

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

Hatályos: 2019. 0. 20. napjától

.....


jegyző



Tartalom

1	Általános rész.....	3
1.1	A szabályzat célja:.....	3
1.2	A szabályzat hatálya.....	3
1.3	A szabályzat elkészítéséért, tartalmáért, megváltoztatásáért felelős személy kijelölése 3	
1.4	A szabályzat készítése során figyelembe vett jogszabályok, egyéb szabályzatok, belső szabályzatok.....	4
1.5	Fogalmak.....	4
2	Részletes szabályok.....	6
2.1	A kockázatkezelés folyamatában részt vevők feladatai és hatáskörei.....	6
2.2	A kockázatkezelés módszertana és lépései.....	8
2.2.1	A kockázati univerzum meghatározása.....	8
2.2.2	Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása.....	8
2.2.3	Kockázatértékelési kritérium mátrix.....	9
2.2.4	Kockázatok értékelése.....	10
2.2.5	Kockázatkezelési stratégiák.....	11
2.2.6	A kockázati tűréshatár meghatározása.....	12
2.2.7	Az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv.....	13
2.2.8	A kockázati kitettség nyomon követése.....	13
	MELLÉKLETEK.....	16

I ÁLTALÁNOS RÉSZ

1.1 A szabályzat célja:

A szabályzat célja, hogy a Polgármesteri Hivatal (továbbiakban: Hivatal) működésével összefüggő integrált kockázatkezelési rendszer kialakítására vonatkozó általános eljárásrendet meghatározza.

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása, működtetése hozzájárul az alapfeladat szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes megvalósításához. A szabályzatot a Hivatal belső kontrollrendszerével kapcsolatos utasítások rendelkezéseivel összhangban kell alkalmazni.

1.2 A szabályzat hatálya

A szabályzat személyi hatálya kiterjed a Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatában felsorolt valamennyi szervezeti egységre, a Hivatal valamennyi köztisztviselőjére, munkavállalójára, valamint a Hivatalnál munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony (pl. megbízási vagy vállalkozási szerződés, egyéb megállapodás) keretében foglalkoztatott személyekre, az irányító szerv által a Hivatalhoz rendelt költségvetési szervek (továbbiakban együtt Hivatal) által foglalkoztatottakra.

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed a Hivatal működésének teljes körére, minden olyan vezetői döntésre, gazdasági eseményre, létszámmal való gazdálkodásra, amely a Hivatal eszközeiben, forrásaiban, emberi erőforrásában változást okoz, valamint a bekövetkezett változásokat rögzítő dokumentumokra és információkra.

1.3 A szabályzat elkészítéséért, tartalmáért, megváltoztatásáért felelős személy kijelölése

A szabályzat elkészítéséért, tartalmáért, megváltoztatásáért, aktualitásáért a jegyző felelős. A szabályzatot a jegyző hagyja jóvá, a változások figyelemmel kísérése, a szabályzat tervezet összeállítása, jóváhagyásra előterjesztése az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős feladata.

A szabályzatot abban az esetben kell módosítani, ha a vonatkozó jogszabályt, és az államháztartásért felelős miniszter által közzétett módszertani útmutatót megváltoztatják.

1.4 A szabályzat készítése során figyelembe vett jogszabályok, egyéb szabályzatok, belső szabályzatok

- 2011. évi CLXXXIX. törvény (továbbiakban Möt.v.),
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról (továbbiakban Áht.),
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról (továbbiakban Ávr.),
- 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről, és belső ellenőrzéséről (továbbiakban Bkr.),
- Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási Belső Kontroll Standardok és gyakorlati útmutató,
- *Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzata,*
- *Polgármesteri Hivatal ellenőrzési nyomvonal.*

1.5 Fogalmak

Kockázatelemzés: objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat,

Integrált kockázatkezelési rendszer: olyan folyamat alapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet céljainak 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 nyomán követését.

A kockázatkezelés feltétele, hogy ismertek legyenek azok a szervezeti célok és tevékenységek, amelyekre vonatkozóan a releváns kockázatokat meg lehet állapítani, mérni lehet, és a válaszlépéseket is meg lehet határozni. A kockázatkezelés állandóan változó folyamat, mivel a kockázatok megjelenési formája, tartalma, hatása is állandóan változhat.

