

GÖNYŰ KÖZSÉG ÖNKORMÁNYZATA

Integrált kockázatkezelési szabályzata

Érvényes: 2020. április 1-től


dr. Szigethy Balázs
jegyző

Jóváhagyta Gönyű Község Önkormányzatának Képviselő-testülete a 61/2020. (III.26.) számú határozatával.

A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII.31.) Kormányrendelet 7. § (1)-(2) bekezdése alapján Gönyű Község Önkormányzata (a továbbiakban: Szervezet) integrált kockázatkezelési rendszerének kialakítása érdekében a következőket rendelem el:

1. A szabályzat célja

1. A Szervezet kockázatkezelési tevékenységére

- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvényben,
- a számvitelről szóló 2000. évi C. törvényben,
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendeletben,
- az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) Korm. rendeletben,
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendeletben (a továbbiakban: Bkr.)

foglalt szabályok az irányadók. Jelen szabályzat a jogszabályokban foglalt előírásokat nem ismétli meg, a jogszabályok ismerete és a kockázatkezelési tevékenység során történő alkalmazása a szabályzat hatálya alá tartozó személyek számára kötelező.

2. A szabályzat célja a Szervezet tevékenységében, gazdálkodásában rejlő kockázatok felmérése, ez alapján a kockázatkezelés rendjének kialakítása, a kockázatok azonosítása, elemzése, a megfelelő válaszok meghatározása, mely során ki kell alakítani azon intézkedéseket és megtételük módját, amelyek csökkentik, illetve megszüntetik a szervezet működésében rejlő kockázatokat.

3. A kockázatkezelést minden folyamatba be kell építeni, és a Szabályzat hatálya alá tartozó szervekkel jogviszonyban álló személyekkel meg kell ismertetni a kockázatkezelés jelentőségét.

4. A kockázatkezelés érdekében azonosítani, elemezni és folyamatosan felügyelni kell a kockázatokat.

2. A szabályzat hatálya

1. A szabályzat hatálya kiterjed a Gönyűi Polgármesteri Hivatalra, az önkormányzatra és költségvetési szerveire. (a továbbiakban: Szervezet).

2. A szabályzat személyi hatálya kiterjed az 1. pontban megjelölt szervek által foglalkoztatott köztisztviselőkre, közalkalmazottakra és egyéb munkavállalókra, illetve az Önkormányzat képviselő-testületének, bizottságainak tagjaira.

3. A kockázat véletlenszerű esemény, hiányos ismeret vagy információ, amely lényegi befolyással van a szervezet célkitűzéseire, amely a jövőben valószínűleg bekövetkezik, és ha bekövetkezik, akkor ennek általában negatív -egyes esetekben- pozitív hatása van az adott szervezet céljainak elérésre. A negatív kockázatok hátrányos események bekövetkezéséből vagy az előnyt nyújtó lehetőségek elmaradásából erednek. A pozitív kockázatok lehetőséget nyújtanak a célok gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb, eredményesebb elérésére.

4. A kockázatok csoportjai:

- a) eredendő kockázat: a szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata;
- b) ellenőrzési kockázat: az eredendő kockázatok megelőzésére, feltárására és elhárítására szolgáló ellenőrzési eljárások kiépítésének elmaradásából eredő kockázat;
- c) megmaradó kockázat: a kockázatokra adott válasz ellenére fennmaradó kockázat.

3. A kockázatkezelésben részt vevő szervek feladatai

1. A szabályzat hatálya alá tartozó szervek feladata

- a) a szerv célkitűzéseinek elérése
- b) szabályszerűség, átláthatóság megvalósítása
- c) az irányítás minőségének biztosítása
- d) egységes eljárások alkalmazása
- e) ellenőrzési nyomvonal kialakítása
- f) szabálytalanságok kezelésének szabályozása
- g) vezetői elszámoltathatóság megvalósítása
- h) értékelési feladatok elvégzése
- i) munkafolyamatok nyomon követése
- j) a költségvetés végrehajtásáért felelős vezető feladatainak egyértelmű, világos meghatározása
- k) a költségvetés végrehajtásáért felelős szervezet egyes munkatársainak (személyre szóló) világos feladat meghatározása
- l) a funkciók teljes elkülönítése dokumentálása
- m) pályázati rendszerek működtetése (projekt kiválasztás, értékelés, lebonyolítás, beszámolás stb.)
- n) nem pályázatos támogatások működtetése
- o) a visszafizetési kötelezettség szabályozása
- p) rendszeres jelentések készítése
- q) információk, dokumentációk megőrzése
- r) informatikai rendszerek biztonságos működtetése
- s) vezetői beszámoltatás rendszerének kialakítása

