Sellyei Közös Önkormányzati Hivatal

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉS ELJÁRÁSRENDJE

Hatályos: 2020. január 1-től

A belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/201 1. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Bkr.) 6. § (4) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján, figyelemmel a Bkr. 7. (1)-(2) bekezdéseiben foglaltakra, - Sellyei Közös Önkormányzati Hivatal integrált kockázatkezelési feladatainak ellátását szabályozó eljárásrendjét az alábbiak szerint állapítom meg.

Sellyei Közös Önkormányzati Hivatal, mint az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) 10. §-a alapján kijelölt költségvetési szerv (a továbbiakban: Hivatal) az Integrált kockázatkezelési eljárásrendjének hatálya az alábbi szervekre terjed ki: Sellye Város Önkormányzat, Bogdása Község Önkormányzata, Drávafok Község Önkormányzata, Drávaiványi Község Önkormányzata, Kákics Község Önkormányzata, Markóc Község Önkormányzata, Marócsa Község Önkormányzata, Okorág Község Önkormányzata, Sósvertike Község Önkormányzata, továbbá a településeken működő helyi nemzetiségi önkormányzatokra: Sellye Roma Nemzetiségi Önkormányzat, Bogdása Roma Önkormányzat, Drávafok Roma Önkormányzat, Drávaiványi Roma Nemzetiségi Önkormányzat, Kákics Roma Nemzetiségi Önkormányzata, Marócsa Roma Nemzetiségi Önkormányzata, Okorág Roma Nemzetiségi Önkormányzat, Sósvertike Roma Nemzetiségi Önkormányzat, Horvát Nemzetiségi Önkormányzat Sellye, Horvát Önkormányzat Drávafok, továbbá a gazdasági szervezettel nem rendelkező költségvetési szervekre: Sellyei Kistérségi Többcélú Társulás, Sellye Térségi Intézményfenntartó Társulás, Sellyei Kistérségi Ivóvízminőség-javító Önkormányzati Társulás, Drávafoki Óvodai Társulás, Sellye Városi Művelődési Ház Könyvtár és Muzeális Intézmény, Sellye Család– és Gyermekjóléti Központ, Ormánsági Tücsök Óvoda, Mini Bölcsőde és Konyha, Drávafoki Mosoly Óvoda. (a továbbiakban: költségvetési szerv).
Az Integrált kockázatkezelési eljárásrendjének kidolgozására az államháztartásról szóló 2011. évi CXCXV. törvény (továbbiakban Áht.), az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Ávr.), a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Kormányrendelet (továbbiakban: Bkr.), továbbá a Pénzügyminisztérium költségvetési ellenőrzéssel kapcsolatban közzétett módszertani útmutatói, illetve ajánlásai figyelembevételével került sor.

A kockázatelemzés során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szervek tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatokat. A kockázatkezelés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. A költségvetési szervek működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázat-elemzési módszert kell alkalmazni a Pénzügyiminisztérium által kiadott módszertani útmutatók alapján.

Jelen Integrált kockázatkezelési eljárásrendet, a hatályos jogszabályokban foglalt keretek között, a költségvetési szervek Szervezeti és Működési Szabályzataiban a más belső szabályzataiban foglalt előírásokkal együttesen kell alkalmazni.

I. ÁLTALÁNOS RENDELKEZÉSEK

Az integrált kockázatkezelési rendszer: olyan folyamatalapú kockázatkezelési rendszer, amely a költségvetési szervek minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a költségvetési szervek célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a kockázatok teljes körű azonosítását, meghatározott kritériumok szerinti értékelését,

valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomon követését.

Az Integrált kockázatkezelési eljárásrend tartalmazza:

- alapfogalmak,
- a kockázatkezelés lépései,
- monitoring,
- integritás.

1. A kockázat fogalma

A **kockázat**: a költségvetési szervek gazdálkodása tekintetében mindazon elemek és események bekövetkeztének a valószínűsége, amelyek hátrányosan érinthetik a Költségvetési szervek működését.

Tágabb értelemben véve a kockázat mindazon események összességét jelenti, amelyek bekövetkezése hatással lehet a Költségvetési szervek által kitűzött célok elérésére. Ez a hatás lehet negatív, illetve pozitív is. Amennyiben pozitív hatásról van szó, azt definiálható úgy is, mint lehetőség.

2. Az integritás fogalma

Az **integritás** a költségvetési szervekre vonatkozó szabályoknak, valamint a szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése. A szervezet és az egyén szintjén is megvalósuló integritás a munkafolyamatok során a közérdek mindenkori előtérbe helyezését biztosítja az egyéni érdekekkel szemben, vagyis az integritás a korrupció hiányát jelenti.

3. A kockázatkezelési munkacsoport feladatai:

A kockázatkezelési munkacsoport tagjait a jegyző jelöli ki 3 év időtartamra. A munkacsoport koordinálását a belső kontrollfelelős végzi. A munkacsoport tagjai biztosítják az általuk képviselt fókuszterület kockázatkezelési feladataiban részt vevő szervezeti egységek, alkalmazottak munkáinak koordinálását, összegző kimutatások, jelentések készítését az adott fókuszterületről.
A szervezeti egység vezetők a tagok által meghatározott feladatok elkészítését biztosítani kötelesek.

A kockázatkezelési munkacsoport feladatai:

- előkészíti a kockázatok felmérését, amely mentén a kockázatok azonosítását el kell végezni;
- az azonosított kockázatok csoportosítása, rendszerezése;
- az azonosított kockázatok alapján a kockázati tényezők meghatározása;
- a folyamatgazda a felelősségi körébe tartozó folyamat kockázatait, elkészíti a kockázatok értékelését, meghatározza a kockázatviselési hajlandóságát és a kockázatra adott javasolt válaszokat azon kockázatok esetében, amelyet a saját szintjén képes kezelni – melyet továbbít a kockázatkezelési bizottság/munkacsoport részére;

- felülvizsgálja az egyes szervezetek által elkészített elemzéseket és intézkedési javaslatokat összefoglalja és felterjeszti a költségvetési szervek vezetőjének jóváhagyásra;
- a kockázatkezelési munkacsoport évente legalább egyszer felülvizsgálja az előző évi integrált kockázatkezelési intézkedési tervek hatékonyságát, megvalósulását.

A belső szervezeti felelős (integritási tanácsadó) koordinációs tevékenysége

A Bkr. 7. § (4) bekezdése szerint mivel a költségvetési szerv integritási tanácsadót foglalkoztat, akkor az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritási tanácsadó látja el. Az integritási tanácsadónak ez a koordinációs tevékenysége jellegét tekintve két részre osztható: a technikai koordinációra és a személyorientált koordinációra.

A technikai koordináció keretében az integritási tanácsadó információt kér be, információt és feladatot továbbit, megbeszélést hív össze, és rögzíti azok eredményeit, részanyagokat gyűjt össze, és egységes anyaggá dolgozza össze azokat. A technikai koordináció részeként értelmezhető az integrált kockázatkezelési terve összeállításához, majd az éves integritási jelentés elkészítéséhez összegyűjtött információk egységes anyaggá dolgozása is. Ezen tervek és jelentések összeállítása, véleményezésre való megküldése, véglegesítése, jóváhagyásra való felterjesztése, valamint az érintettekkel való megismertetése is.

A személyorientált koordináció jelent egyrészt személyes hatásgyakorlást másokra egy cél iránti közös erőfeszítés érdekében, másrészt a közös értékek és célok folyamatos kimunkálását és a körülményekhez igazítását.

A személyorientált koordináció az integrált kockázatkezelési rendszer koordinációja tekintetében elsősorban, de nem kizárólagosan facilitátori, vagyis folyamatvezetői, folyamatsegítői szerep betöltését jelenti.

A szervezet fő- és részfolyamatai azonosítása, a folyamatgazdák kijelölése, az egyes folyamatok kockázatainak azonosítása, a kockázatoknak a bekövetkezésük valószínűsége, a szervezeti célkora való kihatása szempontjából való kiértékelése és a szervezet kockázattűrési szintjének meghatározása eredményesen csak csoportmunkában valósítható meg, mert mindenhez szükséges a csoport tagjainak sokféle tudása.