Kockázat: pontosan előre nem látható, de el nem hanyagolható eséllyel, véletlenszerűen bekövetkező – tehát még be nem következett – esemény. Ha a lehetséges kockázatok bekövetkezésére a szervezet felkészült, akkor a bekövetkező kockázatok kezelésére az integrált kockázatkezelési intézkedési tervben meghatározottaknak megfelelően jár el. A felkészültség lehetővé teszi a gyors reagálást és a káros hatások mielőbbi csökkentését. A kockázat mindig kapcsolatban van a szervezet céljaival, mivel azok elérésnek lehetőségeit csökkenti, illetve meggátolja.

Kockázati tényezők: a kockázati esemény bekövetkezését előidéző tényezők, a kockázatok kiváltó okai. Több kockázati tényező egymást erősítő hatásaként vagy a kockázatok bekövetkezésének esélyét vagy a hatását növelik, legrosszabb esetben mindkettőt.

Szervezet kockázatosága: azonosított kockázatok kockázati tényezőinek összessége.

Kulcs kockázati tényezők: azok a kockázati tényezők, amelyek jelentős hatással vannak a szervezeti célok megvalósítására, és hátráltatják, vagy meg is akadályozzák azok elérését.

Eredendő kockázat: a folyamatokban rejlő összes kockázat, ami a belső kontrollrendszer létezésétől függetlenül létezik. A kockázatok azonosítása során az eredendő kockázatokat kell felmérni, vagyis nem kell figyelembe venni a már működő kontrollokat, csak később a válaszlépések meghatározásánál kell majd figyelembe venni a már kialakított kontrollrendszert, és annak mérlegelésével összeállítani a kockázatkezelési intézkedési tervet.

Kontrollok: minden olyan intézkedés, amelyet a vezetés a szervezet céljai elérésének biztosítása érdekében vezet be és működtet, hogy kezelje a kockázatot és növelje a célok megvalósulásának a valószínűségét. Az Áht. 61. § (1) bekezdése alapján az államháztartási kontrollok célja az államháztartás pénzeszközeivel és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás, a beszámolási és adatszolgáltatási kötelezettségek szabályszerű teljesítésének biztosítása.

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

Maradvány (reziduális) kockázat: a vezetés által a kockázatokra adott válasz után fennmaradó kockázat, aminek már a tűréshatár alatt kell lennie.

Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, ami felett a szervezet vezetése mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

Toleranciaszint: azt a százalékos (esetleg abszolút számban kifejezett) mértéket jelenti, amelyen mértékű plusz-mínusz irányú eltérést az eredetileg kitűzött céltól a vezetés még megengedhetőnek tart. A toleranciaszint szorosan kapcsolódik a kockázati tűréshatárhoz.

Szervezeti szintű kockázati tűréshatár: az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat értékét figyelembe véve kialakított érték. A vezetés megítéli a kockázatoknak kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára (ez az önkormányzat egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).

Delegált kockázati tűréshatár: a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve úgy kell meghatározni, hogy az egyes folyamatok/szervezeti egységek vonatkozásában a

kockázatok mértéke még elfogadható legyen/maradjon. A delegált tűréshatár csak kisebb lehet a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárnál.

Projekt kockázati tűréshatár: a projektekre vonatkozó tűréshatárt is a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatár figyelembe vételével kell meghatározni. A projekt időtartama alatt az elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke változhat.

Probléma: mindig a jelenre vonatkozik. Fontos a problémák feltárása és értékelése, a hatékony problémakezelés, a jövőbeni kockázatok csökkentésére.

Hiányosság: a jelenre vonatkozik, létező, tényszerűen igazolható dolog, megszüntetése általában intézkedést igényel. Ha közrejátszhat egy, vagy több, még be nem következett esemény bekövetkeztében, egy adott kockázat kockázati tényezője lehet.

Bizonytalanság: a jövőre vonatkozik, az összes kimenetet magában foglalja, információhiányt is jelent.

Veszély: az intézmény stratégiai/szervezeti céljait negatívan befolyásoló kockázat.

Lehetőség: az intézmény stratégiai/szervezeti céljait pozitívan befolyásoló kockázat.

Folyamatgazda: a folyamatért általános felelősséget viselő vezető beosztású személy, aki a folyamat kialakításáért, dokumentálásáért és fejlesztéséért felel, de nem veszi át a folyamatban résztvevőktől a felelősséget a folyamatban betöltött szerepük vonatkozásában.