2. Az 1. pontban megjelölt feladatok megvalósításban a jegyző irányítása mellett részt vesznek a szabályzat személyi hatálya alá tartozó személyek.

4. A kockázatok meghatározása és felmérése

1. A kockázatok meghatározásának célja a megfelelő válaszlépések kialakítása, és ezáltal a kockázatok mérséklése.

2. Fel kell tárnani a gazdasági program, illetve a költségvetési rendelet végrehajtását megakadályozó tényezőket, kockázatokat és meg kell határozni a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó intézkedéseket. A gazdasági program és az éves költségvetési rendelet elfogadását megelőzően teljes körű kockázatfelmérést kell végezni.

3. A választott intézkedés, kockázatkezelési mód meghatározását megelőzően fel kell mérni azok hatását, a felmérés eredményét össze kell vetni az adott művelettel, tevékenységgel kapcsolatos eredetileg tervezett végeredménnyel.

4. A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében a jegyző a polgármester folyamatos tájékoztatása mellett intézkedik a tevékenység ellenőrzéséről, jelentést, beszámolót kér, helyszíni vizsgálatot tart, vagy felkéri a belső ellenőrt vizsgálat elvégzésére.

5. A kockázatok kezelése érdekében folyamatba épített ellenőrzési rendszert kell működtetni és ellenőrzési nyomvonalat kell kialakítani.

6. A kockázatkezelést és a kockázatértékelést a hivatal végzi a jegyző vezetésével.

7. Az értékelt kockázatok besorolása:

- a) magas kockázatok,
- b) közepes kockázatok,
- c) alacsony kockázatok.

5. A célok meghatározása

1. A kockázatkezelés során fel kell mérni és meg kell határozni a szabályzat hatálya alá tartozó szervek működési céljait, melyek az egyes önkormányzatok gazdasági programjában, éves költségvetéseiben, illetve a hivatal működésére vonatkozó jogszabályokban kerülnek meghatározásra.

2. Az 1. pont szerinti célok mellett a szabályzat hatálya alá tartozó szervek működési céljai a következők

- a) a vagyoni eszközök megőrzése,
- b) projektek, beruházások sikeres megvalósítása,
- c) tevékenységek folytonosságának fenntartása,
- d) az alkalmazottak egészsége és biztonsága,
- e) törvényi, jogszabályi kötelezettségeknek való megfelelés,
- f) a környezeti károsodások megelőzése.

6. A kockázatok kezelésének folyamata

1. A szabályzat hatálya alá tartozó szervek feladata, hogy a kockázatokra, amelyek lényegi befolyással lehetnek a célkitűzésekre, oly módon válaszoljon, hogy elősegítse az eredeti célok elérését, teljesítését, és minimalizálja az ezt veszélyeztető tényezők bekövetkeztének esélyét, hatását.

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

- a) a kockázatok felmérése,
- b) a kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása,
- c) a kockázatok értékelése,
- d) az elfogadható kockázati szint meghatározása,
- e) a kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása,
- f) a kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése, meggyőződés a tervezett válaszintézkedések hatékonyságáról, gazdaságosságáról,
- g) a válaszintézkedés "beépítése" és a kialakított keret rendszeres felülvizsgálata.

6.1. A kockázatelemzés célja

A kockázatelemzés célja a kockázatok megállapítása és jelentőségük szerinti besorolása a 3. mellékletben meghatározott kockázatelemzési módszer szerint annak alapján, hogy mekkora az egyes kockázatok bekövetkezési valószínűsége, és azok milyen hatással vannak a szervezet céljainak elérésére.