A kockázatfelmérés során alkalmazható, a csoportmunkában történő folyamatfelmérő dialógusnál önmagukban sokkal kevésbé eredményes, de a csoportmunka kiegészítéseként jól használható technikák:

- **Interjú**: jellemzően a felső vezetés bevonásra alkalmazható, kiegészítő jellegű, a szervezeti szintű kockázatok jobb feltárása céljából. A vezetők bevonása azért fontos, mert más rálátással rendelkeznek a szervezet célkitűzéseire és folyamataira. Könnyen belátható, hogy a szervezet hierarchiájában azonosított kockázatok között, illetve azok értékelésében is lehet elértérés a hierarchia szintek között. A teljes kép, a kockázatok integrált, minden folyamat és kockázati tényezőt figyelembe vevő felméréséhez szükséges az összes elérhető információ összegzése.
- **Kérdőív:** akkor alkalmazható, ha nagyon széles célcsoportot kell elérni. Hátrányai: sosem lehet elég mély és részletes, rugalmatlan, aszimmetrikus (inkább a kérdező határozza meg, hogy a válaszok mire vonatkoznak, nem pedig a válaszadó, hogy mire

szeretne válaszolni), ritkán tár fel olyan kockázatot, amelynek feltárását eleve nem célozta.

- **Kiscsoportos megbeszélés**: egyszeri moderált brainstroming a kockázatok azonosítása érdekében.

A kockázatok hatékony azonosítása érdekében célszerű a fenti három technika kombinált alkalmazása.

4. A kockázat kezelője

Az egyes tevékenységek/területek szabályzataiban elő kell írni, hogy ki a felelős, ki végzi a kockázatkezelés feladatát, érvényesítve az éves költségvetési tervezési, végrehajtási és beszámolási tevékenységekben.
Szabályozni kell, hogy a felelősöknek milyen döntéseket lehet és kell hozni a kockázatok megszüntetésének módjáról.

5. A kockázatok hierarchiája

A költségvetési szervek felépítését és működését tekintve három jól elkülöníthető szinten jelentkezhetnek kockázatok. Ezek nem kezelhetők külön-külön a többi szint figyelembevétele nélkül. A kockázatkezelés folyamata a stratégiai, program és operatív szinteken összehangolva és egységesítve kell, hogy működjön.
Ilyen módon a kockázatkezelési stratégia a vezetői szintről kiindulva beépülhet a szervezet mindennapi tevékenységeibe.

A kockázatok hierarchiáját a következő ábra szemlélteti:

6. A kockázatok folyamatgazdái

A költségvetési szervek vezetőinek felelőssége és kötelessége az éves költségvetési terv kialakítása, végrehajtása és folyamatba épített ellenőrzése, illetve a tevékenységről való beszámolás során a kockázati tényezők, elemek azonosítása, a kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése, a kockázati hatás mérése és semlegesítése.

A kockázatelemzés felöleli a költségvetési szervek valamennyi tevékenységi területét.

A költségvetési szervek minden szervezeti egységének vezetője az éves terv elkészítése során elkészíti a területe célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.

A költségvetési szervek minden szervezeti egységének vezetője felméri, mi jelenthet kockázatot az adott területen és mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

7.A kockázat azonosítása

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek a Költségvetési szervek célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.
Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását a szervezeti egység vezetője végezi és az önértékelés módszertanát alkalmazhatja.
Az azonosítás eredménye szokásos mátrix formában is meghatározható.

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

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

8. A kockázatkezelés meghatározása

A költségvetési szervek vezetésének feladata az, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a költségvetési szervek célkitűzéseire, tudjon válaszolni, egyben minimálisra csökkentse az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, hatását. Ezt a kockázatkezeléssel érhetik el, amely magában foglalja a kockázati tényezők meghatározását, azok bekövetkezéséből eredő hatások felbecsülését, majd a kockázati tényezőre történő reagálást.

A kockázatkezelés, mint módszer a vezetés gyakorlati eszköze, a tervezés és döntéshozatal, a végrehajtás alapvető része.

A kockázatkezelést minden folyamatba be kell vezetni és a Költségvetési szervek minden dolgozójának meg kell értenie a kockázatkezelés fontosságát.

A kockázatkezelés elsősorban a költségvetési szervek feladatellátását támogató belső folyamat, és nem a költségvetési szerveken kívüli szervezetek, hatóságok igényeit szolgálja.

9. A kockázatkezelés időtartama, az integrált kockázatkezelési folyamat ütemezése

A kockázatkezelés tevékenységét a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni az adott szervezeti egység vezetőjének.

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

Az egyes lépesek belső ütemezését és felelőseit, a kockázatok kezelését éves ciklusban kell megvalósítani.

Az ütemezést úgy kell kialakítani, hogy a kockázatok értékelése legkésőbb az adott év szeptember 30-ig, az integrált kockázatkezelési intézkedési terv adott év október 31-ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és a belső szervezeti felelős is ki tudja nyerni a saját feladata ellátásához szükséges információkat.

A kockázatkezelési tevékenység akkor lesz hatékony, ha

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

Feladatmegosztás a szervezet belül - ki, miért felelős a kockázatkezelési rendszer kialakításaban és működtetésében

Integrált kockázatkezelés	Költségevetési szerv vezetője	Folyamatgazdák	Munkatársak	Kockázatkezelési Munkacsoport	Integritási tanácsadó	Belső ellenőr
Kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése	Kockázatkezelési Szabályzat kiadása; Kockázatkezelési Munkacsoport felállítása	Kockázatkezelési szabályzat véleményezése	Kockázatkezelési szabályzat véleményzése	Kockázatkezelési Szabályzat előkészítése; Kockázati univerzum meghatározása	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása	*Bizonyosságot nyújtó tevékenysége* : keretében értékeli a szervezet kockázat-kezelési rendszerét és javaslatot tesz annak fejlesztésére; *Tanácsadó tevékenysége keretében* a szevezetről és a szervezeti kockázatokról való átfogó ismereteivel - támogatja a kockázatok elemzését; A *belső ellenőrzés folyamatgazdaként* : azonosítja és értékeli a saját foylamatának kockázatait, a saját folyamatának kockázatait, meghatározza a kockázatok csökkentéseére vonatkozó intézkedéseeket.
Kockázatok azonosítása	Közreműködik a szervezeti szintű kockázatok azonosításában	Felelős a szervezeteit és a foylamati szintű kockázatok azonosításában	Köreműködik a szervezeti és a folyamati szintű kockázatok azonosításában	Az azonosított kockázatok csoportosítás, átfedések kiszűrése; Integrált Kockázati Leletár (Risk Inventory) készítése	A kockázatok kis csoportokban történő azoosításának megszervezése, lebonyolítása	
Kockázatok értékelése	Jóváhagyás	A Kockázati Kritérium Mátrix alkalmazásával értékeli a kockázatokat; A kockázatok értékelésével meghatározza a folymat kockázatosságát	Közreműködik a kockázatok értékelésben	Kockázati Kritérium Mátrix kialakítása; Kockázatok értékelésének összegzése; Kockázati Térkép elkészítése	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása	
Integrált Kockázatkezelési intézkedési terv készítése	Kockázati tűréshatár meghatározása; Jóváhagyása; Munkatársak tájékoztatásának biztosítása az azonosított kockázatokról	Javaslatot tesz a kockázatok csökkentésére vonatkozó strtégiára és a szükséges intézkedések megtételére	Megismeri a szervezet azonosított kockázatait és közreműködik a kockázatok csökkentésére kialakított választlépések végrehajtásában	Integrált Kockáaztkezelési Intézkedési terv előkészítése	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása	
Az Integrált Kockázatkezlési Intézkedési terv nyomon követése	Beszámoltatás	Beszámol az Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv végrehajtásáról	Visszacsatolást ad a bevezetett intézkedések hatásosságáról	AZ Integrált Kockázatkezelési Intézkedési terv nyomon követéséről szóló beszámoló összeállítása	Kockázatkezelési Munkacsoport koordinálása	

II. A KOCKÁZATKEZELÉS LÉPÉSEI

A kockázatokat nem egymástól függetlenül, önmagukban kell kezelni, mivel hatással lehetnek egymásra, illetve egyik kockázat bekövetkezése eredményezheti további kockázatok megjelenését is. A hatékony kockázatkezelés éppen ezért egyszerre több kockázat párhuzamos kezelését kell, hogy jelentse.

A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:

1. A kockázatok azonosítása
2. A kockázatok értékelése
3. Kockázati tűréshatár meghatározása
4. Kockázatkezelés

Ezek a lépések a való életben nem különülnek el élesen egymástól, hanem egybeolvadnak, átfedik egymást.