Ellenőrzési nyomvonal: a Hivatal működési folyamatainak szöveges, táblázatokkal vagy folyamatábrákkal szemléltetett leírása, amely tartalmazza különösen a felelősségi és információs szinteket és kapcsolatokat, irányítási és ellenőrzési folyamatokat, lehetővé téve azok nyomon követését és utólagos ellenőrzését.

2 RÉSZLETES SZABÁLYOK

2.1 A kockázatkezelés folyamatában részt vevők feladatai és hatáskörei

Az integrált kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése a Hivatal vezetőjének, a jegyzőnek a feladata.

A kockázatkezelés során fel kell mérni és meg kell állapítani a Hivatal tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat, valamint meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok teljesítésének folyamatos nyomon követésének módját.

Ezzel kapcsolatban a vezetés feladata:

- a Hivatal folyamatainak rendszerezése, a folyamatgazdák kijelölése,

- a kockázatkezelési folyamatok előírása,
- a kockázatkezelési szabályzat kiadása,
- az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására a Bkr. 7. § (4) bekezdése szerinti szervezeti felelős kijelölése,
- a kockázatkezelés szervezeti kereteinek kialakítása, (munkacsoport, vezetői értekezlet formájában),
- a Hivatal egészét átfogó kockázatkezelési stratégia kialakítása,
- közreműködés a szervezeti szintű kockázatok azonosításában,
- a kockázattűrő képesség mértékeinek meghatározása,
- a kockázatok értékelésének jóváhagyása,
- a kockázatkezelés feltételeinek biztosítása, és betartásának megkövetelése,
- az integrált kockázatkezelési intézkedési terv jóváhagyása, megvalósításának nyomon követése,
- a kockázatokkal kapcsolatos információk folyamatos szolgáltatása,
- a kockázatokra adott válaszokkal összefüggő döntéshozatal,
- a kockázatokra való tényleges reagálás megvalósítása,
- a kockázatkezeléssel kapcsolatos elszámoltathatóság biztosítása.

A folyamatgazdák feladatai:

- folyamatleírások, az ellenőrzési nyomvonalak elkészítése,
- a szervezeti és folyamatszintű kockázatok azonosítása,
- a kockázat kritérium mátrix alkalmazásával a kockázatok értékelése, ennek alapján a folyamat kockázatosságának meghatározása,
- javaslattétel a kockázat csökkentésére vonatkozó stratégiára, a szükséges intézkedések megtételére,
- beszámolás az integrált kockázatkezelési terv végrehajtásáról,
- a kockázatkezelési szabályzat véleményezése.

A munkatársak feladatai:

- közreműködés a szervezeti és folyamatszintű kockázatok azonosításában,
- közreműködés a kockázatok értékelésében,
- közreműködés a kockázat csökkentésére kialakított válaszlépések végrehajtásában, a szükséges intézkedések megtételében,
- a vezetés tájékoztatása a megtett intézkedések hatékonyságáról, eredményességéről
- a kockázatkezelési szabályzat véleményezése.

Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelős feladatai:

- a kockázatkezelési szabályzat előkészítése,
- a kockázatok felmérésének, azonosításának megszervezése, lebonyolítása,
- az azonosított kockázatok csoportosítása, átfedések kiszűrése,
- integrált kockázati leltár készítése,
- kockázat kritérium mátrix kialakítása,
- kockázatok értékelésének összegzése,
- integrált kockázatkezelés intézkedési terv előkészítése,
- az integrált kockázatkezelés intézkedési terv megvalósulásának nyomon követése, beszámolás a vezetésnek,
- az integrált kockázatkezelés intézkedési terv minimum évenkénti felülvizsgálatának kezdeményezése.

2.2 A kockázatkezelés módszertana és lépései

2.2.1 A kockázati univerzum meghatározása

A kockázati univerzum meghatározásához el kell készíteni a kockázatkezelés alapját képező folyamatterképet és a folyamatok listáját. A kockázati univerzum meghatározásához a táblázatot az 1. sz. melléklet tartalmazza.