6.2. A kockázat azonosítása és az azonosításra alkalmas keretek meghatározása

1. A kockázat azonosításának célja annak megállapítása, hogy melyek a szabályzat hatálya alá tartozó szervek célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok.

2. A kockázatok azonosítását a jegyző végzi.

3. A kockázatok azonosítása kockázatvizsgálattal történik, melynek során a hivatal a jegyző irányításával felméri az önkormányzat, valamint az intézmények összes tevékenységének kapcsolatát a fő célkitűzésekkel és meghatározza a kapcsolódó kockázatokat.

4. Az egyes szervek tevékenységére ható kockázati kategóriákat a szabályzat 1. melléklete tartalmazza. Ezen kockázati kategóriák alapján kell elvégezni a kockázatok azonosítását.

5. Az 1. mellékletben meghatározott kockázati csoportok kezelői (a továbbiakban: folyamatgazdák):

- a) külső kockázatok: polgármester, jegyző, intézményvezetők (a továbbiakban: Vezetők),
- b) pénzügyi kockázatok: jegyző, a jegyző által a pénzügyi gazdálkodási feladatokra kijelölt köztisztviselő,
- c) tevékenység kockázatok: jegyző, a jegyző által a kockázattal érintett feladatra kijelölt köztisztviselő,
- d) emberi erőforrás kockázatok: jegyző, a jegyző által munkaügyi feladatokra kijelölt köztisztviselő.

6. A szabályzat 2. melléklete tartalmazza az önkormányzatok és a hivatal kockázatelemzése során alkalmazandó kiemelt kockázatos területeket.

7. A hivatal a kockázatazonosítás során a kockázatvizsgálat módszerét a 3. melléklet alkalmazza.

6.3. Kockázatok értékelése

1. A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják a szabályzat hatálya alá tartozó szervek célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve a szervekre gyakorolt hatását.

2. A fő kockázati prioritások meghatározásához figyelembe kell venni a hivatal adott kockázattal szembeni tűrőképességét. A kialakított kockázati tűréshatár nem kötött, a jegyzőnek lehetősége van, hogy változtasson rajta a pillanatnyilag adott körülményektől függően.

3. A szervezet egyes szintjei számára továbbá, különböző tolerancia szintek meghatározása indokolt:

- Szervezeti szintű kockázati tűréshatár – az egész szervezetre vonatkozó összes kockázat mértékét figyelembe véve kerül kialakításra. A vezetés megítéli a kockázatoknak való kitettség elfogadható mértékét, és egy általános tolerancia szintet határoz meg a szervezet számára.
- Delegált kockázati tűréshatár – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke a még elfogadható. Így egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget jelent, mint az alacsonyabb szinteken.
- Projekt kockázati tűréshatár – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítása. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

4. A kockázati kategóriák értékelési kereteinek kialakítása során, figyelembe kell 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.

6.4. Elfogadható kockázati szint meghatározása

1. A folyamatgazdának – a köztisztviselők vagy a szakmai tanácsadók ajánlása szerint – minden kockázati tényező esetében meg kell határozni azt a tolerancia szintet, tűréshatárt, amely azt mutatja, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, ha igen, akkor milyen hatása várható, vagy kiküszöbölésének, az elérhető eredményhez képest, magas költsége miatt tudomásul veszi-e létezését.

2. Az egyedi rendelkezés hiányában a kockázati tűrőképesség mértékét a lényegesség számviteli elvének figyelembevételével kell meghatározni. A kockázattal kiemelten kell foglalkozni, ha annak hatása az egyes mérlegsorokat 5%-os mértékben, az egyes kiemelt előirányzatokat 5%-os mértékben módosítja.

