt helyzetben),
- milyen a jelenlegi státusza,
- milyen hipotézis felállítását teszi lehetővé a jövőre nézve.

Az egyes szervezeti egységeknél azonosított kockázatok szervezeti szintű nyilvántartására az 5. számú mellékletben található nyomtatványminta alkalmazandó, a nyilvántartás vezetése, karbantartása a szervezeti felelős feladata.

7/6. Az alkalmazottak tájékoztatása a szakterületükön beazonosított kockázati tényezőkről

A Hivatal alkalmazottai és a szervezeti egységek vezetői által feltárt kockázati tényezőkkel a későbbiekben is a helyi vezetők és alkalmazottak szembesülnek. Ezért a beazonosított kockázati tényezőkről azokat a dolgozókat és vezetőket, akiknek a tevékenységét az adott kockázat érinti, tájékoztatni kell a kockázat egyértelmű meghatározásáról.

A kockázati tényezők beazonosításában valamilyen szinten a Hivatal minden dolgozója részt vesz, pl. akkor, amikor évente sor kerül az ellenőrzési nyomvonalak egyes lépéseire kapcsolódó kockázatok meghatározására. Szükséges azonban, hogy informált legyen a „saját” folyamathoz akár vertikálisan, akár horizontálisan kapcsolódó folyamatok kockázatairól is, különösen, ha a két folyamat közötti kapcsolat egyben ellenőrzési, kockázat kiszűrési, illetve csökkentési feladatot is tartalmaz, mivel az a személyes feladatvégzését és felelősségét is érinti. A kapcsolódó folyamatok kockázatainak csökkentése, mérséklése, esetleg megszüntetésének elősegítése miatt biztosítani kell, hogy valamennyi érintett vezető és beosztott hozzájusson a szakterületét érintő, beazonosított kockázatok listájához, és mindazon kapcsolódó információkhoz, amelyek segítik a kockázatkezelés fontosságának megértését, az ezzel összefüggő tevékenységük tartalmát.

A Hivatal integrált kockázatkezelési tevékenységének az a célja, hogy folyamatosan feltárja, azonosítsa, és ezt követően kiszűrje, csökkentse a kitűzött célok elérését veszélyeztető kockázatokat. Ezért indokolt, hogy valamennyi dolgozó időközönként általános tájékoztatást kapjon minden kockázati tényezőről, a kockázatkezelés során tett intézkedésekről, és az elért eredményekről. A munkatársak motiválása szempontjából fontos, hogy az általános informálás mellett arról is kapjanak tájékoztatást, értékelést, hogy a vezetés hogyan ítéli meg annak a folyamatnak a kockázatkezelési tevékenységét, amelyben az adott dolgozó részt vesz.

8. A kockázatok elemzése

A Hivatal minden szervezeti egységvezetőjének fel kell mérnie, mi jelenthet kockázatot az általa irányított, felügyelt területen, mekkora kockázattal lehet számolni, és a meghatározott kockázati méret alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

A kockázatokra való reagálást döntő mértékben határozza meg a kockázatok bekövetkezésének gyakorisága, és a költségvetési szervre gyakorolt hatása. Emiatt válik fontossá, hogy minden egyes kockázat tekintetében meghatározásra kerüljön a szervezetre gyakorolt hatásának mértéke és a bekövetkezés gyakorisága, mivel e két tényező együttes értékelésével alakítható ki a kockázatok rangsora, és az a módszer illetve gyakorlat, amely alkalmas a kockázatok kezelésére.

A kockázatfelmérést követő lépés az **azonosított kockázati tényezők értékelése**, amely a legjobban áttekinthető módon a **kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM)** elkészítésével oldható meg. A KKM a szervezet folyamataira vonatkozó, következetes kockázatelemzés végrehajtásának elsődleges eszköze, amelynek segítségével meghatározható a vizsgált folyamat kockázatosága. A mátrix alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető

- a bekövetkezési valószínűség, és
- a szervezet céljaira gyakorolt negatív hatás alapján (a szervezet céljaira az elszalasztott/kihasználatlan lehetőségek is negatív hatást gyakorolhatnak!).

Az értékelés következetességét a KKM biztosítja, mert egy azonosított kockázat hatásának megítélésére a KKM számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat a következő három kategóriába lehet sorolni:

- **magas,**
- **közepes és**
- **alacsony hatású kockázatok.**

A KKM minden egyes kockázati tényezőhöz elemzési kategóriákat rendel, a vezetés kockázati toleranciája alapján. Ezeknek a toleranciáknak mind a vezetés kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célkitűzés fontosságának meg kell, hogy feleljenek. A KKM az azonosított kockázat bekövetkezési valószínűségének megítéléséhez szükséges elemzési rangsort is tartalmaz. A kockázatelemzés folyamatában minden egyes azonosított kockázatot a KKM használatával kell értékelni. Ezután az azonosított kockázat átfogó elemzéséhez a hatásokra és a valószínűségekre vonatkozó ismereteket, becsléseket össze kell kapcsolni.

E kockázatelemzési módszerben a kritériumok a Hivatal szervezeti egységeinek vezetőivel és a szervezeti felelőssel együtt, közösen kerülnek meghatározásra. A KKM összeállításához több lépcsőben lehet eljutni. A vezetés számára is fontos, hogy a folyamatokat rangsorolják:

- a szervezet életében betöltött szerepük jelentősége (alapvető, meghatározó és/vagy kiemelten nagy költségigényű tevékenység),
- jellege (pénzügyi, szakmai, informatikai folyamat), továbbá
- kockázati kitettségük (magas, közepes, alacsony) alapján.

Ezt követi a kockázati rangsor kialakítása, amelyhez a következő technikai megoldást alkalmazza a hivatal:

- A legegyszerűbb megoldás az alacsony, közepes, magas kockázatú csoportok kialakítása, és a kockázatok e csoportokba való besorolása. Ennek a megoldásnak hátránya, hogy erőteljesen érvényesül a szubjektívizmus. Ezt kiküszöbölendő az adott terület kockázatoságát oly módon határozzuk meg, hogy egyidejűleg figyelembe vesszük a területre ható egyedi kockázatok bekövetkezési valószínűségét és hatásuk jelentőségét, és a kockázatoság becsült mértékeinek összesítése szerint a legmagasabb pontszámot elértnek megfelelően kerül sor a besorolásra.
- A KKM összeállításának alapját képező változat alkalmazása során, egy táblázatban az egyes kockázatokat, a bekövetkezési valószínűségük és a szervezetre gyakorolt hatásuknak megfelelően helyezik el. A táblázatban az egyes tényezőket meghatározott skálán kell értékelni mindkét szempont alapján, majd az egyes kockázatokra vonatkozó valószínűségi és hatás értékeket összeszorozni. A táblázatban szereplő kockázatokat egy koordináta-rendszerben lehet elhelyezni, amely jól szemlélteti az egyes kockázati tényezőknek a kialakított három

tartományban való elhelyezkedését, fontosságát (magas, közepes, alacsony) (4. sz. melléklet).

A KKM vizuálisan mutatja a mátrixban a két ismérv (hatás és valószínűség) alapján elhelyezett kockázati tényezőket, amelyből azonnal látható, hogy az a három kategória (magas, közepes, alacsony) közül melyikbe tartozik, ezzel ráirányítva a figyelmet az adott kockázat kezelésének sorrendjére is. (Egy-egy kategórián belül tovább lehet rangsorolni a kockázatokat, szélesebb (pl.: 1-30) értékhatárokkal operáló skála alkalmazásával).