A kockázatkezelés fenti lépései mellett léteznek még olyan tényezők, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők (kommunikáció és tájékoztatás, kapcsolatrendszer, a környezeti hatások)

1. A kockázatok azonosítása

A kockázatok azonosítsa a költségvetési szervek célkitűzéseinek és tevékenységeinek, működési folyamatainak alapos ismerete.

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

- • kerülni kell az olyan megfogalmazást, ami a célkitűzés el nem érését fejezi ki.
- kockázatok azonosításánál, nem a hatást, hanem magát a kockázatot kell meghatározni
- nem kell meghatározni a Költségvetési szervek célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket. A kockázatok forrása lehet külső eredetű kockázat, vagy a Költségvetési szervek saját tevékenysége (vagy annak hiánya) hatására kialakuló kockázat.

A kockázatot úgy kell megfogalmazni, hogy tartalmazz:

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

A kockázatok azonosítása során az alábbi kockázati típusok lehetségesek:

- Stratégiai kockázatok
- Működési kockázat
- Humán erőforrás kockázatok
- Pénzügyi kockázatok
- Megfelelőségi kockázatok
- Integritási kockázatok
- Korrupciós kockázatok
- Biztonsági kockázatok
- Informatikai kockázatok

- Külső kockázatok

A költségvetési szervek kockázati tényezőit 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 költségvetési szerv működésétől. A költségvetési szervnek ugyan nincs rájuk befolyása, de bekövetkezésükre a vezetés megfelelős stratégiával képes felkészülni, hatásaikat mérsékelni és kivételes esetekben kiküszöbölni.

A külső kockázat lehet:
- a makrogazdasági és pénzügyi változások,
- piaci versenyhelyzet kialakulása,
- infrastrukturális, amikor az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést,
- jogi és szabályozási,
- politikai,
- a közigazgatás szervezetrendszerének változásai,
- elemi csapás miatti,
- a közvélemény szolgáltatási igényének módosulásai.

Belső működési kockázatok:
amelyek a költségvetési szerv működésének, tevékenységének, folyamatainak rövidtávon ható velejárói, és amelyek kiküszöbölése vagy mérséklése a vezetéssel szemben támasztott követelmény.

Ilyenek lehetnek például:

a) a pénzügyi kockázatok:
- a költségvetés nagyságrendjének, szerkezetének módosulásai,
- a bevételi, kiadási előirányzatok változásai,
- a nem megfelelő belső kontrollrendszer,
- a tudatos károkozások,
- a biztosítások elmaradása,
- a hibás fejlesztési döntések,
- a nem megfelelő forrásfelhasználások.

b) a tevékenységi kockázatok
- a stratégiát nem kielégítő és pontos információkra építve határozzák meg,
- elérhetetlen és megoldhatatlan célokat tűznek ki, amelyekkel nem lehet azonosulni,
- a munkavégzést nem egyértelmű szabályzatokkal és folyamatleírásokkal szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges anyagi-technikai eszközöket,
- nem fejlesztik folyamatosan technológiai, ügyintézési eljárásaikat,
- nem gondoskodnak a munkatársak egészségének megőrzéséről, a vagyonvédelméről,
- nem hoznak létre, és nem működtetnek megfelelő színvonalú információs hálózatot,
- új feladatok, eljárásrendek bevezetésekor nem készítenek hatástanulmányokat, kockázatelemzéseket,

- nem szereznek következetes érvényt a szervezet hírneve megőrzésének és fejlesztésének.

c) az emberi erőforrás kockázatok
- nem rendelkeznek megfelelő szaktudással / végzettséggel, szakmai és vezetői gyakorlattal,
- nem élvezik a munkatársak bizalmát / tiszteletét,
- nincs kapcsolatuk a többi vezetővel és a beosztott munkatársakkal,
- nem fogalmaznak meg világos célokat, elvárásokat és terveket,
- nem megfelelő kapcsolatuk a külső szervekkel, partnerekkel, ügyfelekkel,
- hatáskörük, jogaik, kötelezettségeik nincsenek világosan, egyértelműen meghatározva,
- végrehajthatatlan teljesítménykövetelményeket fogalmaznak meg,
- feladat átadás és/vagy kiszervezés esetén azt nem pontosan szabályozzák,
- nem biztosítják a feladatellátáshoz szükséges számú, megfelelő képesítéssel, kompetenciával, gyakorlattal rendelkező személyi állományt,
- nem segítik megfelelően a jó munkakörülmények és munkahelyi légkör kialakításával, a vezetés személyes példamutatásával, a fluktuáció csökkentését, az etikus magatartás megteremtését, a hatékony munkavégzést.

A szervezeti egységek vezetői felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért. A kockázatkezelési tevékenység feladat és hatáskörét, a szabályzat és a munkaköri leírások tartalmazzák.

A kockázatokat évente újra kell értékelni, ez esetben a jegyző nyomon követi a kockázatkezelés aktuális helyzetét az egyes szervezeti egységek vezetőinek jelentései alapján.

A kockázatok azonosításának eszközei

A kockázatkezelés stratégiai szemléletű megközelítésének kulcsa a kockázatok beazonosítása a Költségvetési szervek fő célkitűzéseinek tükrében.

A két leggyakrabban alkalmazott megközelítés a kockázatvizsgálat, illetve a kockázati önértékelés.

Kockázatvizsgálat

Ebben az esetben egy kifejezetten erre a célra alakult „munkacsoport" jön létre (akár belső, akár külső tagokból), hogy felmérje a Költségvetési szervek összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat. A „munkacsoport" alapvető munkamódszere az érintett területek munkatársaival folytatott interjú, illetve a belső szabályzatok, eljárásrendek áttekintése, amely alapján meghatározzák a Költségvetési szervek minden egyes tevékenységéhez rendelhető kockázatokat.

Kockázati önértékelés

A kockázati önértékelés során a Költségvetési szervek valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy munkamegbeszélések során.

2. A kockázatok értékelése

Bizonyos típusú kockázatok számszerűsíthetők más kockázatok értékelésére, csak sokkal szubjektívebb értékmérés áll rendelkezésre.

Szükséges azonban a kockázati kategóriák besorolási kereteit is kialakítani (magas/közepes/alacsony), amelyeknél hasznos figyelembe venni az alábbi szempontokat:

- Biztosítani kell, hogy az értékelés folyamata mind a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét, mind azok hatását figyelembe vegye.
- Az értékelés eredményeit olyan módon kell rögzíteni, hogy az megkönnyítse a kockázati prioritások meghatározását és a kockázatok folyamatos nyomon követését.
- Az értékelés során szét kell választani a még kezdeti, nem kezelt, és a beavatkozás után visszamaradt kockázatokat

Kockázati kategóriák

A beazonosított kockázatok nem függetlenek egymástól. Bizonyos szempontok alapján különböző csoportokba, kategóriákba sorolhatók. A Költségvetési szerveknél alkalmazott kockázati kategóriák az alábbiak:

- gazdálkodás megszervezéséből eredő kockázat,
- főbb gazdasági és létszámadatokból eredő kockázat,
- humánerőforrás menedzselésének kockázata,
- szabályozásból eredő kockázat,
- az ellenőrzési tevékenységből eredő kockázat.

A belső ellenőrzések tervezéséhez és végrehajtásához külön kockázati kategóriák kerülnek kialakításra, amelyek alapján az elvégzendő ellenőrzési feladatokat besorolásra kerülnek.
A belső ellenőrzéshez kapcsolódó kockázati kategóriák például:

- szabályszerűségi ellenőrzéshez kapcsolódó,
- bizonylati rend és okmányfegyelem ellenőrzéshez kapcsolódó,
- vagyongazdálkodás ellenőrzéshez kapcsolódó,
- beszámoló mérlegének megbízhatósági ellenőrzéséhez kapcsolódó,
- a Költségvetési szervek gazdálkodásának értékeléséhez kapcsolódó,
- az adózási munkához ellenőrzéshez kapcsolódó,
- a pénz- és értékkezelés ellenőrzéshez kapcsolódó,
- a gépjármű-üzemeltetés ellenőrzéshez kapcsolódó,
- a korábbi ellenőrzések utóvizsgálatához kapcsolódó,
- az informatikai rendszerek ellenőrzéshez kapcsolódó.