6.5. A kockázatokhoz kapcsolódó lehetséges reakciók azonosítása

1. A feltárt kockázatokra adott válaszlépés alkalmazását megelőzően meg kell vizsgálni a kockázati reakció hatását. A felmérésnek objektív adatokon kell alapulnia. A kockázatokra adott válaszlépések, a kockázatkezelés eszköze lehet:

- a) a kockázat áthárítása,
- b) a kockázat elviselése, elfogadása
- c) a kockázat kezelése,
- d) a kockázatos tevékenység befejezése, megszüntetése

2. A kockázati válaszlépéseket a folyamatgazdának meg kell vizsgálnia. A megtett intézkedések eredményéről a Jegyzőt írásban tájékoztatni kell.

3. A kockázat áthárításának eszközei:

- a) a tevékenységre vonatkozó biztosítás kötése. A biztosíthatóság feltételei:
 - véletlen-váratlan események,
 - számosság, homogenitás,
 - egyértelmű leírhatóság,
- b) megosztás: kockázati közösség létrehozása,
- c) kiszervezés: kockázatos tevékenység elvégeztetése külső szakértővel.

4. A kockázat elviselése, elfogadása akkor alkalmazható, ha

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

A kockázat elviselése, elfogadása esetén intézkedni kell a kockázati tényezők hatásainak csökkentésére. A kockázatok rendszeres újraértékelése során a nem kezelt kockázatokat újra kell értékelni.

5. A kockázatkezelés célja a kockázatelemzés eredménye alapján megfogalmazott kockázati kitétség csökkentése, a tudatosan vállalható kockázati kitétség (tűrészhatáron belüli) szintjére.

A kockázatkezelés irányulhat

- a) a kockázat bekövetkezési valószínűségének befolyásolására, annak érdekében, hogy az adott kockázat be se következzen,
- b) a kockázat bekövetkezésének lehetőségére való felkészülésre, a várható hatás mértékének meghatározásával,
- c) a reagáló képesség növelésére,
- d) a kockázatok hatásának mérséklésére.

6. A kontroll általános céljai alapján lehet:

- a) nem kívánt következménnyel járó kockázat realizálódásának lehetőségét korlátozó megelőző kontroll,
- b) realizálódott, nem kívánt kockázat következményeit helyrehozó korrekciós kontroll,
- c) egy meghatározott következmény elérését biztosító, iránymutató kontroll,
- d) a nem kívánt események bekövetkezése okait feltáró kontroll.

7. A kockázatos tevékenység befejezésére, megszüntetésére az önként vállalt feladatok esetében alkalmazható. Akkor alkalmazandó, ha az adott kockázati tényező gyakran következik be, és bekövetkezése esetén a hatása jelentős.

6.6. A kockázatokra adható válaszok, kockázat-nyilvántartás

1. A jegyző az azonosított kockázatok kezelése érdekében folyamatos egyeztetést szervez.

2. A jegyző az azonosított kockázatokra adható válaszok megvalósíthatóságának mérlegelése érdekében ad-hoc jelleggel működő Kockázatelemzési és Módszertani Bizottságot hozhat létre, melynek feladatai:

- a) a kockázatelemzési és kockázatkezelési stratégia jóváhagyása,
- b) a kockázatkezeléssel kapcsolatos előterjesztések, jelentések véleményezése,
- c) a kockázatmenedzsment rendszer működtetésével kapcsolatos egyéb döntések előkészítése.

3. A hivatal az azonosított kockázatokról és a kapcsolódó intézkedésekről a 4. melléklet szerinti kockázat-nyilvántartást vezet.

4. A kockázatok nyilvántartása a jegyző által megbízott köztisztviselő feladata.

5. A kockázatkezelési eseteket a jegyző elemzi és szükség esetén javaslatot tesz az egyes tevékenységek szabályozásának felülvizsgálatára.

6.7. Beépítés és felülvizsgálat

1. A kockázatok elhárításáért való felelősség megfelelő szintre történő delegálásával a kockázatkezelést be kell építeni a mindennapi tevékenységek közé annak érdekében, hogy az nem elkülönült időszakos feladatként jelenjen meg.

2. A kockázatkezelési folyamatot szükség szerint, de legalább évente rendszeresen felül kell vizsgálni, illetve ellenőrizni kell a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változását. A felülvizsgálat során meg kell győződni a kockázati környezet változásáról, az alkalmazott kockázati reakciók megfelelőségéről, hatékonyságáról. A felülvizsgálat megszervezéséért a Jegyző által megbízott köztisztviselő felel. A felülvizsgálat előtt át kell tekinteni az azonosított kockázatokat, s ennek eredményéről tájékoztatni kell a Jegyzőt.