A kockázatok értékelése döntően, az értékelésben résztvevők véleményére alapozott, szubjektív becsléssel történik. Értékeléskor az egyes szervezeti egység vezetők/folyamatgazdák által adott pontértékek számtani átlagát kell kiszámítani, és azt a kerekítés szabályainak megfelelően lefelé vagy felfelé kerekítik egész számra.

Írásban kell rögzíteni, hogy miképpen alakul ki az értékelés végeredménye. Erre több szempontból is szükség van:

- a későbbiekben, a hozott intézkedések által kiváltott változások hatásai mérhetőek legyenek,
- továbbá, hogy a költségvetési szerv „kockázati univerzumának” kialakítását, az értékelések szempontjainak, a kockázatok hatását mérő mutatószámoknak a változását nyomon lehessen követni,
- a vezetés megalapozott információkhoz juthasson a kockázatértékelés alkalmazott módszereinek eredményeiről, hatékonyságáról.

Az integrált kockázatkezeléshez felhasznált értékek írásban, vagy elektronikus formában történő rögzítése azért is fontos, mert a kezeléssel foglalkozók személye változhat, de annak nem szabad azzal járnia, hogy a kezelés módja, az alkalmazott gyakorlat is változzon. A következetes értékelés egyik alapja, hogy a kockázatkezeléssel foglalkozók biztosítsák a kialakított értékelési gyakorlat folytonosságát, és amennyiben indokoltan mégis sor kell, hogy kerüljön az értékeléshez használt mutatók változtatására, az egyértelműen, dokumentálva folyamatosan rendelkezésre álljon.

9. Az egyes folyamatok, szervezeti egységek, illetve az egész szervezet kockázati tűréshatár szintjének („kockázati étvágó”), és annak az értéknagyságnak a meghatározása, amely felett be kell avatkozni a folyamatokba

Az integrált kockázatkezelés célja, hogy a kockázatok hatásának mértékét, és/vagy bekövetkezési gyakoriságát mérsékelje, ha pedig lehetséges, megszüntesse. A kockázatok szervezetre gyakorolt hatása szervezeti egységenként, illetve folyamatonként eltérő lehet. **A jegyzőnek kell eldöntenie – megfelelő összehasonlító értékelés alapján – hogy a szervezet egészére, és azon belül az egyes folyamatok illetve szervezeti egységek sajátosságaira tekintettel, milyen mértékű kockázati tűréshatárokat állapít meg, mivel attól függ, hogy szükséges-e, és milyen módon a kockázatokat kezelni.**

A kockázatvállalás minden szervezet természetes velejárója. A vezetés feladata, hogy az értékteremtés és a kockázatok közötti egyensúlyt biztosítsa. Ennek eszköze, a szervezet minden szintjére kihatással bíró, kockázatkezelési tevékenység, amelynek során:

- a kockázatkezelést felügyelő felső vezetés *a szervezeti felelős segítségével* meghatározza a kockázatkezelési elvárásokat, stratégiát, irányelveket,
- az egyes szervezeti vezetők és munkatársak felelnek a területüket érintő kockázatok megfelelő kezeléséért.

A jegyző gondoskodik arról, hogy minden egyes kockázati tényező esetében kerüljön meghatározásra az a tolerancia szint, tűréshatár, amellyel a vezetés irányt mutat, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és hogyan, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének az elérhető eredményhez képest magas költsége miatt tudomásul

veszi létezését, és „együtt él” vele. A vezetés kockázati tűrőképessége kockázatvállalási hajlandóságának mértékétől függ, de az egyes szervezetek esetében a kockázatvállalásnak esetenként jogszabályi korlátai is vannak (pl. gazdasági társaságban való részvétel). Ahhoz, hogy a kockázati tűrőképesség mértékét a vezetés megállapítsa, lehetőség szerint objektív mérőszámokkal és kockázati összegzéssel kell rendelkeznie: Pl.

- A kockázati tényezők egy részének hatása **közvetlen értékadatokkal mérhető** (pl. az egyes mérlegsorokhoz, vagy bevételi, kiadási előirányzatokhoz kapcsolódó kockázatok esetében). Ezeknél a tűréshatár szintjét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével viszonylag egyértelműen lehet megállapítani (pl. az adott mérlegsor, előirányzat összegének 1-3 %-a).
- A kockázati tényezők egy másik, a szakmai tevékenységeket érintő részénél, ugyancsak jól kialakíthatók a megfelelő mérőszámok (pl. a pénztáros által tévesen kifizetett összegek előre rögzített – természetesen alacsony – százaléka, vagy az árukezelés során előforduló természetes veszteség mértéke). E téren ügyelni kell arra, hogy **az egy tranzakcióra jutó értéknagyság felső határát** is határozzák meg.
- Egyes tevékenységek kockázatainál nem vagy **csak nehezen alakíthatók ki a tűréshatár szintjei** (pl. szerződéskötések, jogszabály értelmezések, ügyfél kapcsolatok stb.). Ezekben a területeken is törekedni kell arra, hogy lehetőség szerint a feladat ellátásáért felelős munkatárs által is értelmezhető követelményeket támasszanak (panaszok aránya, kötbérezések alakulása, határidő késedelem gyakorisága és mértéke stb.).

Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait a vezetés úgy állapítsa meg, hogy azok együttes mértéke ne haladja 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 tűréshatárhoz szorosan kapcsolódik a „tolerancia szint”, ami azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amilyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést a szervezet vezetése még megengedhetőnek tart az eredetileg kitűzött céltől.

A jegyző a meghatározott tűréshatárok figyelembevételével, a beazonosított kockázati tényezők rangsorát szervezeti egységenként vagy folyamatonként úgy alakítja ki, hogy egyértelműen láthatók legyenek a tűréshatár felett elhelyezkedő kockázati tényezők, amelyek kezelésével ebből következően foglalkozni kell (**5. sz. melléklet**). Az alacsony kockázati értékkel bíró kockázati tényezőknek a létezését, - amelyek a tűréshatár alatti elhelyezkedésük miatt nem igényelnek kezelést-, a szervezet vezetése tudomásul veszi.

A szervezet vezetése részben a múltbeli tapasztalatokra, részben a kockázatok feltárása, azonosítása, felmérése és összegyűjtése során szerzett információkat felhasználva állapítja meg az egyes kockázati tényezők szervezeti és folyamatszintű tűréshatárait, valamint a tűréshatárokat meghaladó súlyú kockázatok kezelésének módját.

A kockázati tűréshatár a kockázati kitétségnek azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet vezetése mindenképpen válaszlépésként tesz a felmerülő kockázatokra. Minél kevésbé elfogadható a vezetés számára egy kockázat bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket sürgőszerűen folyamatosan figyelni, és a szervezet vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük.

Fontos, hogy a tűréshatárok a szervezet minden szintjén ismertté váljanak, és az érintettek azonosuljanak velük, mert ez biztosítja az alapot a releváns kockázatok mennyiségi és minőségi méréséhez, valamint a szükséges válaszlépések meghozatalához.