A kockázati kategóriák egyenként is értékelésre kerülnek a kockázati pontszám és a kockázati egységpont hányadosának %-ban kifejezett értékével, az alábbiak szerint:

- alacsony kockázat: 0-30 %-ig,
- közepes kockázat: 30,1 %-60 %-ig,
- magas kockázat: 60 % felett.

3. Kockázati tűréshatár meghatározása

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

kockázatokra. A kockázattűrő képesség meghatározása a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele.

A kockázati tűréshatár meghatározását az alábbi tényezők befolyásolják adott szervezeten belül:

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

A feltárt kockázattal kapcsolatos reakciókat a Költségvetési szervek által elviselhetőnek ítélt kockázati szint meghatározásával együtt kell eldönteni. A Költségvetési szerveknek válaszintézkedést kell tennie a felmerülő kockázatokra. A kockázattűrő képesség meghatározása szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele

Kockázatok értékelése:

A kockázat jellemzői:

a) kockázat hatása (KH)
b) kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV)
c) a kockázat értéke (KÉ)

A kockázatok azonosítását követően a kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV) és a kockázat hatása (KH) szerint tételesen értékelni kell azokat, majd az értékelés alapján meg kell határozni a kockázati értéket (KE) az alábbiak szerint:

a) A kockázat értéke (KÉ) = kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV) * kockázat hatása (KH): KÉ = KV * KH
b) a kockázat bekövetkezésének valószínűsége (KV):

A becslést egyedi események esetén az előfordulás gyakorisága vagy a kockázati esemény előfordulási valószínűségi %-a (kockázat gyakorisága az esemény gyakoriságához viszonyítva) szerint kell elvégezni.

KV érték	Esemény gyakorisága	Előfordulás valószínűsége
1	1 évnél ritkább	0,01 % alatt
2	évente	0,01-0,1 %
3	havonta	0,1-1 %
4	hetente	1-10 %
5	naponta	10 % felett

c) a kockázat hatása (KH):

KH értéke	hatás leírása
1.	kis munkával, alacsony költséggel helyreállítható, jogszabályt nem sértő, munkavégzést nehezíti, de nem akadályozza
2.	többlet erőforrás bevonását igényli, de a funkciók ellátását nem akadályozza meg, munkavégzést nehezíti
3.	egyes határidők, követelmények nem teljesülnek, anyagi károkat okozhat
4.	kárt okoz (akár anyagit is), funkció ellátását akadályozza, a szervezet hírnevét befolyásolja

Elfogadható kockázati szint (tűréshatár) meghatározása:

A kockázati tűréshatárt a sorba rendezett kockázati értékek (KÉ) alapján kell meghatározni, amely során a kockázatokat két csoportba kell osztani:

a) nem elfogadható kockázatok (a KÉ kockázati tűréshatár feletti kockázatok, amennyiben felmerülnek): minden ilyen esetben kockázatcsökkentő intézkedésről kell dönteni,
b) elfogadható, szinten tartható kockázatok (a KÉ kockázati tűréshatár alatti kockázatok): a kockázatokat és a megtett intézkedéseket felügyelet alatt kell tartani azért, hogy a kockázat ne növekedjen, de új intézkedést nem kötelező alkalmazni a kezelésükre.

A költségvetési szervek által alkalmazott kockázati tűréshatár: KÉ = 12, megváltoztatásáról a belső működési kockázatok felülvizsgálatához kapcsolódó előterjesztés készítésekor a vonatkozó javaslat elfogadásával vagy módosításával irányítási területén a jegyző dönt.

4. A kockázatokra adott válaszreakciók

A munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés kerül meghatározásra.

A kockázatokra adott válaszintézkedések lehetnek:

- ***A KOCKÁZAT ÁTADÁSA***
  Ebben az esetben a kockázat bekövetkezésének valószínűsége nem csökken, hatása nem változik, azonban a kockázatviselő személye módosul (pl.: biztosítás kötése, esetleg a művelet olyan szakértő részére történő átadása, aki felkészült a kockázat kezelésére).
- ***A KOCKÁZAT ELVISELÉSE***
  Ha a Költségvetési szervek napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. A kockázatkezelésnek ez a módja tudatos vezetői döntés eredménye is, amennyiben a kockázat elhárításának költsége magasabb az elhárításból eredő haszonnál.

- ***A KOCKÁZAT KEZELÉSE***
  A kockázatos tevékenységek a legtöbb esetben nem szüntethetők meg és nem háríthatók át. A kockázat csökkentése a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.
- ***A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE***
  Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a jegyző intézkedik a legmagasabb kockázatú tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrzést vizsgálat elvégzésére.

A folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása.

5. A kockázatok nyilvántartása

A feltárt kockázatokat, hibákat nyilván kell tartani.
A költségvetési szervek létrehozhat egy kockázat nyilvántartást. Ez a nyilvántartás a kockázatok részleteit tartalmazza.
A költségvetési szervek kockázat nyilvántartása tartalmazza minden kockázatra kiterjedően:

- annak fontosságát,
- a kockázat kezelésére javasolt intézkedést,
- a felelős munkatárs nevét,
- azt, hogy vannak-e olyan folyamatba épített ellenőrzések, eljárások, amelyek biztosítják, hogy a szervezet célkitűzései teljesüljenek,
- illetve, ha a folyamatba épített ellenőrzések, eljárások nem elégségesek, mit tesz a szervezet az adott konkrét területen.

6. A kockázatok felülvizsgálata

A kockázatkezelést a döntés előkészítésnél, a költségvetési tervezés első szakaszaiban kell megkezdeni a jegyzőnek és valamennyi szervezeti egység vezetőjének.

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

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni a Költségvetési szervek kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik e.

Az értékelés során megállapított, adott kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni

A kockázati környezet állandóan változik, ezért a kockázatkezelési folyamat fontos tulajdonsága a folyamatos és rendszeres felülvizsgálat, amelynek alapvetően két célja van:

- **A változások megfigyelése a költségvetési szervek kockázati profiljában**.
  Fel kell mérni, hogy a korábban beazonosított kockázati tényezők még mindig fennállnak-e, esetleg merültek-e fel új kockázati tényezők, változott-e az egyes kockázatok be-következésének valószínűsége, illetve a Költségvetési szervekre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a Költségvetési szervek kockázati tűrőképességének megváltoztatására.
- **A kockázatkezelési folyamat hatékonyságának megfigyelése**.
  Meg kell figyelni, hogy a Költségvetési szerveken belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük való-színűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

Mivel a két fent említett cél különbözik egymástól, egyik sem helyettesítheti a másikat.
Tulajdonképpen a kockázatkezelés első három lépésének megismétléséről van szó, amelyek közül egyik sem hagyható ki a hatékony kockázatkezelési rendszer működéséhez.

lépés	cél az újraértékelésnél
A kockázatok beazonosítása	A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában.
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról

Ahhoz, hogy a felülvizsgálat folyamata biztosítani tudja a fent említett célok elérését, az alábbi kritériumok megvalósulása szükséges:

- a kockázatkezelés minden aspektusát célszerű évente felülvizsgálni.
- a kockázatok megfelelő gyakorisággal átértékelésre kerüljenek.
- az újonnan jelentkező kockázatok, vagy az ismert kockázatok szintjének változása a vezetés tudomására jusson, hogy az intézkedhessen a kezelés módjáról.

A felülvizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani továbbá a visszacsatolásra. Ez tulajdonképpen egy adott kockázattal kapcsolatban megszerzett korábbi tapasztalatok figyelembevételét jelenti. Ezek felhasználása, beépítése a felülvizsgálat alkalmával adott kockázati tényező ismételt megjelenése esetén tovább csökkenti a kockázat negatív hatását, az újbóli elő-fordulásának esélyét.

A felülvizsgálat eszközei hasonlóak a kockázat beazonosításánál használhatókkal. Az egyik ilyen eljárás, a kockázati önértékelés, amely már a kockázatok beazonosításánál bemutatásra került, és a felülvizsgálat folyamatában is ugyanolyan eredményesen alkalmazható. Lehetőség van továbbá a kockázatmérséklésért és kontroll-tevékenységekért egy adott területen felelős személy beszámoltatására. A felelős személyek jelentéseik alapjául felhasználhatják a kockázat önértékelést is. Az ellenőrzési nyomvonal és a szabálytalanságok kezelésére vonatkozó belső szabályozások is eszközök egyrészt, mint a felülvizsgálat alanyai, másrészt mint a felülvizsgálatban viszonyítási alapul jól felhasználható követelménygyűjtemények.