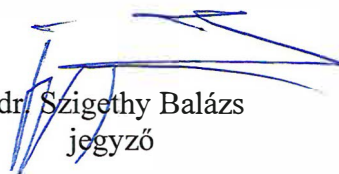
7. Záró rendelkezések

1. A szabályzat 2020. április 1-jén lép hatályba.

2. A szabályzatban foglalt előírásokat a szabályzat személyi hatálya alá tartozó valamennyi személy köteles megismerni, a megismerés tényét a mellékelt megismerési záradékon kell igazolni.

Kelt:




dr. Szigethy Balázs
jegyző

1. melléklet

Az egyes szervek tevékenységére ható kockázati kategóriák

KÜLSŐ KOCKÁZATOK	
Infrastrukturális	Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést.
Gazdasági	Az önkormányzati finanszírozás változása.
Jogi és szabályozási	A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötéseket tartalmazhatnak. Gyakran módosuló jogszabályok jogbizonytalanságot okozhatnak.
Környezetvédelmi	A környezetvédelmi megszorítások a szervezet működési területén korlátot szabhatnak a lehetséges tevékenységeknek.
Politikai	Egy kormányváltás megváltoztathatja a kitűzött célokat. Egy szervezet tevékenysége magára vonhatja a politika érdeklődését vagy kiválthat politikai reakciót.
Piaci	Versenyhelyzet kialakulása vagy szállítói probléma negatív hatással lehet a tervekre.
Elemi csapások	Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat.
PÉNZÜGYI KOCKÁZATOK	
Költségvetési	A kívánt tevékenység ellátására nem elég a rendelkezésre álló forrás. A források kezelése nem ellenőrizhető közvetlenül.
Csalás vagy lopás	Eszközvesztés. A források nem elegendőek a kívánt megelőző intézkedésre.
Biztosítási	Nem lehet a megfelelő biztosítást megszerezni elfogadható költségen. A biztosítás elmulasztása.
Tőke beruházási	Nem megfelelő beruházási döntések meghozatala.
Saját forrásból történő beruházási	A saját bevételből finanszírozott beruházás megvalósításakor felmerülő problémák (többletforrás szükségessége, időbeli csúszás, jogi ellentmondások).
Felelősségvállalási	A szervezetre mások cselekedete negatív hatást gyakorol, és a szervezet jogosult kártérítést követelni.

TEVÉKENYSÉGI KOCKÁZATOK	
Működés-stratégiai	Nem megfelelő stratégia követése. A stratégia elégtelen vagy pontatlan információra épül.
Működési	Elérhetetlen/megoldhatatlan célkitűzések. A célok csak részben valósulnak meg.
Információs	A döntéshozatalhoz nem megfelelő információ a szükségesnél kevesebb ismeretre alapozott döntést eredményez.
Hírnév	A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét.
Kockázat-átviteli	Az átadható kockázatok megtartása, illetve azok rossz áron történő átadása.
Technológiai	A hatékonyság megtartása érdekében a technológia fejlesztésének/lecserélésének igénye. A technológiai üzemzavar megbéníthatja a szervezet működését.
Projekt	A megfelelő előzetes kockázatelemzés, hatástanulmány nélkül készült el a projekt-tervezet. A projektek nem teljesülnek a költségvetési vagy funkcionális határidőre.
Újítási	Elmulasztott újítási lehetőségek. Új megközelítés alkalmazása a kockázatok megfelelő elemzése nélkül.
EMBERI ERŐFORRÁS KOCKÁZATOK	
Személyzeti	A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya.
Egészség és biztonsági	Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat.