A szervezeten belül kialakított különböző szintű kockázati tűréshatárok nem kötöttek, és a vezetésnek megvan rá a lehetősége, hogy bármikor változtasson ezen, a pillanatnyi körülményektől függően. A kockázati tűréshatárokat a következő csoportok szerint lehet értelmezni:

- **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 egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozóan. (Pl. a költségvetés kiadási főösszegének meghatározott %-a, és az attól való eltérés mértéke)
- **Delegált kockázati tűréshatár** – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatoknak még mekkora mértéke fogadható el. Ennek következménye, hogy egy alacsonyabb szervezeti szinten meglévő kockázat a magasabb szervezeti szinten már nem, vagy csak kisebb fenyegetettséget jelent (ez az önkormányzat egyes osztályainak, feladat végrehajtása során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti.)

A delegált kockázati tűréshatár hatékony alkalmazása érdekében a szervezeten belül szükség van ún. „átvételi folyamat” működtetésére. Ez azt jelenti, hogy ha egy alacsonyabb szervezeti szinten jelentkező kockázat elér egy bizonyos határértéket, akkor annak kezelését egy magasabb szervezeti szint veszi át. Ez jelentheti az azonnali válaszlépések megtételét, illetve az alacsonyabb szervezeti szint tűréshatárának kibővítését egyaránt. (Pl.: az egyik normatíva túllépése meghaladhatja a jogszabályban az önkormányzat egészére megállapított 5%-ot, ha az önkormányzatot megillető összes normatíva együttesen nem haladja meg ezt a mértéket, ami abból adódhat, hogy más normatívák az engedélyezett mértéket nem érik el.)

- **Projekt kockázati tűréshatár** – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén, szükség lehet az ezekhez rendelt, egyedi kockázati tűréshatárok kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke. (Pl. a szerződésben foglaltak teljesítésével szembeni időarányos lemaradás mértéke értékben és/vagy határidőben.)

A gyakorlati tapasztalatok alapján mindenképpen kezelendők azok a kockázatok, amelyeknek ugyan kicsi a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk nagy. Ezzel szemben, azok a kockázatok, amelyeknek nagy a bekövetkezési valószínűségük, de a hatásuk minimális, nem feltétlenül kezelendők. Kivételt képez, ha év közben a gyakori bekövetkezés miatt a veszteség olyan mértékűvé válik, amely meghaladja az adott területre meghatározott tolerancia szintet.

10. A kockázatokkal kapcsolatos válaszlépések (elfogadás, csökkentés, áthárítás, megszüntetés), a hozott intézkedések hatásának, hatékonyságának és gazdaságosságának felülvizsgálati módszere, a nyomon követés rendje

A vezetésnek foglalkoznia kell az adott vezetési szinteken meghatározott tűréshatárok felett elhelyezkedő kockázatokkal.

- A célokra gyakorolt veszélyességük alapján rangsorolni kell a kockázatokat aszerint, hogy melyek azok, amelyekkel azonnal foglalkozni kell, és melyek azok, amelyek kezeléséhez hosszabb időszakra van szükség.
 - Pl. az állami támogatások odaítélésénél meghatározott felső értékhatár feletti kifizetések megakadályozását szolgálhatja, ha az ilyen tételek engedélyezését a számítógépes program letiltja, vagy már egy annál kisebb összegű kifizetést is magasabb vezetői szint jóváhagyásához köti.
 - A kockázati tényező kumulálódó, összegeződő hatása esetén – ha a reklamációk száma év közben növekedve közelít a vezetés által meghatározott mértékhez (arányhoz vagy darabszámhoz) –, az ügyintézők folyamatos képzésével lehet fokozatosan javítani a helyzeten.
- Meg kell határozni – a lehetőségek függvényében – az adott szinten szükséges válaszlépéseket és a végrehajtásért felelős vezetőket, folyamatgazdákat.
- Elő kell írni a folyamatgazdák számára – velük egyetértésben – a válaszlépésekkel kapcsolatos konkrét feladatokat, hatásköröket, rendelkezésükre bocsátva a végrehajtáshoz szükséges eszközöket, forrásokat.
- Folyamatosan figyelemmel kell kísérni, hogy a végrehajtás meghozta-e a várt eredményt, és szükség esetén javaslatokat kell tenni a korrekciós intézkedésekre, amelyek lehetnek:
 - **közvetlen hatású intézkedések** (stratégiai, szervezeti intézkedések a kockázatok elkerülésére, bekövetkezési gyakoriságuk csökkentésére), illetve
 - **közvetett hatású intézkedések** (kockázatkezelés integrálása a szervezeti kultúrába, hatékony belső ellenőrzési és követési rendszer kiépítése), valamint
 - a kockázatok által nyújtott **lehetőségek kihasználása**.

Mindezek a tevékenységek együttesen oda kell, hogy vezessenek, hogy a kockázatok hatását az adott szintre meghatározott tűréshatár alá szorítsák, esetleg meg is szüntessék. Fontos, hogy minden lépést megfelelő részletességgel úgy dokumentáljanak, hogy abból derüljön ki

- a vezetés stratégiai céljai és a kockázattűrő képessége közötti összhang megléte, vagy hiánya,
- a válaszlépésnél milyen módon vették figyelembe a kockázat egyéb kihatásait (pl. más szervezeti egységek tevékenységére, különböző stratégiai célokra stb.), és ez milyen eredménnyel járt,
- a válaszlépések után a kockázat „maradványértéke” a tolerancia szinten belülré került-e, vagy további lépésekre van szükség a kitért cél eléréséhez.

A vezetésnek rendelkeznie kell olyan eszközökkel, amelyekkel képes a szervezet működését érintő, negatív hatású kockázatos eseményeket felismerve, azokat racionálisan csoportosítva, egyidejűleg meghatározni a szükséges válaszlépéseket. A kockázati válaszlépések azt a megoldást jelentik, amilyen módon a vezetés reagál a felismert kockázatokra. **A válaszlépések meghatározása során a hangsúlyt az adott pillanatban legalkalmasabb kockázatkezelési alternatíva kiválasztására kell helyezni.**

A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében, a válaszlépésnek tükröznie kell a szervezet vezetési filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselését. A vezetésnek ezért, a válaszlépés melletti döntés meghozatalakor, figyelemmel kell lennie arra, hogy az adott kockázat

- milyen mértékű hatást gyakorol a szervezetre,
- a célhierarchia melyik szintjét érinti,

- melyik folyamatba van beágyazva,
- melyik szervezeti egységek vesznek részt a válaszlépésben,
- milyen anyagi ráfordítással jár a választott megoldás és
- milyen eredményt várnak a válaszlépéstől stb.

A kockázatkezelési intézkedéseket várható kockázatcsökkentő hatásuk és megvalósítási költségük összevetésével kell értékelni.