2.2.2 Kockázatok azonosítása, a kockázatok megfogalmazása

A kockázatokat minden esetben a szervezeti célokhoz kapcsolódóan, a Hivatal egészére nézve és az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan is azonosítani kell. A kockázatok azonosításakor az eredendő kockázatokat kell feltárni. A kockázatok azonosítását a kialakított folyamatterkép és folyamatlisták alapján kell elvégezni. A kockázatok azonosításakor az adott folyamat kockázatainak azonosításán túl, a szervezet egészét veszélyeztető kockázatokat is azonosítani kell.

A kockázatok azonosítását segítő egyes főbb kockázattípusok:

- stratégiai kockázatok,
- működési kockázatok,
- humán erőforrás kockázatok,
- pénzügyi kockázatok,
- megfelelőségi kockázatok,
- integritási kockázatok, ezeken belül kiemelten a korrupciós cselekmények kockázata,
- biztonsági kockázatok,
- informatikai kockázatok,
- külső kockázatok stb.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazza:

- az esemény kiváltó okát,
- az esemény hatását,
- melyik szervezeti célra van hatással az adott esemény.

A kockázatok megfogalmazására a 2. sz. melléklet tartalmaz példát.

A kockázatok azonosítását követően el kell készíteni az Integrált Kockázati Leltárt, amelybe minden azonosított kockázatot fel kell venni. Az integrált kockázati leltár kialakítására példát a 3. sz. melléklet tartalmaz.

2.2.3 Kockázatértékelési kritérium mátrix

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

A kockázati tényezők meghatározásának főbb szempontjai:

- mivel a kockázatelemzés valamilyen céltól való eltérést előidéző kockázatok és kockázati tényezők feltárására irányul, ezért a kockázati tényezők meghatározása során is ügyelni kell arra, hogy a tényezők alkalmasak legyenek az eltérések mérésére (ilyenek lehetnek az adott folyamat hatékonyságának mérésére alkalmas, előzetesen kialakított mutatószámok),
- olyan kockázati tényezők azonosítása szükséges, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az értékelendő kockázatokkal, 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,
- 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.

A kockázatot generáló eseményekre (kockázati tényezőkre) a 4. sz. melléklet tartalmaz példát.

Az értékelési kritériumok egységes értelmezése és alkalmazása érdekében ki kell alakítani a Hivatalra jellemző kockázati tényezők alapján a Kockázatértékelési Kritérium Mátrixot (KKM). A mátrix meghatározza az egyes értékelési kritériumok vonatkozásában, hogy az alkalmazott skála egyes fokozatainak mi a jelentése, támpontul szolgál az értékelésben résztvevők számára a kockázati értékek meghatározásában.

A KKM – a vezetés kockázati toleranciája alapján – minden egyes kockázati tényezőhöz elemzési kategóriákat rendel. Ezeknek a toleranciáknak mind a vezetés kockázathoz való viszonyulásának, mind a kockázati tényező alapjául szolgáló célok fontosságának meg kell felelniük.

A kockázati tényezők közül a legjellemzőbbeket és a célok elérésében legkritikusabbakat célszerű kiválasztani. Az egyes kockázati tényezők jellegükből fakadóan vagy a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét vagy a hatását befolyásolják, esetleg mindkettőt, de ilyenkor elegendő az egyik összetevőjeként megjeleníteni.

A „Hatás” és „Valószínűség” értékét egyaránt egy négyfokozatú skálával lehet jellemezni és az alapján elvégezni a kockázatok értékelését.

A kockázateértékelés kritérium mátrixra az 5. sz. melléklet tartalmaz példát. 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. A KKM összeállításához több lépcsőben lehet eljutni.

2.2.4 Kockázatok értékelése

A kockázati érték a Valószínűség és a Hatás értékek szorzata. A kockázatok értékelése során ezt az egyes kockázatokra az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként kell meghatározni.

Egy adott folyamathoz azonosított összes kockázat kockázati értékének átlaga megadja a folyamat kockázati értékét.

A kockázati érték számítását az alábbi táblázat tartalmazza:

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Magyarázat
4	3+2+1+5	A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték: 4*2,75=11

Nehézséget legtöbbször a bekövetkezés valószínűségének becslése okoz. Ha az adott kockázat múltbeli előfordulására sikerül információkat szerezni, akkor ezek felhasználhatók a kockázat bekövetkezési esélyének becsléséhez. Nem minden esetben áll rendelkezésre múltbeli statisztika, így ahhoz, hogy a vizsgált kockázat bekövetkezési esélyét értékelni lehessen, meg kell próbálni valamilyen értékelhető információt szerezni a kockázatról.