2. melléklet

Kiemelt kockázati területek

Kockázati tényező csoportok	Kockázati tényezők
1. Szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	<ul style="list-style-type: none">- A szakmai feladatellátást szabályozó belső Szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel- A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső Szabályzatokat, utasításokat nem tartják be- A szakmai feladatellátásra vonatkozó jogszabályi követelményeket nem tartják be
2. Szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	<ul style="list-style-type: none">- Egyes folyamatok nem kerülnek pontos szabályozásra a belső eljárásrendekben- 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 stratégiai és éves működési, illetve költségvetési tervek összeállításához nem állnak rendelkezésre a tervezést befolyásoló jogi és egyéb szabályok- Az előre nem tervezhető jogi vagy belső szabályozási változások előre nem tervezhető hatásokkal járnak- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak- A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel- Külföldi partnerek eltérő szabályozása, nem megfelelő harmonizáció- Szabályozás és gyakorlat különbözik- Eltérő jogszabály-értelmezés és/vagy alkalmazás az egyes intézményeknél- Feladatok időbeli ütemezése és összehangolása nem megfelelő

	<ul style="list-style-type: none"> - Lassú a szabályozás változásáról szóló információ átültetése a gyakorlatba - Szakmai szervezetek véleménye nem érvényesül jogszabályok változtatása során - Szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről / azok változásáról - Szakpolitikai stratégia kidolgozottsága nem megfelelő / pontatlan - Szakpolitikai stratégia gyakran változik
<p>3. A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció nem biztosított - A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek - A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, illetve az alulról felfelé történő kommunikáció - A munkatársak nincsenek tisztában a kifelé történő kommunikálás szabályaival - Negatív sajtóvisszhang vagy a pozitív kommunikáció lehetősége nincs megfelelően kezelve - PR, tájékoztatásra vonatkozó jogszabályokat, szervezeti arculati elemeket nem ismerik vagy használják előírászerűen
<p>4. Külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A tervezéshez, illetve a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre - A partner szervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott - A partner szervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő
<p>5. Szervezetek/partnerek változásából eredő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A partner szervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását - A partner szervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, ami negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására

<p>6. Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal, a célkitűzésekkel - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem térnek ki a terv végrehajtásához szükséges erőforrásokra - A stratégiai és rövidtávú feladattervek, illetve a költségvetési tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a költségvetési terv nem tartalmaz tartalékokat - A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezésnél nem veszik figyelembe - A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során - Az árfolyamváltozások lehetséges kockázatait, az inflációs várakozások nem kerülnek figyelembevételre a tervezés során - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nem biztosított, vagy nem a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosított - Napi kifizetésekhez nem a megfelelő soron áll rendelkezésre a forrás - Források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában - A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan) - A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg - Tervezés során az input adatok megfelelő tervezése nem lehetséges
<p>7. Az irányítási, a belső kontrollrendszerben és a belső ellenőrzésben rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal - A szervezet vezetői nem motiváltak - A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során - A tervezést, működést, beszámolást, stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai számára nem ismertek

- A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring, stb.) hiányoznak a szervezetenél, vagy nem megfelelően működnek
- A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem hajtotta végre vagy az intézkedések nem hatékonyak
- Egyes folyamatokat hosszabb ideje nem ellenőriztek
- Egyes folyamatokra vonatkozóan a korábbi ellenőrzések súlyos hibákat tártak fel
- A projektek előrehaladását gátló tényezőkről az információ késve vagy nem jut el az intézkedésre alkalmas szintre
- Rendhagyó ügyek nagy száma/komplexitása miatt nehéz a nyomon követés
- Jelentéstételi határidők elmulasztása
- Külső szolgáltató általi ellenőrzés megszervezése, leszerződés audit céggel késedelmes
- Jelentések hiányosan, késve kerülnek összeállításra
- Jelentéstételi, adatszolgáltatási kötelezettség határidejét nem tartják be
- EMIR adatok jóváhagyása késedelmes
- Szakmai tapasztalat hiánya a munkatársak körében
- Biztosítékok meglétének ellenőrzése nem kellően alapos / elmarad
- A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő
- Helyszíni ellenőrzés indokolatlanul köt le kapacitásokat
- Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása elmarad
- Dokumentum alapú és helyszíni ellenőrzések lebonyolítása nem kellően részletes / alapos
- A helyszíni ellenőrzések koordinálása az ellenőrzést végzők között nem megfelelő
- Soron kívüli helyszíni ellenőrzés veszélyezteti az ellenőrzési terv betartását
- Helyszíni ellenőrzések kockázatelemzése nem megfelelő
- A helyszíni ellenőrzés nem tárja fel az igazi problémákat