A kockázatkezelés főbb módszerei, amelyeket az egyes kockázatok típusától, jellegétől, súlyától függően egyidejűleg és/vagy egymás mellett alkalmazhat a vezetés, az alábbiak:

a) A kockázat megszüntetése, elkerülése

Alapvetően a kockázati események bekövetkezésének kivédését, illetve a gyors felfedezését szolgáló eljárásokat foglalja magában. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

- A kockázatkezelési akciók célja csak kivételes esetekben (egyedi ügyekben, pl. konkrét szerződéses kapcsolatban) lehet a kockázat teljes megszüntetése, ami azt jelenti, hogy az adott kockázat, a megfelelő válaszlépés eredményeként, többé nem fordul elő.
- Az elkerülés egyik formája a kockázatos tevékenység megszüntetése, ami azonban az állami tevékenységek (folyamatok) megszüntetésének, áthárításának jogszabályi korlátai miatt nem, vagy csak kivételes esetekben, alkalmazható. Lehetséges ez a megoldás viszont az önkormányzat önként vállalt feladatainál.

b) A kockázat csökkentése

A legtöbb kockázat esetében alkalmazható módszer, amelynek a célja általában, a kialakított módszerek, technikák és eszközök alkalmazásával, a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitétség csökkentése, a menedzsment által tudatosan vállalható kockázati kitétség (tűrőhatáron belüli) szintjére. Irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, hogy az adott kockázat be se következzen (pl. lobbizás a szabályozó befolyásolására), a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre (a várható hatás mértékének meghatározása), azon keresztül a reagáló képesség növelésére, illetve a kockázatok hatásának mérséklésére, a folyamatokba beépített kontrollok felhasználásával:

- nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó **megelőző kontrollok** (a feladatok szétválasztása vagy egyes tevékenységek ellátására csak meghatározott személyek felhatalmazása),
- realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó **korrekciós kontrollok** (kiszegítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére alternatív lehetőségek felmutatásával),
- egy meghatározott következmény elérését biztosító, **iránymutató kontrollok**, (általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét, követendő lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazó eljárásrendek, előírások vagy vezetői utasítások),
- a nem kívánt események bekövetkezése okait **feltáró kontrollok**, (amelyek utólagos jellegük miatt, a jövőbeni hasonló hiányosságok ismétlődésének megakadályozására alkalmasak).

c) A kockázat megosztása, áthárítása

Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul.

A költségvetési szervek (különösen a kisebb szervek) működésének több területén alkalmazható megoldás, amely – többek között – magában foglalja

- a **kiszervezést**, amikor az elvégzendő feladatot arra specializálódott szervezettel végeztetik el (pl. pályázatírás stb.),
- a **diverzifikációt**, amikor a feladat ellátását, annak struktúrája alapján, több szervezeti egység között osztják meg,
- a **biztosítást**, amikor a tevékenység ismert kockázatának bekövetkezési hatását a biztosítóval kötött szerződés révén mérséklük.

d) A kockázat elviselése, elfogadása

Alkalmazása esetén a vezetés dönthet úgy, hogy nem tesz intézkedéseket a kockázat csökkentésére, mert

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

Amennyiben a szervezet vezetése az elfogadás mellett dönt, akkor is célszerű kidolgozni egy tervet a kockázati tényező bekövetkezési hatásainak kezelésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során azonban a nem kezelt kockázatokat is újra kell értékelni.

A negatív eseményeket, mint a működéssel együtt járó, annak valamilyen hibájából következő kockázatot, teljes hatásában „bruttó módon”, és maradvány értéken „nettó módon” is értékelni kell. A két szempontból együttesen következik, hogy nagy figyelmet kell fordítani a költséghatékonyságra, tehát arra, hogy egy kockázat elhárítása ne kerüljön többbe, mint a bekövetkezése miatti kár. A legszélsőségesebb kockázatoktól eltekintve (pl. emberi élet veszélyeztetése), általában elég, ha a kockázat mértékét a szervezet vezetése által meghatározott tűréshatáron belülré szorítják.

Ahhoz, hogy a kockázatkezelési tevékenység hatékonyságát mérni tudjunk, meg kell határozni, hogy a tevékenység végzésének kapcsán milyen közvetlen és közvetett költségek merülnek fel.

Közvetlen költségek, a teljesség igénye nélkül:

- a tevékenységben résztvevő valamennyi munkatárs bérköltsége,
- külső szakértők/tanácsadók részére történő kifizetések,
- a működtetéshez szükséges beruházások költsége (infrastruktúra kiépítése, módszertan kifejlesztése vagy megvásárlása, szoftverek beszerzési költsége stb.),
- az alkalmazott módszer működtetésében résztvevő munkatársak oktatásával és továbbképzésével kapcsolatban felmerülő költségek,
- a rendszer működtetésével kapcsolatban közvetlenül felmerülő anyag, illetve anyagjellegű költségek (papír, nyomtatás költségei stb.),
- egyéb költségek.

Közvetett költségek, ugyancsak a teljesség igénye nélkül:

- a kockázatkezelési tevékenységre jutó általános költségek,
- a kockázatelemzés eredményeként megfogalmazásra kerülő kockázatsökkentő cselekvési program megvalósításának költségei.

A költségek meghatározása után kell a kockázatkezelési tevékenységből származó **haszonkategóriákat** definiálni, amelyek lehetnek

- a nem kívánt következmények elkerülése (ilyen következmény lehet például egy nem a valós igényeket figyelembe vevő projekt megvalósítása).
- a biztonság és minőség megteremtése, amelynél a kockázatelemzés segítségével elérhető, hogy az adott tevékenység elvégzése pontosan a megkívánt igényeknek megfelelő legyen, azaz annál sem jobb, sem rosszabb minőségű ne legyen.
- az adott feladat illetve projekt megvalósításához szükséges idő- és költségelőirányzat betartása.
- a különböző stratégiai, vagy más típusú mutatószámok célértékének elérése.

A Hivatalnál a kockázatokra adandó válaszreakciók felelősei a következők:

- (1) A kiemelkedő jelentőségű kockázatok kezelésért felelős a jegyző, a válaszingyintézkedések kiválasztásában támaszkodhat a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira.
- (2) A választott intézkedés, válaszreakció hatását is szükséges felmérni, a felmérés eredményét szükséges összevetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.
- (3) A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a jegyző intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.
- (4) A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.
- (5) A jegyző átruházza az egyes osztályvezetőkre a területüket érintő - nem kiemelkedő jelentőségű-kockázatok kezelését.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha

- a kockázatkezelési tevékenységet integrálják az adott szervezet folyamataiba, és hozzárendelik az érintett szervezeti egységekhez,
- a megfogalmazott kockázatsökkentő cselekvési programot következetesen végrehajtják, illetve végrehajtatják,
- a kockázatsökkentő cselekvési program végrehajtását ellenőrzik, szükség esetén a szükséges beavatkozásokat megteszik,
- a kockázatelemzés eredményeinek szükség szerinti gyakorisággal történő aktualizálását, és ez alapján a kockázatsökkentő cselekvési program módosítását, végrehajtatják,
- a lezárult kockázatsökkentő cselekvési programokat értékelik.

Az egyes kockázati tényezők csökkentése érdekében hozott intézkedések megvalósításának nyomon követése

Az irányítás/vezetés utolsó fázisa az ellenőrzés, a visszacsatolás, amely megmutatja a döntést hozó, feladatot kiadó, intézkedést foganatosító vezető számára, hogy a tényleges tevékenység során a végrehajtás az általa megszabott módon történt-e vagy sem, s ha nem, ez milyen okokra vezethető vissza. Ennek kell érvényesülnie az integrált kockázatkezelési tevékenységnél is. A kockázatkezelési akciók megfogalmazásával még nem ér véget a kockázatkezelési tevékenység. Az akciókat végre is kell hajtani, folyamatosan nyomon kell követni a végrehajtás aktuális állapotát, ha szükséges, menet közben be kell avatkozni, és az időszak végén a **terv-tény elemzést** is el kell végezni. A nyomon követés alapvetően arra szolgál, hogy a vezetés információkhoz jusson arról, hogy a végrehajtás során megvalósultak-e azok a célok, amelyeket kitűztek, betartották-e a szabályzatokat, eljárásrendeket, a teljesítés

az előírt követelményekkel összhangban történt-e stb. A tett intézkedések nyomon követése a következőképpen oldható meg:

- a) **Kockázatvizsgálattal**, amikor egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoportot” hoznak létre (akár szervezeten belüli, akár szervezeten kívüli tagokból) azzal a feladattal, hogy vizsgálja meg
- a szervezet összes tevékenységének a fő célkitűzésekkel való kapcsolatát, és az azokhoz tartozó kockázatok megállapításának helytállóságát,
 - a kockázatok felmérésekor, továbbá a kockázatkezelés keretében hozott intézkedéseknek, válaszlépéseknek a kockázatok kezelésére való alkalmasságát, és
 - a vezetés által kitűzött célok elérésének mértékét.
 - A „munkacsoport” alapvető munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott, önértékelésre alapozott interjú, illetve célirányosan szerkesztett kérdőív, és az azt követő helyszíni vizsgálat, megfigyelés, folyamatkövetés, amelyek alapján elemezni lehet az intézkedések hatását, eredményességét, hatékonyságát, és rá lehet mutatni azokra a területekre, ahol az intézkedés nem volt kellően hatékony, és a nem megfelelő gyakorlat okaira is. A szerzett információk, tapasztalatok alapján meg lehet határozni azokat a továbbra is kockázatos területeket, amelyek további vizsgálatot igényelhetnek.
- b) **Kockázat-felülvizsgálati tevékenység révén**, amely a kockázatkezelő javaslatok alapján kialakított program végrehajtásának nyomon követése. Ennek során
- át kell tekinteni a kialakult helyzetet (minden egyes kockázatot megfelelően azonosítottak és rangsoroltak),
 - hatáselemzést kell végezni (a kockázatkezelésre alkalmazott válaszlépés a legmegfelelőbb-e, eredményesek voltak-e az intézkedések),
 - a hatáselemzés alapján dönteni kell a beavatkozások módjáról,
 - meg kell határozni a szükségesnek tartott módosításokat,
 - el kell rendelni a módosítások végrehajtását,
 - közzé kell tenni a módosításoktól várt eredményeket.
- c) **A Hivatalnál is alkalmazott eljárás: a terv-tény elemzés**, melyet a kockázatsökkentő cselekvési program végrehajtását követően kell elvégezni, és amelynek célja, a végrehajtást követő állapot összehasonlítása a végrehajtást megelőző állapottal, illetve a tervezett céllal, amely egyúttal input adatokat szolgáltat a kockázatkezelési tevékenység befejezéseként elvégzendő költség–haszon elemzéshez is. Ennek során különösen ki kell térni arra, hogy
- hogyan teljesült a program végrehajtása, ennek következtében,
 - hogyan változott meg az aktuális kockázati tényezők listája,
 - a program végrehajtása ellenére bekövetkezett kockázatoknak mik az okai,
 - az elemzés alapján milyen tanulságok, illetve következtetések vonhatók le.

11. Az integrált kockázatkezelés teljes folyamatának felülvizsgálata

Az általános követelmény az, hogy a helyi körülményekre tekintettel kialakított kockázatkezelést, az adott területen bekövetkező változásokhoz folyamatosan hozzá kell igazítani, és időközönként felül kell vizsgálni, hogy az alkalmazott kockázatkezelési módszerek megfelelően segítik-e a szervezet működését, feladatellátását, céljai elérését.

A Hivatal a beazonosított kockázatokat évente legalább egyszer felülvizsgálja, az ellenőrzési nyomvonalak felülvizsgálatával egyidejűleg.

A felülvizsgálat során alapvetően a következőkre célszerű kitérni:

- Az adott kockázatra vonatkozóan megfogalmazott feladatok közül, mely feladatok kerültek végrehajtásra.
- A végre nem hajtott feladatok esetében mik voltak az elmaradás okai.
- A végrehajtás során megtörtént-e a kockázatelemzés aktualizálása.
- A végrehajtás alatt merültek-e fel újabb kockázatok.
- Milyen költségek merültek fel a végrehajtással kapcsolatban, és az esetleges költségek milyen okokra vezethetők vissza.
- A tényleges költségek hogyan viszonyultak a kockázatkezeléstől várt eredményhez.
- A felülvizsgálat alapján milyen újabb tapasztalatokhoz jutottak, és azokat hogyan lehet a továbbiakban a kockázatkezelés hatékonyságának növelése céljából hasznosítani.

A kockázati nyilvántartás kialakításához kért adatszolgáltatás adattartalmát a 3. számú melléklet táblázata szemlélteti.

12. Az integrált kockázatkezelés időtartama

A kockázatelemzési tevékenység egyik specialitása, hogy az adott szervezetet körülvevő külső környezet és belső adottság folyamatos változásából adódóan, a kockázatok is megváltozhatnak. Ezért rendkívül fontos a kockázatelemzés eredményeinek rendszeres időközönként történő aktualizálása. Mindenképpen ajánlott az aktualizálás elvégzése, ha az elemzés alapjául szolgáló feltételrendszerben, például a szabályozási környezetben alapvető változás áll be. Erre az egyes kockázatokkal kapcsolatos tevékenység egyedi elemzésekor is sor kerülhet. Szükséges azonban a kockázatkezelés, mint folyamat, időszakonkénti átfogó felülvizsgálata is, amely a belső kontrollokra alapozottan történhet:

- a kockázatokkal kapcsolatos nyilvántartási rendszerben lévő információknak,
- a folyamatokban résztvevő munkatársak önértékelésének,
- az adott kockázatok kezelésére feljogosított vezetők által készített jelentésekben foglaltaknak, és
- a belső ellenőrzés, valamint a külső ellenőrző szervek jelentéseinek hasznosításával.

A költségvetési szerv integrált kockázatelemzési- és kezelési folyamatai időszakonkénti felülvizsgálatának célja a kockázati környezet változásának nyomon követése a fentebb felsorolt információk birtokában.

- Első lépésként, a korábban feltárt és összeállított **kockázati tényező listában** szereplő kockázatokat egyenként kell áttekinteni. Ennek eredménye alapján megállapítható, hogy a feltárt kockázat továbbra is fennáll-e, és ha igen, akkor változatlan tartalommal, vagy szükségessé vált-e a tartalom módosítása. Ugyancsak e fázis feladata annak kiderítése, hogy az előző elemzés eredménye óta jelent-e meg új kockázati tényező.
- A második lépés a **módosított kockázati lista értékelése**. Az értékelés két részre osztható: egyrészt át kell tekinteni, hogy a korábbi kockázatelemzés során tett értékelések – az időközben beérkezett információk alapján – mennyiben változtak meg, másrészt el kell végezni az aktualizálás során feltárt új kockázati tényezők értékelését, ami magában foglalja az értékelés eredménye alapján a kritikus tényezők aktualizálását, szükség esetén új kockázati prioritások meghatározását, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatását.

- A harmadik lépés az aktualizált, kritikus tényezők kezelésére irányuló, **kockázatsökkentő cselekvési program** áttekintése. Az áttekintés során először a korábbi kockázatelemzés elvégzésekor megfogalmazott javaslatokat kell módosítani, ha a kritikus tényező tartalma megváltozott. Ezt követően, az aktualizálás eredményeként kiválasztott, új kritikus kockázati tényezőkre kell a kockázatkezelő javaslatokat megfogalmazni. Meg kell bizonyosodni a szervezeten belül működő kontrolltevékenységek hatékonyságáról, hogy megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, továbbá, hogy szükség van-e új kontrolltevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, vagy éppen kiiktatásukra, megszüntetésükre.