Ha egy megfigyelhető tényről tapasztalatból ismert, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor a tény megfigyelése alapján lehet számítani az esemény bekövetkezésére. Ha egy megfigyelhető tényről tapasztalatból ismert, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor a tény többszöri megfigyelése alapján sokkal nagyobb esélyt adhatunk az esemény bekövetkezésének. Ha több, esetleg egymástól független, megfigyelhető tényről is ismert tapasztalatból, hogy együtt jár bizonyos kockázati eseményekkel, akkor minél több ilyen tény tapasztalható, annál inkább lehet számítani a kockázati esemény bekövetkezésére. A kockázatok értékelésére a 6. sz. melléklet tartalmaz példát.

2.2.5 Kockázatkezelési stratégiák

A kockázatértékelést követően dönteni kell a kockázatvállalásról, minden egyes kockázat esetén kockázatkezelési stratégiát kell választani, és annak megfelelően integrált kockázatkezelési intézkedési tervet kell készíteni.

A választott stratégia és intézkedés nem a kockázat teljes eliminálását jelenti, ez a legtöbb esetben nem is lehetséges, hanem a kockázati kitettség csökkentését a vezetés által előzetesen meghatározott kockázati tűréshatár alá. A kockázatsökkentő intézkedések után is megmarad egy bizonyos szintű, de tolerálható kockázat. A kockázati tűréshatár felett elhelyezkedő minden egyes kockázat esetében a kialakított kockázatkezelési stratégiának, intézkedésnek tükröznie kell a vezetés filozófiáját, tolerancia szintjét, valamint a közérdek képviselőjét.

A kockázatkezelési stratégia kialakításakor mérlegelni kell, hogy:

- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni,
- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát valamilyen technikával kezelni kell,
- amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a Hivatalt érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésre, vagy a kockázat viselését kell választani.

Kockázatok áthárítása, megosztása

Meg kell próbálni olyan partnert találni, aki átvállalja a kockázatot a kockázat kezelésének felelősségével együtt, általában valamilyen kompenzáció fejében:

- tipikus áthárítás a biztosítás, amikor egy biztos költség vállalásával eladható a biztosítónak a bizonytalanság (a kockázat),

- tipikus áthárítás a fedezeti ügylet is, amikor az azonnali biztos költséget jelentő opciós díj fejében csökkenthető a bizonytalanság (pl. az árfolyamkockázat),
- bizonyos feladatok kiszervezése (outsourcing), illetve bizonyos esetekben egy alvállalkozó megfelelően körütekintő bevonása is jelentheti bizonyos kockázatok áthárítását. Ennek során újabb, úgynevezett másodlagos kockázatok (secondary risks) jelenhetnek meg, amelyeket ugyancsak figyelembe kell venni a potenciális, kezelendő kockázatok között. A költségvetési szerv felelősségét általában nem csökkenti, ha a feladatát külső erőforrás bevonásával végzi el, vagyis egy alvállalkozó alkalmazása általában vagy automatikusan nem jelenti pl. a jogi a kockázatok áthárítását is.

Kockázatok csökkentése

A legtöbb kockázat esetében ez alkalmazható, mert a folyamatok többnyire nem szüntethetők meg, és a kockázataik nem is háríthatók át.

A kockázat csökkentéséhez szükséges akciótervek azoknak a kontrolloknak a kidolgozását és bevezetését vagy kifejlesztését írják elő, amelyek a toleranciaszintek alá tudják vinni a kockázatokot. Ez egyrészt irányulhat a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására annak érdekében, hogy az adott kockázat kisebb valószínűséggel következzen be, másrészt pedig előre fel lehet készülni a kockázat bekövetkezésére, és mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy gyorsan, hatékonyan lehessen reagálni, ezáltal csökkentve a hatást.

Kockázatok viselése

A kockázatok megtartását jelenti, azok tudatos vállalásával. Ez akkor lehetséges, ha az eredendő kockázat nem jelentős, vagy ha a megvalósítható kontrollok várható hatása nincs arányban a kockázatkezelés felmerülő költségével, illetve előfordulhat, hogy a szervezet nem ismer lehetőséget az adott kockázat megfelelő szint alá csökkentésére.