- A helyszíni ellenőrzésen feltárt problémák nyomkövetése/visszacsatolása nem megfelelő
- Nem vagy nem megfelelően ellenőrzik a közbeszerzési kötelezettséget
- Az ellenőrzésen feltárt problémák nyomon követése nem megfelelő
- Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nincs / hiányos
- Szabálytalanságkezelés nem megfelelő
- Szabálytalanságok nyilvántartása nem teljeskörű, szabálytalanságok felvitele késedelmes
- Szabálytalansági eljárás nem megfelelő
- Szabálytalanságokat nem időben tárják fel, az eljárás elhúzódik
- Csak EU-s / hazai ellenőrző szervek tárják fel a szabálytalanságot
- A szabálytalanság tényének megállapítása és annak kezelése, szankcionálása nem egységes
- Valós szabálytalansági gyanú eljárás nélkül zárul
- Követeléskezelés eredménytelen / elhúzódik
- Minőségileg kifogásolható tervek műszaki és időbeli nehézségeket okoznak a végrehajtás során
- Mérnök munkája nem megfelelő színvonalú
- Formális kontrollok lassítják a folyamatot
- A tervezés elhúzódik, a hiányzó engedélyeket nem szerzik be vagy hosszú időt vesz igénybe
- Projekt végrehajtásához szükséges források nem állnak rendelkezésre időben és összegben
- Nem elég részletes vagy pontatlan műszaki tervek költségtúllépéshez vezetnek
- Közbeszerzési ajánlati dokumentáció nem megfelelő minőségű
- Közbeszerzési eljárás elhúzódik
- Megtámadják a lefolytatott közbeszerzési eljárást
- Korrupció veszélye a közbeszerzésben

	<ul style="list-style-type: none"> - Közbeszerzésre vonatkozó minőségbiztosítási és szabályossági javaslatokat (EKKE) nem veszik figyelembe - Szerződéseket nem tartják be - Vállalkozói szerződések nem megfelelőek
<p>8. Humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás - A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal - Új munkatársak betanítására nincs megfelelő kapacitás, idő - A munkatársak elkötelezettsége, lojalitása, munkabírása, motiváltsága nem megfelelő - A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal - A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes/meghatározott, nem megfelelően elhatárolt, nem megfelelően kommunikált - A munkatársak, illetve a vezetők-beosztottak közötti kommunikáció nem megfelelő - A vezetők szakmai és etikai megítélése nem megfelelő - A munkaerő-felvételnek nem megfelelő a gyakorlata, ezáltal nem biztosított a minőségi munkaerő, megfelelő időben történő rendelkezésre állása - A szervezet motivációs és bérpolitikái nem készültek el, hiányosak, nem megfelelőek, nem illeszkednek az aktuális szervezeti célokhoz - A szervezetnél nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben) - A szervezet nem rendelkezik teljesítménymenedzsment rendszerrel vagy a kialakított rendszer nincs összhangban a stratégiai és rövid távú célkitűzésekkel - Magas fluktuáció - Új munkatársak felvétele korlátozott - Munkatársaknak nincs megfelelő kapacitásuk a feladatok végrehajtására