A belső ellenőrzési tevékenység egy igen fontos és független biztosíték a kockázatkezelési rendszer megfelelőségét illetően. Ezen felül belső tanácsadói funkciót is ellát a költségvetési szervek vezetése felé a kockázatkezelési stratégia kialakítása során.

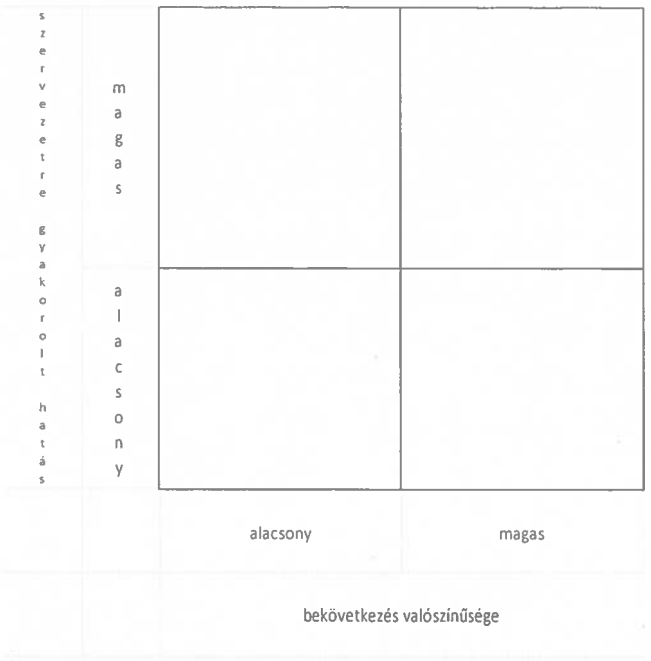
7. Kockázatfelmérés és a terv

A jegyző köteles meghatározni és aktualizálni a Költségvetési szervek előtt álló rövid és középtávú prioritásokat, célkitűzéseket és feladatterveket. Az éves terv elkészítését átfogó kockázatfelméréssel kell összekötni, a feladatokat egy időben kell végrehajtani.

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

A kockázatok felmérése történhet interjúk, kérdőívek, vagy összegző megbeszélések módszerével.

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján – térképen kell ábrázolni:



A kockázati térkép elemzése során a jobb felső negyedben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó negyed kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó negyed kockázatai mérsékeltnek minősíthetők

8. Eredendő és maradvány kockázat

Az értékelés során figyelemmel kell lenni arra, hogy a kockázatok hogyan kerülnek dokumentálásra. A kockázatkezelés tulajdonképpen a kockázat bekövetkezésének valószínűségét, illetve a bekövetkezés esetén, annak a költségvetési szervekre gyakorolt hatását hivatott csökkenteni.

Az eredendő kockázat alatt a beazonosított, de még nem kezelt kockázatot értjük, amelyre a Költségvetési szervek a megfelelő módon fog majd reagálni.

A **maradvány kockázat** ezzel szemben, a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések után még fennálló, olyan mértékű kockázati szint, ami lehetőség szerint, a Költségvetési szervek kockázati tűréshatárán belül helyezkedik el. Azonnali lépések alatt a szervezeten belül működő belső kontrollt értjük.

9. Kockázati prioritások

A kockázatok értékelése után a költségvetési szervek számára legjelentősebb kockázatok tisztán láthatóak.

Minél kevésbé elfogadható egy kockázati tényező bekövetkezése, annál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a válaszlépések megtételére. A legmagasabb prioritású kockázati tényezőket szükségszerű folyamatosan figyelni és a költségvetési szervek vezetésének magasabb szintjein foglalkozni velük. A prioritások, illetve a feltárt kockázattal kapcsolatos reakciók hatékony meghatározásához és a teljes körű kockázatértékeléshez azonban célszerű a Költségvetési szervek által elfogadhatónak tartott kockázati szint, az ún. kockázati tűréshatár meghatározása.

10. A kockázatkezelés módjai

Amennyiben a kockázat kezelésére kerül sor, az négy különböző típusú kontroll tevékenységen keresztül valósítható meg:

- ***MEGELŐZŐ KONTROLLOK***

  A megelőző kontrollok korlátozzák egy nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét. A költségvetési szervek belső kontrolljai ehhez a kategóriához tartoznak.

- ***KORREKCIÓS KONTROLLOK***

  A korrekciós kontrollok a realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit korrigálják, úgy, hogy kisegítő megoldást nyújtanak a kár vagy veszteség csökkentésére. Fontos eleme eshetőségi tervek kidolgozása, amellyel a Költségvetési szervek működésének folytonosságát tudja biztosítani negatív hatásokkal, veszteséggel járó esemény bekövetkezése esetén is.

- I***RÁNYMUTATÓ KONTROLLOK***

  Az iránymutató kontrollok egy bizonyos, kívánt következmény elérését biztosítják. Általában egy tevékenység vagy tevékenységcsoport konkrét lépéseit, időbeni ütemezésüket tartalmazzák.

  Hasznos lehet a költségvetési szervek korábbi, hasonló tevékenységekből nyert tapasztalatainak beépítése ezen kontrollokba, amely ugyancsak biztosítékként szolgálhat a kívánt cél eléréséhez

- **FELDERÍTŐ KONTROLLOK**

  A felderítő kontrollok azt a célt szolgálják, hogy fényt derítsenek olyan esetekre, amikor nem kívánt események következtek be. Mivel csak az esemény bekövetkezése után fejtik ki hatásukat, ezért csak abban az esetben használhatók, amennyiben lehetőség van a kár vagy veszteség elfogadására.

A költségvetési szerveknél a kockázatkezelés során valamennyi kontroll alkalmazásra kerül. A kiválasztást az adott tevékenység jellege és a kockázat nagysága határozza meg.

11. A kockázatkezelés további tényezői:

11.1. Kommunikáció és tájékoztatás

A kommunikáció és tájékoztatás nem egy különálló lépés a kockázatkezelés folyamatában, hanem az egészet végigkísérő és átható igen lényeges tényező, amelynek az alábbi aspektusai emelhetők ki:

- A megfelelő információs források felkutatása, kontaktok kialakítása és a velük folytatott hatékony kommunikáció megkönnyíti és felgyorsítja a kockázatok beazonosításának folyamatát.
- Fontos, hogy a költségvetési szerveken belül mindenki saját felelősségi köré-re vonatkozóan megértse, hogy mi kockázati stratégia, mik a kockázati prioritások, és saját feladataik hogyan illeszkednek bele az egész folyamatba.
- Szükség van az egyes tevékenységek elvégzése során nyert tanulságok és in-formációk kommunikálására azok felé, akik tanulhatnak belőle.

- A vezetés minden szintjének folyamatosan, elegendő információ álljon rendelkezésére, amely lehetővé teszi számukra, hogy a kockázat kezelésére meg-felelő terveket dolgozzanak.
- Fontos, hogy a költségvetési szervek tevékenységében érintett és érdekelt csoportok felé is kommunikáljon a kockázatkezelésről. Ily módon biztosíthat-ja őket, hogy a Költségvetési szervek képes azt nyújtani, amit elvárnak tőle.

11.2. A Költségvetési szervek kapcsolatai

A költségvetési szervek kapcsolatain a vele kölcsönös függőségi viszonyban, szoros együttműködési kapcsolatban lévő más szervezetek értendők. A kapcsolat jellegéből adódóan, a szervezetek bizonyos területeken jelentős hatással lehetnek egymás tevékenységére, és ezen keresztül egymás kockázatkezelési folyamatára.

A kapcsolat egyik formája lehet, amikor a költségvetési szervek célkitűzéseinek teljesítése függeni fog vagy hatással lesz a másik célkitűzéseinek elérésére. Ebben az esetben bármelyik szervezetnél felmerült kockázat közvetlen hatással lesz a másikra, így elengedhetetlen, hogy hatékony együttműködést alakítsanak ki egymás között. Ezzel az együttműködéssel tulajdonképpen megkönnyítik egy összehangolt kockázatkezelési stratégia kialakítását, amely mindkettő számára lehetővé teszi, hogy elérjék kitűzött céljaikat.

A felügyeletet ellátó önkormányzat/társulás kockázati prioritásai hatással lesznek a felügyelt intézmény prioritásaira. A rendszeres és nyílt kommunikáció a két fajta szervezet között elengedhetetlenek a közszolgálat hatékony ellátása érdekében.