2.2.6 A kockázati tűréshatár meghatározása

Minden egyes kockázati tényezőnél meg kell határozni az a tolerancia szintet, tűréshatárt, amely alapján megállapítható, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, vagy annak viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének – az elérhető eredményhez képest – magas költsége miatt tudomásul veszik létezését, és a vezetés „együtt él” vele.

Az egyes folyamatokat érintő kockázatok tűréshatárait úgy kell megállapítani, hogy azok együttes mértéke ne haladja meg a Hivatal egészére meghatározott tűréshatárt. Az egyes, különösen a nagyobb hatású kockázati tényezők alakulását folyamatosan figyelni kell, hogy időben intézkedésekkel akadályozzák meg a szervezeti tűréshatár túllépését.

A kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják:

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

A megfelelő toleranciaszint kialakítása vizsgálható annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású-e (ebben az esetben lehetőség).

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

Pozitív hatás, lehetőség felmerülése esetén a tűréshatár azt a szintet jelképezi, amellyel a Hivatal, eredményessége érdekében magasabb kockázatot vállalhat, feloldva azon korlátozókat, intézkedéseket, kontrollokat, amelyek az ellen hatnak, hogy hatékonyabban és/vagy eredményesebben végezze a feladatait.

2.2.7 Az Integrált kockázatkezelési intézkedési terv

A kockázatok csökkentésére kialakított stratégiákat és válaszlépéseket intézkedési tervbe kell foglalni, amelyet a Hivatal vezetője hagy jóvá. A szükséges intézkedések meghatározásakor figyelembe kell venni a Hivatalnál már alkalmazott kontrollokat is. Első lépésként végig kell nézni az integrált kockázati leltárt és elemezni kell, hogy hol van szükség valamilyen kockázatkezelési válaszlépésre.

Az integrált kockázatkezelési intézkedési tervet az alábbi tartalommal kell összeállítani:

Szükséges intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat / kockázati tényező	Érintett folyamat / projekt / szervezeti egység	Határidő és a beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	A megvalósítás státusza (megvalósult, folyamatban van, X %-ban elkészült stb.)

2.2.8 A kockázati kitettség nyomon követése

A kockázatelemzés elvégzését követően olyan új információk jelenthetnek meg, amelyek az elemzés eredményét alapvetően befolyásolhatják. Az esetleges változások figyelemmel kísérésére a kockázati leltárt és az intézkedési terv végrehajtását év közben felül kell vizsgálni.

A kulcs kockázati indikátorrendszer (pl. bevételek csökkenése, kiadások növekedése, eszközök elhasználtsága, létszámhiány, stb.) segítségével rendszeresen és folyamatosan nyomon követhetők a kulcs kockázati tényezők.

Amennyiben a kockázati kitettséget jelző mutatószámok tényértékei alapján a kockázati kitettség nő, indokolt lehet az elemzés ismételt elvégzése (csak az új információkból következő kockázatok kell felvenni és értékelni, illetve az ismert és azonosított kockázatokat törölni). Ennek alapján a kritikus tényezők listája is megváltozhat, ami maga után vonhatja az integrált kockázatkezelési intézkedési terv módosítását is.

A kockázati kitettséget növelő tényezőkre a 7. sz. melléklet tartalmaz példát. A kockázati kitettséget jelző mutatószámok a kockázati szempontból kritikus területek és tényezők feltárására és nyomon követésére alkalmazhatók.

A *kulcs kontroll indikátorok* a belső kontrollok és a monitoring hatékonyságát mérik, ilyen indikátor például az egy hónapra eső ellenőrzések száma.

A *kitettség indikátorok* abból indulnak ki, hogy a működési kockázat a tevékenység méretétől függ. Ilyen indikátor többek között

- a hatósági ügyek száma,
- a támogatási szerződések száma,
- a kötelezettségvállalás összege,
- a közérdekű bejelentések száma,
- a kulcspozícióban lévő munkatársak távozása,
- a fluktuáció,
- az előirányzat felhasználás időarányos mértéke,
- az egy munkatársra jutó ügyek/ügyfelek száma,
- speciális végzettséggel rendelkező munkatársak száma (pl. mérlegképes könyvelő) stb.

A kulcs kockázati indikátorok kialakításakor három alapvető követelményt kell figyelembe venni:

- a hatékonyságot,
- az összehasonlíthatóságot,
- az egyszerű kezelhetőséget.