Az integrált kockázatkezelés felülvizsgálatával szembeni követelmény, hogy

- a kockázatkezelés minden aspektusa legalább 4 évente felülvizsgálatra kerüljön,
- a meghatározott kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek,
- az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a megfelelő szintű vezetés tudomására jusson, hogy intézkedhessenek a kezelés módjáról.

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

A kockázatok felülvizsgálata során a kockázatok felmérésénél, azonosításánál, és a szervezet kockázatprofiljának meghatározásánál alkalmazott eljárást kell követni.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység nyomon követéséhez kiegészítésként felhasználhatók a **belső ellenőrzés** tapasztalatai is.

A felülvizsgálatok során feltárt hiányosságok mielőbbi kijavítása szükséges, illetve a hatékonyabb feladatellátást biztosító módszerek és eszközök lehetőség szerinti bevezetése.

Az integrált kockázatkezelési tevékenység felülvizsgálata, egyrészt a konkrét kockázatok beazonosítására, kezelésének gyakorlati tapasztalataira, másrészt a kockázatkezelési tevékenység folyamatának (eljárési rendjének) egyes elemei működtetésére terjed ki. A vezetés által szükségesnek tartott intézkedések ebből következően egymással ugyan összefüggenek, de mégis megfelelő módon szétválaszthatók.

Az **egyedi kockázatok** beazonosításánál az intézkedéseknek arra kell irányulniuk, hogy amennyiben szükséges

- a kockázat mérséklésére előírt válaszlépést változtassa meg, ha az nem hozta a várt eredményt,
- végezzék el a költség–haszon elemzést, a lehetséges válaszlépések megalapozásához a legkedvezőbb megoldás kiválasztása céljából,
- a már megszűnt, de még mindig kezelendőként nyilvántartott kockázatot ki kell vezetni a nyilvántartásból,
- a költségek csökkentése céljából, a kezelés következtében a kockázati tűréshatár alá szorított hatású kockázat kezelését hagyják el.

Mind a konkrét kockázatok, mind a kockázatkezelési folyamat elemeinek felülvizsgálatát követően, a meghozott intézkedéseknek a konkrét feladat meghatározása mellett, meg kell jelölniük az érintettek körét, az intézkedések végrehajtásáért felelős személyt és a végrehajtás határidejét, egyidejűleg meg kell teremteniük a végrehajtáshoz szükséges feltételeket az

eszközök rendelkezésre bocsátásával, a jogosultság és hatáskör biztosításával. Meg kell győződni, hogy a hozott intézkedéseket az előírt formában és tartalommal, a megjelölt határidőre végrehajtották-e, s ha az esetleges elmaradásnak, késedelemnek nincs elfogadható magyarázata, a mulasztást szankcionálni kell.

13. Csalás, korrupció

Kiemelt figyelmet kell fordítani a szervezeteken belül a súlyosabb szervezeti integritást sértő események (csalás illetve korrupció), mint kiemelt kockázatok kezelésére.

Az államháztartás területén előforduló súlyosabb szervezeti integritást sértő események minősített eseteit jelentik a tudatosan elkövetett szabálytalanságok (csalások, korrupciók), amelyeket a szervezetre gyakorolt rendkívül veszélyes, kárt okozó jellegük és tartalmuk miatt, kiemelten kell kezelni. A csalás és a korrupció magas prioritású kockázati tényező, mert azokat a munkatárs szándékosan, tudatosan, többnyire valamilyen előny saját részre való megszerzése céljából követi el. E kockázatoknál az integrált kockázatkezelés során a megelőzésre, a megakadályozásra kell fektetni a hangsúlyt. A szándékos szervezeti integritást sértő események körébe tartozik:

- a csalás,
- a sikkasztás,
- a partnerrel, ügyféllel való összejárás,
- a megvesztegetés,
- a szándékosan szabálytalan kifizetés,
- a nyilvántartások tudatosan meghamisított vezetése.

A szándékosan elkövetett szervezeti integritást sértő események bekövetkezéséhez a következő három feltétel együttes meglétének kell fennállnia (szabálytalansági háromszög):

- **a lehetőségnek**, amely adódhat a külső körülményekből is, de alapvetően a szervezeti tényezőkre, a vezetés nem megfelelő szabályozó és szankcionáló gyakorlatára vezethető vissza,
- **a hozzáállásnak**, ami a feladatot ellátó munkatárs (beosztott, vezető) tudatos magatartásából fakad, és
- **a „kényszernek”**, ami azt jelenti, hogy a feladatot ellátó tudatosan kihasználja a lehetőséget, és alkati tulajdonságai és/vagy egyéni, családi problémái (főképp anyagi) miatt, szándékosan követi el a szervezeti integritást sértő eseményt.

Amennyiben mindhárom feltétel együttesen fennáll, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy a munkatárs **szándékos** szervezeti integritást sértő eseményt követ el.

A Hivatalon belüli korrupció, főképpen az állampolgárokkal való kapcsolatok (kifizetés, befizetés, szerződés, okmánykezelés, jogalkalmazás stb.), és a köztulajdon kezelése (ingatlan, pénz, eszköz, forrás, információ) területén következhet be. Megelőzésére került bevezetésre az etikai kódex, illetve kialakításra került az integritást sértő események kezelésének eljárásrendjéről szóló szabályzat.

14. Szervezeti integritást sértő események kezelése a kockázatkezelés során

Az integritás befolyásmentes, feddhetetlen, a jogszabályi előírásoknak, belső szabályoknak, valamint a szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő magatartás, szervezeti működés.

Az integritási kockázat olyan integritást sértő eseményhez kapcsolódó kockázat, amely a személyek, a szervezet és a köztük lévő kapcsolatrendszerek vonatkozásában érvényesül, az értékek és normák megsértéséhez kötődik.

Integritáskontrollok a szervezet azon eszközei, amelyekkel a meghatározott értékrendszerének érvényesülését a mindennapi feladatellátás során elősegíti, kikényszeríti (pl.: jogszabályok, szabályzatok, etikai kódex).

A szervezeti integritást sértő események kezelésére vonatkozó belső szabályzat előírásait az integrált kockázatkezelési feladatok ellátása során is alkalmazni kell.

III. Záradék

Az Integrált kockázatkezelés eljárásrendjéről szóló belső szabályzat hatálya kiterjed a Zalaszentgróti Közös Önkormányzati Hivatalra, Zalaszentgrót Város Önkormányzatára, Zalavég Község Önkormányzatára, Tekenye Község Önkormányzatára, Zalaszentgrót Város Roma Nemzetiségi Önkormányzatra, Zalavég Község Roma Nemzetiségi Önkormányzatára Zalaszentgrót és Környező Települések Intézményfenntartó Társulására, Zalaszentgrót-Tekenye Szennyvízkezelési Önkormányzati Társulására, valamint a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulásra.

Az Integrált Kockázatkezelés Eljárásrendjéről szóló szabályzat előírásait **2020 január 01. napjától** kell alkalmazni, ezzel egyidejűleg a Zalaszentgróti Közös Önkormányzati Hivatal Integrált Kockázatkezelési Eljárásrendjéről szóló, 2016. október 01. napjától hatályos szabályzat hatályát veszíti.

Zalaszentgrót, 2020. január 01.