11.3. A Költségvetési szervek környezete

Olyan kockázat forrását jelenthetik, amit a költségvetési szervek nem tud kontrollálni, illetve korlátokat szabhatnak bizonyos kockázatok kezelése tekintetében. Gyakran az egyetlen válasz az ilyen tényezőkből eredő problémákra, ún. eshetőségi tervek kidolgozása.
Fontos, hogy a költségvetési szervek figyelembe vegye tágabb értelemben vett környezetét és meghatározza, hogy az hogyan hat a kialakított kockázatkezelési stratégiájára. A környezet legfontosabb elemei lehetnek: a törvények és szabályozások, a hazai, illetve nemzetközi gazdasági helyzet, számára maga a kormány, a tevékenységében érdekelt és érintett csoportok elvárásai, az állampolgárokkal való kapcsolattartás.

III. MONITORING

Az ellenőrzési nyomvonalhoz kapcsolódóan ki kell alakítania egy olyan monitoring rendszert, amelynek alapján a költségvetési szervek valamennyi tevékenységének minden szakasza értékelhető, és megfelelő jelzést ad a szükséges intézkedések meghozatalára.

A monitoring rendszernek alkalmasnak kell lennie az alábbiakra:
- belső kontrollok működéséről megfelelő, intézkedésekre alkalmas, folyamatos információk biztosítására,
- a különböző tevékenységi körök kapcsolódási pontjain előírtak betartásának figyelemmel kísérésére,

- a tevékenységekben meglévő kockázatok jelentkezésének észlelésére, és mérséklésükre, megszüntetésükre vonatkozó javaslatok megtételére,
- a belső ellenőrzés ellenőrzési tapasztalatai hasznosításának értékelésére.

A folyamatos monitoring beépül a szervezet, mindennapi működési tevékenységeibe, magában foglalva a vezetés rendszeres felügyeletellátó, ellenőrző tevékenységét, valamint más műveleteket, amelyeket az alkalmazottak hajtanak végre feladatkörük ellátása keretében. A monitoringnak biztosítania kell, hogy az ellenőrzési megállapításokat és javaslatokat megfelelően hasznosítsák, és azonnal tegyék meg azok alapján a szükséges intézkedéseket.

A folyamatos monitoring tevékenységek magukban foglalják a szabályellenes, etikátlan, gazdaságtalan tevékenységek megakadályozására létrehozott, de nem hatékony, és nem kellően eredményes belső kontrollrendszerrel szembeni fellépést.

A vezetést támogatja a hatékony monitoring megvalósításában a belső ellenőrzés is, amelynek jogszabályokban rögzített alapvető funkciója, hogy segítséget nyújtson a vezetésnek a belső kontroll eredményességének monitoringjához.

A vezetés által kitűzött célok elérését szolgáló feladatok teljesítésének mérésére kidolgozott indikátorok (mutatószámok), a tevékenység során különböző irányban és mértékben változnak. A vezetésnek folyamatosan látnia kell, hogy a teljesítmények a szándékaiknak megfelelően, vagy attól eltérő módon alakulnak. Ezért folyamatosan kontrollálniuk kell, hogy a kitűzött célok teljesítése hol tart, a teljesítés mérését biztosító indikátorok megfelelőek-e a teljesítménykövetelmények meghatározására, mérésére, értékelésére.

A vezetésnek folyamatosan nyomon kell követnie belső kontroll-rendszerét, hogy a céljai elérésének megfelelő módosításokhoz szükséges intézkedéseket megtehesse.
A kontrollok folyamatos nyomon követése mellett azonban szükséges, hogy évente legalább egyszer átfogóan értékelje, hogy a kontrollrendszer megfelel-e a vele szemben támasztott követelményeknek, és megfelelő alapot nyújt-e a jogszabályok által előírt beszámolók objektív összeállításához. A költségvetési szervek vezetője köteles a Pénzügyminisztérium útmutatója alapján nyilatkozatban értékelni a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének minőségét az éves beszámolóval együtt.

A költségvetési szervek vezetője évente beszámolót készít
- a belső és külső ellenőrzések által tett megállapítások és javaslatok hasznosításáról, az ellenőrzési munka minőségének megítéléséről,
- az intézkedési tervek nyomon követésének rendszeréről, a javaslatok és intézkedések nyilvántartásának gyakorlatáról,
- az intézkedési tervekben előírtak megvalósításának helyzetéről, az intézkedések esetleges elmaradásának okairól,
- a vezetés által az ellenőrzési tevékenység fejlesztésére tett javaslatokról.

IV. INTEGRITÁS

Az integritás a költségvetési szervekre vonatkozó szabályoknak, valamint a szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése. A szervezet és az egyén szintjén is megvalósuló integritás a munkafolyamatok során

a közérdek mindenkori előtérbe helyezését biztosítja az egyéni érdekekkel szemben, vagyis az integritás a korrupció hiányát jelenti.

A szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra és integritási, korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadására és kivizsgálására vonatkozó általános eljárásrend meghatározásával hozzájáruljon a korrupciós kockázatok szervezeten belüli hatékony kezeléséhez, valamint a szervezet korrupcióval szembeni ellenálló képességének javításához.

A szabályzat rendelkezései nem alkalmazhatóak azon közérdekű bejelentések eljárásrendjeként, melyek esetében hatósági ellenőrzésnek vagy egyéb ágazati eljárás alkalmazásának van helye. Ezen esetekben a közérdekű bejelentést a hatáskörrel és illetékességgel rendelkező közigazgatási szervnek kell megküldeni, aki az általános és ágazati eljárási szabályok szerint le-folytatja a közérdekű bejelentés kivizsgálását.

A szabályzat személyi hatálya a költségvetési szerv teljes foglalkozotti állományára terjed ki.

A szabályzat tárgyi hatálya a költségvetési szerv munkatársainak hivatali tevékenységével kapcsolatos magatartására, a hivatal jogszabályokban, közjogi szervezetszabályozó eszközökben és belső irányítási eszközökben meghatározott működésével összefüggésben benyújtott visszaélésekre, a szervezeti integritást sértő eseményekre és a korrupciós kockázatokra irányuló bejelentések kivizsgálására és kezelésére terjed ki.

A szabályzat hatálya nem terjed ki a munkatárs azon magatartására, amellyel kapcsolatban más jogszabály szerint kijelölt szerv jogosult és köteles eljárni, valamint azon közérdekű bejelentések fogadására és kivizsgálására melyek tartalma szerint más hatóság, vagy a hivatal valamely szervezeti egységének hatáskörébe és illetékességébe tartozó hatósági eljárásnak van helye.

1. Bejelentések típusai, minősítése, értékelése

A bejelentéseket a bejelentők szóban, írásban, és elektronikus úton is megtehetik.
A természetes személyek általi bejelentések megtételéhez ajánlott a **mellékletben** szereplő adatlapot használni.

Meg kell határozni, hogy a bejelentésekhez hozzáféréssel mely személyek rendelkezhetnek. A bejelentő védelmi garanciák miatt indokolt a hivatali szerv felső vezetésére szűkíteni a jogosultsági kört.

A szóban tett bejelentéseket az integritási tanácsadó fogadja, amihez erre alkalmas, külön helyiséget kell biztosítani. A szóbeli vagy telefonon tett bejelentésekről jegyzőkönyvet kell felvenni.

Az írásbeli bejelentések postai úton vagy egyéb távközlő eszköz útján, az integritási tanácsadó részére történő átadással, a bejelentés fogadására kialakított elektronikus címen tehetők meg.

A szabályzat tárgyi hatálya alá nem tartozó beadványokat a fogadó fél tartalmuk megismerése után haladéktalanul továbbítja az eljárásra jogosult más szervezeti egységéhez, vagy más, az

ügyben eljárni illetékességgel és hatáskörrel rendelkező szervhez. A papír alapon beérkezett küldeményeket a beérkezés, illetve az átvétel időpontjában érkeztetni, iktatni kell.

A bejelentések érkeztetéséről, iktatásáról a szervezet vonatkozó szabályzataiban foglaltak szerint, az általános ügyviteli szabályok alapján kell gondoskodni.

Az integritási tanácsadó a beadvány beérkezését követően haladéktalanul megvizsgálja, hogy az integritás tárgyú bejelentésnek minősül-e.