Lényeges követelmény a közös nevező (százalék, darab, összeg, időtartam stb.) használata, a kezelhetőség, az egyszerűség és az átláthatóság, a megbízható adatforrások elérhetősége és a költséghatékony információgyűjtés.

A folyamatokhoz hozzá kell rendelni a folyamat specifikus kulcs kockázati indikátorokat a folyamatgazdák segítségével, továbbá minden mutatóhoz meg kell határozni azt az értéket, amely fölött „piros”-ra vált a jelzőrendszer.

A kulcs kockázati indikátorok esetében azt is figyelnie kell a rendszernek, hogy bizonyos indikátorok hatása összeadódhat és bár egyenként még nem vált „piros”-ra, de az együttes, egymást erősítő hatásuk már kritikus lehet a célok teljesítésére.

A kulcs kockázati indikátorok alakulását rendszeresen nyomon kell követni és szükség, azaz „piros” jelzés esetén ki kell vizsgálni az okokat és meg kell tenni a szükséges intézkedéseket.

MELLÉKLETEK

Folyamattérkép

Példa

Önkormányzati alapfeladatok:

Folyamattérkép/Kockázati univerzum		Kapcsolódó szervezeti cél	Folyamatgazda
Főfolyamat	Részfolyamat		
Önkormányzati rendeletek		Önkormányzati feladatellátás	Jegyző
	Önkormányzati rendelettervezetek előkészítése		Önkormányzati és Hatósági iroda
	Önkormányzati rendelettervezetek jóváhagyásra előterjesztése		Önkormányzati és Hatósági iroda
	Önkormányzati rendelet kihirdetése, közzététele		Önkormányzati és Hatósági iroda
	Önkormányzati rendeletek nyilvántartása		Önkormányzati és Hatósági iroda
Képviselőtestületi döntések nyilvántartása, végrehajtása
.....
Anyakönyvvezetés		Önkormányzati feladatellátás	Önkormányzati és Hatósági iroda
Választás lebonyolítása	Önkormányzati és Hatósági iroda
.....	
.....	
.....	
.....	

Költségvetés – gazdálkodási (támogató) folyamatok

Folyamattérkép/Kockázati univerzum		Kapcsolódó szervezeti cél	Folyamatgazda
Főfolyamat	Részfolyamat		
Előirányzatok kezelése			Jegyző
	Költségvetés tervezése	Pénzügyi iroda
	Előirányzat módosítása	Pénzügyi iroda
	Előirányzatok nyilvántartása	Pénzügyi iroda
	Kötelezettségvállalás nyilvántartás	Pénzügyi iroda
Létszám bérgazdálkodás	Pénzügyi iroda
Beruházás, felújítás	Pénzügyi iroda
.....	
Beszámolás			Pénzügyi iroda
.....	
Adatszolgáltatás	Pénzügyi iroda

A kockázatok megfogalmazása

Példa

Tevékenység / Cél: Új számítógépes rendszer bevezetése az év végéig, az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához.	
A kockázat szöveges leírása	Megjegyzés
Új számítógépes rendszer bevezetésének elmulasztása az utólagos ellenőrzések eredményeinek vizsgálatához	ROSSZ: az itt megfogalmazott kockázat egyszerűen ellentéte a végrehajtani kívánt tevékenységnek/célnak
Személyzet hiánya.	NEM JÓ: ez a kockázati leírás nem ad elegendő információt az érintett tevékenységre/célra gyakorolt hatásról, illetve nem tárja fel a kockázat pontos okát.
A megfelelő személyzet hiánya késéseket okozhat a rendszer bevezetésében	NEM ROSSZ: a célra gyakorolt hatást már megemlítik, igaz nem teljesen precízen. A kockázat okáról azonban nem adtak felvilágosítást.
Jelentősen késhet a projekt megvalósítása (nagyjából 10-12 hónappal) mert nem áll rendelkezésre megfelelő személyzet. Ennek oka részben az elégtelen munkaerő továbbképzés, részben az, hogy a kínálható bérért nem kapható munkaerő a piacon.	IDEÁLIS: Számszerű becslést tartalmaz a lehetséges hatásról és az okokat is azonosították.