Dr. Simon Beáta
jegyző

Zalaszentgrót Város Önkormányzata polgármester

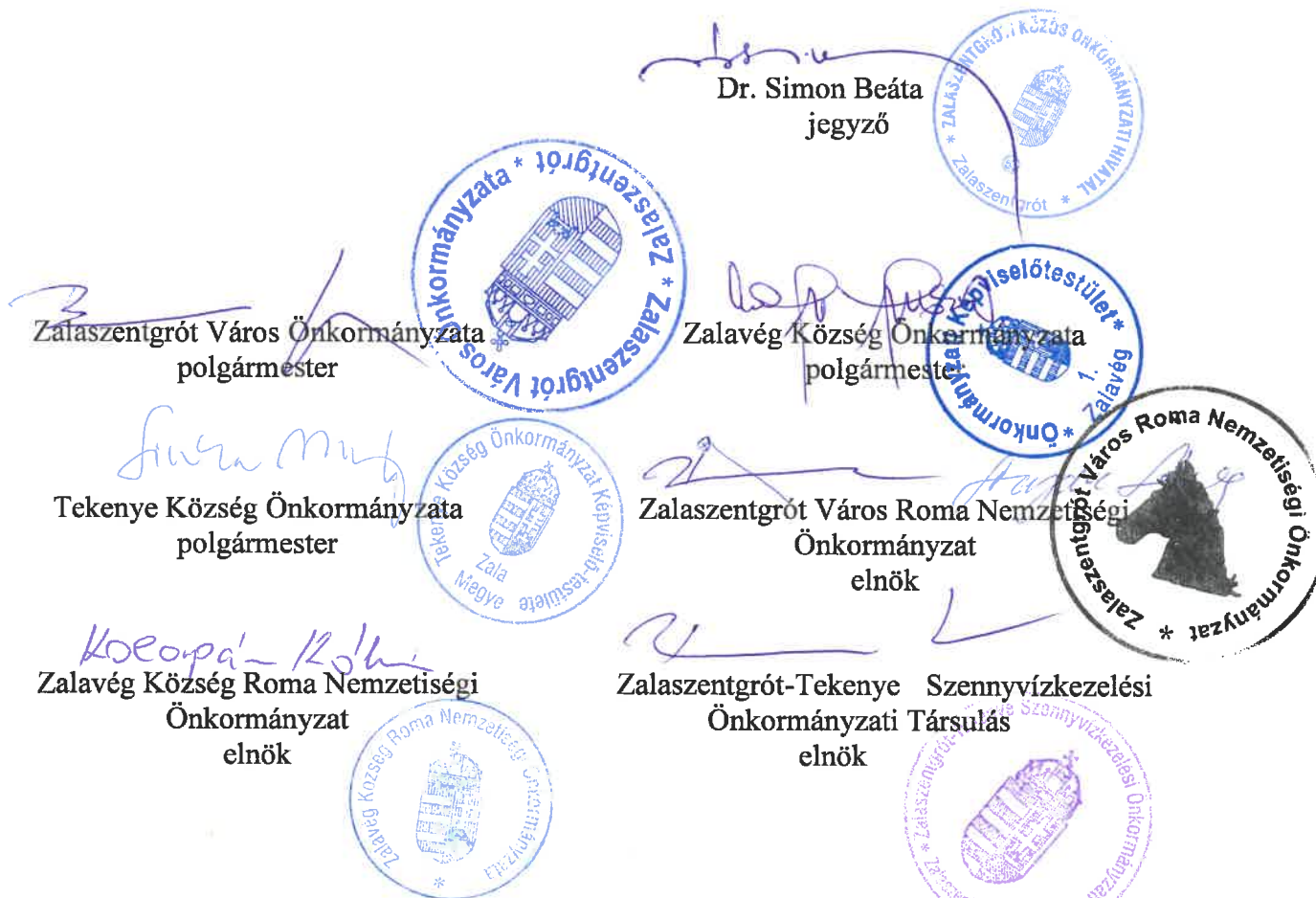
Zalavég Község Önkormányzata polgármester

Tekenye Község Önkormányzata polgármester

Zalaszentgrót Város Roma Nemzetiségi Önkormányzat elnök

Zalavég Község Roma Nemzetiségi Önkormányzat elnök

Zalaszentgrót-Tekenye Szennyvízkezelési Önkormányzati Társulás elnök



[Handwritten signature]

Zalaszentgrót és Környező Települések
Intézményfenntartó Társulása
elnök



[Handwritten signature]

ZalA-KAR Téségi Innovációs Társulás
elnök



**A Hivatalt érintő lehetséges kockázatok,
kétféle csoportosításban**

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	Lehetséges megnyilvánulás és hatás
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.
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	Lehetséges megnyilvánulás és hatás
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	Lehetséges megnyilvánulás és hatás
Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	Lehetséges megnyilvánulás és hatás
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.

Más csoportosításban

Kockázati csoportok	Lehetséges kockázatok
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások - Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem készülnek el, csak hiányosan készülnek el, vagy nem időben készülnek el - A 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 - Szabályozás és gyakorlat különbözik - Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél - Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba - Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról - Szakpolitikai stratégia gyakran változik
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított - A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek - A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre - A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott - A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő
A partner szervezetek változásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását - A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégiai és rövid távú feladattervek, illetve 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 tervezésnél nem veszik figyelembe - A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik

	<p>figyelembe a tervezés során</p> <ul style="list-style-type: none"> - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított - Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában - A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan) - A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg
<p>Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövid távú 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 számára nem ismertek - A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetnél, vagy nem megfelelően működnek - A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe - Jelentéstételi határidők elmulasztása - Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében - Az integritást sértő események kezelésének eljárásrendje nem megfelelő, vagy nincs - Formális kontrollok lassítják a folyamatot - Korrupció veszélye a közbeszerzésben
<p>A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás - A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal - Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra nincs megfelelő lehetősége (kapacitás, idő) - A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal - A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált - A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása - A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz - A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben) - Magas fluktuáció - A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre - Összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik

A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer - A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított - A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be - Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására - A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel - A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel - A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható - A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek - A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal - A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított - Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel - Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak - A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek
Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel - A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás - A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak - A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő - Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek - Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel - A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak
Közbeszerzés	<ul style="list-style-type: none"> - Helytelenül megválasztott eljárás típus - Közbeszerzés köteles beszerzés dokumentumai/piaci árak való megfelelést igazoló dokumentumok hiánya - Túlzó vállalások (például irreális kötbér) - Ajánlat értékelésénél a súlyozás kialakítása nem megfelelő - Versenykorlátozó (akár egyénre szabott) alkalmassági kritériumok felállítása - Közbeszerzési eljárás lefolytatásának hiánya

	<ul style="list-style-type: none"> - Az érvénytelenné nyilvánított ajánlat jogszerűségének és a szerződésmódosítások jogalapja
<p>Projekt elszámolás, kifizetés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fel nem merült kiadások elszámolása (Hiányzó bizonylat a felmerült kiadásról/elvégzett tevékenységről, kettős finanszírozás, el nem számolható költségek elszámolása) - Rosszul elszámolt kiadások - Formai hibák - Szerződéses követelményeknek meg nem felelés - Munkaidő-nyilvántartás nem megfelelő dokumentációja - Tevékenység fizikai megvalósulása nem TSZ szerinti/alátámasztott - A kedvezményezett által a kifizetési kérelemhez benyújtott nyilatkozat nincs összhangban az azt megalapozó bizonylatokkal - A pénzügyi dokumentáció nem egyezik meg a kifizetési kérelemhez és/vagy a projekt előrehaladási jelentés(ek)hez benyújtott dokumentációval - Elkülönített számviteli nyilvántartás hiánya - Számlát, illetve számviteli bizonylatot alátámasztó szerződés, megrendelő, teljesítésigazolás, kifizetés bizonylat hiánya - az indikátorok teljesülésének hiánya - a nyilvánosság tájékoztatását szolgáló tevékenységek elmulasztása

A Hivatal által alkalmazott kockázati kategóriák

Bekövetkezési valószínűség kategóriái: figyelembe kell venni az események bekövetkezési valószínűségét, illetve a szándékos visszaélések esetén az ügynevezett támadási potenciált.