Az integritási tanácsadó az integritási bejelentésnek nem minősülő bejelentéseket, annak tartalmától függően:

- legkésőbb a beadvány érkezését követő nyolc napon belül további ügyintézésre átteszi az eljárásra jogosult más szervezeti egységéhez (pl. panasz, közigazgatási ha-tósági eljárást megalapozó közérdekű bejelentés vagy javaslat);
- amennyiben további intézkedést nem igényel, a szervezet hatályos iratkezelési szabályzata alapján gondoskodik annak irattárba helyezéséről.

2. Bejelentés vizsgálatának folyamata

Az integritási tanácsadó a bejelentést az alábbi szempontok alapján értékeli:

- a bejelentés jellege (mire vonatkozik),
- a bejelentés tartalma szerint igényli-e vizsgálat lefolytatását,
- a bejelentés igényel-e sürgős intézkedést.

Az integritási tanácsadó az értékelést követően rövid feljegyzésben haladéktalanul tájékoztatja a szervezet vezetőjét a bejelentés beérkezéséről és annak tárgyáról, a bejelentés és esetleges mellékletei egyidejű továbbítása mellett. Amennyiben a bejelentés nem igényli vizsgálat le-folytatását, a szervezet vezetője dönt a további eljárásról.

Az integritási tanácsadó a bejelentés értékelését követően megvizsgálja az eljárásához szükséges, vagy a beadványban jelzett dokumentumok, valamint a bejelentés intézéséhez szükséges további információk rendelkezésre állását. Amennyiben szükséges intézkedik további dokumentumok, információk beszerzése iránt.

A bejelentéssel összefüggő adatok rendelkezésre bocsátása érdekében megkeresett szervezeti egység köteles a kért adatokat a megkeresésben, a bejelentésben foglaltakra figyelemmel, sürgős intézkedést igénylő ügy esetén három munkanapnál, más esetekben tíz munkanapnál nem hosszabb időben, az adatkezelésre, adatvédelemre és információbiztonságra vonatkozó szabályok betartása mellett a jegyző rendelkezésére bocsátani, illetve erre irányuló akadályoztatását – a határidő lejárta előtt – jelezni

Amennyiben a bejelentés jellege és eredményes intézése ezt indokolttá teszi, a jegyző az ügy-ben érintett vagy arról ismerettel rendelkező munkatársat meghallgatja, vagy intézkedik az ügyben nem érintett vezetője általi meghallgatásáról. A személyes meghallgatás kezdeményezéséről a munkatársat a meghallgatás időpontja előtt legalább kettő munkanappal írásban, illetve – az írásbeli értesítés akadályoztatása esetén – telefonon, szóban (ez utóbbit is dokumentálni szükséges) értesíteni kell. Az értesítésnek tartalmaznia kell a bejelentés tárgyát.

A személyes meghallgatásról jegyzőkönyv készül, amelynek tartalmaznia kell:

- meghallgatás helyét, időpontját;
- a meghallgatott nevére, jogviszonyára, szervezeti egységére vonatkozó adatokat;
- a meghallgatott milyen minőségben van jelen;
- a meghallgatás tárgyát;
- a meghallgatás során feltett kérdéseket és azokra adott válaszokat;
- a jegyzőkönyv bejelentővel való ismertetésének tényét és a jegyzőkönyvben foglaltakkal való egyetértésére vonatkozó nyilatkozatot;
- a meghallgatáson résztvevők aláírását.

A meghallgatott kérheti személyes adatainak zártan történő kezelését, ez esetben személyes adatait az ügy iratai között, zárt borítékban kell elhelyezni.

A jegyző a bejelentést annak beérkezését követő naptól számított 30 napon belül kivizsgálja, és a döntésre előkészített ügyet a szervezet vezetőjének megküldi. A vizsgálat során törekedni kell annak gyors és a szükséges részleteket feltáró lefolytatására. Az ügyintézési határidő a szervezet vezetőjének engedélyével egy alkalommal 8 nappal – kivételes esetben 30 nappal – meghosszabbítható, amennyiben a kivizsgálás körülményei ezt indokolják, és az nem veszélyezteti a vizsgálat eredményes végrehajtását. Az ügyintézési időbe nem számít bele az adat-bekérő megkeresés megküldésétől annak teljesítéséig – az integritás tanácsadóhoz történő beérkezéséig – terjedő időtartam.

A vizsgálat befejezése után indokolt esetben javasolja a felelősségre vonási eljárás megindítását, melyet a szervezet vezetője számára előkészít. Amennyiben megítélése szerint már a folyamatban lévő vizsgálat alatt intézkedés megtételére van szükség, arról a szervezet vezetőjét haladéktalanul tájékoztatja.

A vizsgálat lezárását követően az összefoglaló jelentéssel a döntésre előkészített ügyet a szervezet vezetőjének az ügyre vonatkozó, illetve az eljárás során keletkező dokumentumokkal és a bejelentő részére előkészített válaszlevél-tervezettel együtt megküldi.

Az összefoglaló jelentés tartalmazza:
- a bejelentés rövid összefoglalását,
- a bejelentés alapján már megtett intézkedéseket és azok eredményeit,
- a vizsgálat nélkül lezárható ügyek esetében a vizsgálat mellőzésének okait,
- az eljárás során figyelembe vett, illetve mellőzött adatokat, bizonyítékokat,
- az eljárás alapján megállapított tényeket,
- az ügy lezárásához szükséges intézkedésekre vonatkozó javaslatokat.

A szervezet vezetője a lefolytatott vizsgálat megállapításait figyelembe véve döntést hoz a további szükséges lépések megtételéről
- feltárt problémák okainak megszüntetése,
- okozott sérelem orvoslása,
- fegyelmi vagy etikai eljárás megindítása,
- büntetőeljárás kezdeményezése,
- egyéb intézkedések, vagy az ügy lezárására vonatkozóan.

A döntést követően az integritási tanácsadó gondoskodik a feltárt hibák, illetve a jogsértő magatartás megszüntetése érdekében szükséges intézkedések foganatosításának előkészítéséről, és a végrehajtásuk nyomon követéséről (monitoring).

A vizsgálat eredményéről a bejelentőt – amennyiben személye és/vagy elérhetősége ismert – írásban, igazolható módon értesíteni kell.

3. A vizsgálat során alkalmazandó egyéb szabályok

A korábbival azonos tartalmú, ugyanazon bejelentő által tett ismételt bejelentés vizsgálata mellőzhető, erről a bejelentőt – amennyiben személye és/vagy elérhetősége ismert – írásban tájékoztatni kell.
A vizsgálat alatt álló bejelentéssel tartalmában megegyező újabb, eltérő személytől érkező bejelentések a vizsgálat alatt álló bejelentés lezárását megelőző napig egyesíthetők.

A szervezeti egységek a vizsgálat során együttműködnek az ügy kivizsgálójával. Az erre vonatkozó megkeresés alapján a szükséges dokumentumokat és a kért információkat rendelkezésre kell bocsátani.

Az integritással kapcsolatos ügyek kezelése során úgy kell eljárni, hogy a bejelentő jogos érdeke ne sérüljön. A bejelentőt nem érheti hátrány a bejelentés megtétele miatt, kivéve, ha megállapítást nyer, hogy rosszhiszeműen járt el, és alaposan feltehető, hogy a bejelentésével összefüggésben bűncselekményt vagy szabálysértést követett el, vagy másnak kárt, illetve egyéb sérelmet okozott.

A bejelentő kérheti adatainak zártan történő kezelését, ez esetben személyes adatait az ügy iratai között, aláírt zárt borítékban kell elhelyezni. Ez esetben a bejelentésről – annak tartalmi csorbítása nélkül anonimizált másolatot kell készíteni.

A bejelentő személyére vonatkozó adatok más szervnek történő átadásához vagy nyilvánosságra hozatalához a bejelentő személyének önkéntes és előzetes hozzájárulása szükséges.

Az ügyintéző a vizsgálat során tudomására jutott információkat bizalmasan kezeli, azokat – a szabályzatban meghatározott kivételektől eltekintve – kizárólag a bejelentés vizsgálatához használja fel.

4. A bejelentések iratainak kezelése, nyilvántartása, őrzése

A beérkezett dokumentumok iratkezelése (érkeztetés, iktatás, stb.) a szabályzatban meghatározottak figyelembevételével, az iratkezelési szabályzat szerint. Az iratkezelés során is figyelemmel kell lenni arra, hogy a vizsgálat a lehető legrövidebb időn belül megkezdődhessen.