Integrált Kockázati Leltár

Példa

Kockázati esemény	Vonatkozó kockázati tényezők felsorolása	Veszélyeztetett szervezeti célok felsorolása	Érintett folyamat(ok)	Folyamatgazda	Integritási és/vagy korrupciós kockázatot hordoz-e	Integrált kockázatkezelési terv* <i>(hivatkozás az érintett pontra)</i>

*ezt az oszlopot csak akkor lehet kitölteni, ha már elkészült az integrált kockázatkezelési terv.

Példák eseményekre, amelyek kockázatot generálnak (=kockázati tényezők)

Működési	Informatikai/ Kommunikációs	Megfelelőségi	Pénzügyi	Személyi	Reputációs (jó hírnév, köztisztelet, stb.)
Irodák, berendezések használhatatlanná válása, megsemmisülése	Nem megfelelő internet kapcsolat, lassú, elavult program használata	Szerződés-szegések	Költségvetési megszorítások	Kulcsszerepet betöltő munkatársak elvesztése	Negatív sajtó visszhang
Munkatársak nem elérhetőek el	Adatok megsemmisülése	Nem szabályos működés	Támogatások elvesztése	Egészségi, biztonsági Balesetek	Szolgáltatási szint nem megfelelő
Eszközök meghibásodása	Adatok nem érhetőek el/ az adatokat nem lehet visszaállítani	EU büntetés a kötelezettség-szegések miatt	Lopás vagy sikkasztás	Integritás hiánya	Bizalomvesztés
Erőforrások hiánya	Adatok nem megbízhatóak	Szabályozás hiánya	Finanszírozási problémák	Nem megfelelő képzettség és tapasztalat	Ügyfélbarát kiszolgálás hiánya
Szállítás hiánya	Vírustámadás				
Berendezések hiánya	Informatikai eszközök meghibásodása				

Kockázatértékelési Kritérium Mátrix

Példa

HATÁS		
Értékelési kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-ánál kisebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át teszi ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át teszi ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át teszi ki.	4
Sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontroll-környezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség	3
	Közvéleménynek kitett terület, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
Folyamat jelentősége a	Ha nem működik megfele-	1

szervezeti célok elérésében	lően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	
	Ha nem működik megfele- lően, akkor jelentősen be- folyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhets, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekö- vetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövet- kezhets	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

6. sz. melléklet

Főfolyamat megnevezése	Azonosított kockázatok	Valószínűség	Folyamatra vetített valószínűség	Hatás					Kockázati érték	Folyamat kockázati értéke	
				Értékelési Kriteérium 1*	Értékelési Kriteérium 2	Értékelési Kriteérium 3	Értékelési Kriteérium 4	Hatás összérték			Folyamatra vetített hatás összérték
Főfolyamat 1	Azonosított Kockázat 1	A kockázat valószínűség értékeinek átlaga						Kriteériumok értékeinek átlaga	A kockázatok hatás összértékének átlaga	Valószínűség * Hatás összérték	A kockázati értékek átlaga
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										
Főfolyamat 2	Azonosított kockázat 1										
	Azonosított kockázat 2										
	Azonosított kockázat 3										

* a Kockázatértékelési Kriteérium Mátrixban meghatározott értékek

A kockázati kitettséget növelő tényezők

Példa

Az alábbi tényezők fennállása növeli a kockázati kitettséget:

- intézményi kockázatterületek:
 - jelentős rendszerek működtetése, összetett rendszerek, folyamatok,
 - magas árbevétel/előirányzat, változó intézményi struktúra/jogszabályi környezet,
 - minősített adatokat felhasználó/előállító területek,
 - földrajzilag távol elhelyezkedő iroda, telephely,
 - bonyolult eljárásrendek,
 - nagy leterheltség, állandósult létszámhiány,
 - eszközhiány, elavult számítógépes rendszer, stb.
- múltbeli tapasztalatok alapján magas kockázati besorolással rendelkező területek, tevékenységek:
 - korábbi vizsgálatok által feltárt szabálytalansági esetek (különösen csalás),
 - a korábbi önértékelések által feltárt kontrollhiányosságok, stb.
- magas kockázati besorolású tevékenységek:
 - engedélyezés, (különösen, ha egyedi mérlegelési jogkör kapcsolódik hozzá),
 - beszerzések,
 - kiszervezett tevékenységek,
 - nagyarányú manualitással járó tevékenységek (vagyis ahol az emberi hiba valószínűsége magas), stb.