Jelölés	Jelentése	Gyakoriság, illetve támadási potenciál	Pontozás
NK	nagyon kicsi	ritkán, kb. 5 évente egyszer várható előfordulása	1
K	közepes	kb. 2-5 évente előforduló gyengeség	2
N	nagy	évente egyszer előforduló gyengeség, visszaélés	3
NN	nagyon nagy	évente többször előforduló vagy bárki által kihasználható gyengeség	4

A bekövetkezés hatásának (kár) kategóriái:

Jelölés	Jelentése	Magyarázat	Pontozás
E	elhanyagolható	elsődleges, kis összegű kár	1
K	kicsi	másodlagos, nagyobb összegű kár	2
KÖ	közepes	fennakadás az alkalmazói rendszerben	3
N	nagy	komoly fennakadás a tevékenységi folyamatokban, súlyos emberi sérülés	4
NN	nagyon nagy	a tevékenységben időleges fennakadás, ügyfélkörben is érezhető változás, haláleset	5
KA	katasztrófális	a tevékenység hosszabb megszakadása, mely az egész szervezet végét, megszűnését okozhatja	6

Kockázati kategóriák:

Jelölés	Jelentése	Magyarázat
A	alacsony	kicsi bekövetkezési valószínűség mellett max. közepes hatás illetve nagy bekövetkezési valószínűség mellett elhanyagolható hatás
K	közepes	kicsi bekövetkezési valószínűség mellett közepes vagy nagy hatás illetve nagy bekövetkezési valószínűség mellett kicsi vagy közepes hatás
M	magas	közepes vagy nagy bekövetkezési valószínűség mellett nagy vagy katasztrófális hatás

KKM - avagy egy kockázati szorzótábla meghatározása: a kockázati kategóriák összehasonlítására kockázati szorzótáblát állítunk össze, amely megadja, hogy a bekövetkezési valószínűség/hatás kategóriákhoz milyen kockázati kategóriát rendelünk.

Valószínűség \ Hatás	Hatás					
	NK	K	KÖ	N	NN	KA
NK	A	A	A	A	K	K
K	A	A	K	K	K	M
N	A	K	K	M	M	M
NN	A	K	M	M	M	M

KOCKÁZAT FELMÉRŐ ADATLAP

Főfolyamat:							Jelölése a KKM** -ban
Részfolyamatok (ellenőrzési nyomvonal alapján)	Lehetséges kockázatok		Bekövetkezés		Összesített kockázati érték* (valószínűség x hatás)	Javaslat a kockázat mértékének csökkentésére	
	kategóriája (1. sz. mell. alapján)	megnevezése	valószínűsége (2. sz. mell. szerint 1-4-ig pontozva)	hatása (2. sz. mell. szerint 1-6-ig pontozva)			
	pl.: szabályozási információáramlási		pl.: 2	pl.: 4	pl.: 8	1/1	
1	személyi pénzügyi informatikai					1/2	
						1/3	
						1/4	
						1/5	
						2/1	
2						2/2	
						2/3	
						2/4	
						2/5	
						3/1	
						3/2	
3						3/3	
						3/4	
						3/5	
Sfb.							

*Összesített kockázati érték minimum 1, maximum 24

** KKM= Kockázatkezelési Mátrix

Dátum:

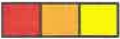
.....
aláírás

KOCKÁZATKEZELÉSI MÁTRIX (KKM)

(a 3. számú mellékletben meghatározott kockázatok utolsó oszlop szerinti jelöléssel történő ábrázolása a pontozás alapján)

HATÁS						
6						
5						
4		<i>pl.: 1/1</i>				
3						
2						
1						
	1	2	3	4		
VALÓSZÍNŰSÉG						

kockázati
tűréshatár



magas kockázat (összesített kockázati érték 11-24-ig)
 közepes kockázat (összesített kockázati érték 5-10-ig)
 alacsony kockázat (összesített kockázati érték 1-4-ig)

A Zalaszentgróti Közös Önkormányzati Hivatalban integrált kockázatkezelési feladatok ellátóinak kijelölése:

A Hivatalon belül az integrált kockázatkezelési feladatok koordinálásáért felelős:

dr. Dézsényi Veronika (név) aljegyző (beosztás)

A Hivatalon belül, az egyes szervezeti egységeknél az integrált kockázatok kezeléséért felelős szervezeti egység vezetők felsorolása
(a felelősségi területük az ellátott működési folyamat):

Önkormányzati Osztály:	dr. Dézsényi Veronika
Pénzügyi Osztály:	Ujvári Éva
Műszaki Osztály:	Puklics Péter
Intézményüzemeltetési Osztály	Kovács Szilvia

A szervezetek egyes működési folyamatait érintő kockázatok felmérésének határideje: a tárgyévet követő év március 15-ig

Az Integrált kockázatkezelési szabályzat felülvizsgálatának határideje: minden év január 31-ig.

MEGISMERÉSI NYILATKOZAT

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

Név	Beosztás	Aláírás
Bódi Eszter	műszaki ügyintéző	Bódi Eszter
Boros Krisztina	belső ellenőr	Boros Krisztina
Csóti Zsuzsanna	igazgatási ügyintéző	Csóti Zsuzsanna
dr. Csarmasz Emese	jogi szakreferens	dr. Csarmasz Emese
dr. Dézsenyi Veronika	aljegyző	dr. Dézsenyi Veronika
Dukai Lászlóné	intézményüzemeltetési ügyintéző	Dukai Lászlóné
Erhart Judit	pénzügyi ügyintéző	Erhart Judit
Gángó-Kató Edina	anyakönyvvezető	Gángó-Kató Edina
dr. Gondos István	jogi szakreferens	dr. Gondos István
Grebenár Katalin	pénzügyi ügyintéző	Grebenár Katalin
Kántor-Pánker Mónika	pénzügyi ügyintéző	Kántor-Pánker Mónika
Kondor Csaba	rendszergazda	Kondor Csaba
Kovács Szilvia	intézményüzemeltetési osztályvezető	Kovács Szilvia
Koronczai Lajos	fizikai alkalmazott	Koronczai Lajos
Kurucsai Ivett	műszaki ügyintéző	Kurucsai Ivett
Lázár Gyöngyi	intézményüzemeltetési ügyintéző	Lázár Gyöngyi
Lutár Józsefné	ügykezelő	Lutár Józsefné
Madlerné Horváth Cecília	építésügyi ügyintéző	Madlerné Horváth Cecília
Márfiné Gaál Ildikó	szociális ügyintéző	Márfiné Gaál Ildikó
Németh Gyuláné	szociális ügyintéző	Németh Gyuláné
Németh Stefánia	műszaki ügyintéző	Németh Stefánia
Papp Lászlóné	pénzügyi ügyintéző	Papp Lászlóné