A bejelentésekkel kapcsolatos eredeti iratokat az integritási tanácsadó kezeli, nyilvántartja és őrzi, továbbá folyamatosan gondoskodik arról, hogy a személyes, illetve védett adatokhoz illetéktelenek ne férjenek hozzá.

Az iktatórendszerben az integritás ügyekkel kapcsolatos lekérdezési jogosultságot kizárólag az integritási tanácsadó részére kell biztosítani. Az érkeztetés, iktatás során (például: tárgy, beküldő megadása) figyelemmel kell lenni a bejelentő védelmét szolgáló, azt lehetővé tevő, minimalizált adatok megadására. Az adataik zárt kezelését kérő bejelentők személyes adataik nem kerülhetnek felvitelre az iktatórendszer ügyféllistájába.

Az integritási tanácsadó a szervezethez benyújtott integritás bejelentésekről kizárólag lokális módon, elkülönítetten működő számítógépen, évenkénti nyilvántartást vezet az alábbiak szerinti bontásban:

- sorszám,
- beérkezés ideje,
- beérkezés / bejelentés módja,
- érkeztető szám, iktatószám vagy egyéb azonosító,
- bejelentő neve, elérhetősége (amennyiben rendelkezésre áll),
- bejelentés tárgya,
- érintett szervezeti egység vagy személy,
- bejelentés alapján megtett hivatali intézkedés leírása, ideje, iktatószáma, illetve az ügy lezárásának oka, ténye,
- bejelentő tájékoztatásának ideje, módja, iktatószáma vagy a tájékoztatás mellőzésének oka,
- megjegyzés.

A bejelentéssel összefüggő eljárás alatt keletkezett iratokba teljeskörűen az illetékes ügyintéző és a szervezet vezetője; a bejelentés, illetve az eljárás során tett nyilatkozatai tekintetében a bejelentő, illetve a saját nyilatkozatai tekintetében a nyilatkozattevő (meghallgatott) tekinthet be.

A szervezeti integritást sértő események kezeléséről szóló egyéb részletszabályokat a költségvetési szerv ***Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjéről*** szóló szabályzat dokumentálja.

ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Az Integrált kockázatkezelési eljárásrend tartalmát érintő jogszabályi változások esetén azt ki kell egészíteni, szükség esetén módosítani kell, melyért az integritási felelős és a jegyző a felelős. Az eljárásrend folyamatos aktualizálásáért a jegyző a felelős.

A jelen eljárásrendben foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerték, annak tényét a szabályzathoz csatolt Megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják.

Az érintett dolgozók munkaköri leírásában szerepeltetni kell az eljárásrendben nevesített felelősségi, hatás és jogköröket

Jelen eljárásrend 2020. január 1-én lép hatályba.
Ezzel egy időben a korábban érvényes eljárásrend hatályát veszti.

Sellye, 2020. február 26.

SELLYEI KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATAL JEGYZŐJE * Baranya megye *

dr. Szalóky Ildikó
jegyző

1. számú melléklet

Fő kockázati csoportok

1. Külső kockázatok

Külső kockázatok	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelenségei vagy hiányosságai fennakadást okozhatnak a normál működésben.
Gazdasági	Támogatás csökkenése, elvonása, nem tervezhető központi intézkedések, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre.
Jogi és szabályzási	A jogszabályok, irányítói, felügyeleti rendelkezések és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét, az erős jogi szabályozás akár túlzott megkötéseket is előírhat.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politika	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy nem kívánt politikai reakciót válthat ki.
Piaci	Vevői/szállítói problémák megjelenése negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyult.

2. Belső kockázatok

Jogi szabályzás hiányosságaiból eredő kockázatok	
Jogi	A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz kapcsolódó belső szabályzatok késve készülnek el, vagy nem megfelelőek. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak, a tevékenység túlszabályozott, párhuzamos tevékenységek fordulnak elő. A szabályozási környezet túl gyakran változik. Szabályozás és gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél. A szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról. Szakpolitikai stratégia gyakran változik.

Pénzügyi kockázatok	
Finanszírozási	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések.
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol és jogosult kártérítést követelni.

Tevékenységi kockázatok	
Stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elégtelen / megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem elegendő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Üzemeltetési	A hatékonysági kritériumok érvényesülése érdekében az üzemeltetés fenntarthatóságának, fejlesztésének igénye (pl. energiatakarékos megoldások keresése.) Ha az üzemeltetés nem gazdaságos, jelentős bevételkiesést, vagy többletkiadást idézhet elő.
Projekt	Ha megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Innováció	Elmulasztott újítási lehetőségek.

Emberi erőforrás kockázatok	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	A hatékony munkavégzést akadályozzák a nem megfelelő munkaköri környezet és a munkavégzéshez szükséges feltételek biztosításának hiányosságai.

A költségvetési szervek kockázati csoportjai:

Kockázati csoportok	Kockázatok
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövidtávú tervekkel. A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.
A szabályzásból és annak változásából eredő kockázatok	A jogi szabályozási, politikai, gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem 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. Szabályozás és a gyakorlat különbözik. Eltérő a jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes szervezeti egységeknél. Lassú a szabályozás változásról szóló információ átültetése a gyakorlatban. A Költségvetési szerv nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről, azok változásáról. Szakpolitikai stratégia gyakran változik.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított. A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek.
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	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.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	A stratégiai és rövidtávú, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal és célkitűzésekkel, a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat. A faladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe.

	A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe. A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásnak erőforrás szükséglet nem, vagy nem a megfelelő mennyiségeben és minőségben biztosított. Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában, nem megfelelő a likviditás menedzsment működése.
Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	A Költségvetési szerv vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal. A tervezést, működtetést, beszámolást, stb. befolyásoló irányítói döntések nem születtek meg, vagy nem ismertek. A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenysége, monitoring, stb.) hiányoznak, vagy nem megfelelően működnek. A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe. Jelentéstételi határidők elmulasztása. Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében. Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő. Formális kontrollok lassítják a folyamatot. Korrupció veszélye a közbeszerzésben.
A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok	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. A munkatársak nem azonosulnak az 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. 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. Magas fluktuáció. A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.

A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok	A Költségvetési szervnél nincs kialakított vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított, a biztonsági előírásokat nem tartják be. Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. A Költségvetési szerv nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, illetve teljesítményértékelési rendszerrel. A szervezeti célok és az elért eredmények értékelés rendszeres időközönként nem történik meg.
A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok	A Költségvetési szerv nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel. A Költségvetési szerv beszámolási rendszere nem megbízható. A Költségvetési szerv nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek. A Költségvetési szerve nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.
A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok	A Költségvetési szervi vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított. Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül. A Költségvetési szerv nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal.
Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok	A Költségvetési szerv nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel. Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak. A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.
Az informatikai rendszerekkel, valamint az adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok	A Költségvetési szerv nem rendelkezik informatikai tervvel, illetve biztonsági és katasztrófa tervvel. A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. A Költségvetési szerv informatikai alkalmazásai elavultak. A Költségvetési szerv hardver ellátottsága nem megfelelő. Az archiválási rendszerek egyáltatlán nem vagy nem megfelelően működnek. Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel. A Költségvetési szerv adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.

3. számú melléklet

A Kockázatkezelési Bizottság tagjai
KKB tagjai

Integritás tanácsadó - a KKB vezetője
Költségvetési szerv vezetője
Aljegyző
Pénzügyi osztályvezető (Belső kontrollfelelős)

folyamatgazdák

belső kontrollfelelős
információbiztonsági felelős
adatvédelmi felelős

4. számú melléklet

Kockázat-felmérő tábla

Ssz.	Folyamat	Részfolyamat	Alfolyamat	Kockázat típusa	Kockázati tényező	Kockázat valószínűsége	Okozott kér, következmény	Kockázat hatása	Kockázati érték	Kockázatkezelési terv		
										Feladat	Felelős	határidő

5. számú melléklet

Integrált kockázatkezelési intézkedési terv

Ssz.	Javasolt intézkedés	Az intézkedés által kezelni kívánt kockázat/kockázati tényező		Érintett folyamat/projekt/szervezeti egység	Szükséges intézkedés	Határidő és beszámolás formája	Intézkedésért felelős személy	Megvalósítás
		ssz.	megnevezés					