	<ul style="list-style-type: none"> - Szervezeti bizonytalanság (pl. várható átalakulás, megszűnés, működési támogatás hiánya, stb.) - Szakértők (külsők értékelők, külső tanácsadók) közbeszerzése elhúzódó folyamat - A munkavégzéshez szükséges technikai / fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre - Összeférhetetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik
<p>9. A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Az egyes szakmai vagy adminisztratív intézkedéseknek a kiadásokra gyakorolt hatását nem megfelelően mérik fel - Nem megfelelő a szervezet likviditásmenedzsmentje - A szervezetnél nem kialakult vagy nem megfelelő a közbeszerzési rendszer - A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartása nem biztosított - A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be - Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására - A szervezet nem rendelkezik kontrolling, illetve teljesítményértékelési rendszerrel - A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg
<p>10. Számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik megfelelő számviteli nyilvántartási rendszerrel - A szervezet beszámolási rendszere nem megbízható - A szervezet nem tesz időben eleget a beszámolási kötelezettségeknek - A szervezet nem követi folyamatosan nyomon a könyvvezetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait - A könyvvezetés informatikai támogatottsága nem megoldott

<p>11. Működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal - A szervezet nem rendelkezik beruházási, fejlesztési tervekkel, illetve a tervek nem aktualizáltak, azok felülvizsgálata nem biztosított - A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvása nem biztosított - Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül - A szervezeti vagyon, eszközök megóvását szolgáló biztonsági előírások nem kerülnek betartásra
<p>12. Az iratkezeléssel, irattározással kapcsolatos kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattározási rendszerrel - Az irattározás fizikai, biztonsági követelményei nem megoldottak - A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek
<p>13. Informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A szervezet nem rendelkezik informatikai stratégiai tervvel - A szervezet nem rendelkezik informatikai biztonsági és katasztrófa tervvel - A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás - A szervezet informatikai alkalmazásai elavultak - A szervezet hardver ellátottsága nem megfelelő - Az informatikai alkalmazások nem felelnek meg a biztonságosság követelményének - Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek - Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel - A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak

3. melléklet

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

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

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

A szerv kockázatelemzését a kockázati tényezők és azok súlya alapján kell elvégezni. 10 olyan tényező került meghatározásra, amely hatással lehet a rendszer működésére. Minden egyes szervezeti egységnek legalább 7 tényezőt ki kell választani és az értékelést el kell végezni, meg kell határozni az egyes kockázati tényezők rendszerekre gyakorolt hatását (súlyként kifejezve).

Kockázati tényezők:

1. Előirányzaton belüli gazdálkodás

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

Súly: 6

2. Informatikai támogatottság

- 1) rossz
- 2) Közepes
- 3) kitűnő

Súly: 5

3. Szabályozás összetettsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 5

4. Változás / Átszervezés

- 1) Stabil rendszer, kis változások
- 2) Kis változások, de nem rendszeresek vagy jelentősek
- 3) A munkatársak személyét, a szabályozást és a folyamatokat érintő, jelentős változások

Súly: 4

5. Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 4

6. Csalás, hamisítás

- 1) Adott területen alacsony mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 2) Adott területen közepes mértékű a bekövetkezésének valószínűsége
- 3) Adott területen magas mértékű a bekövetkezésének valószínűsége

Súly: 3

7. Vezetőség aggályai a rendszer működését illetően

- 1) Alacsony szintű
- 2) Közepes szintű
- 3) Magas szintű

Súly: 3

8. Munkatársak tapasztalata és képzettsége

- 1) Nagyon tapasztalt és képzett
- 2) Közepesen tapasztalt és képzett
- 3) Kevés vagy semmilyen tapasztalat és képzettség hiánya

Súly: 3

9. Tévedések valószínűsége

- 1) Kicsi
- 2) Közepes
- 3) Nagy

Súly: 3

10. Előző ellenőrzés óta eltelt idő

- 1) 1 évnél kevesebb
- 2) 1-2 év
- 3) 2-4 év
- 4) 4-5 év
- 5) 5 évnél több

Súly: 2

Az 7. "Vezetőség aggályai" tényezőt illetően a **jegyzőnek** a véleményét is ki kell kérni.

E szakasz végére kockázati tényezőjének mértékét – magas, közepes, alacsony – meg kell állapítani.

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

szervezetre gyakorolt hatás	alacsony			
	közepes			
	magas			
		alacsony	közepes	magas
bekövetkezés valószínűsége				

Az egyes szervezeti egységek által elkészített ábrák összegzésével határozható meg a szervezet kockázati térképe.

A kockázati térkép elemzése:

A jobb felső négyzetben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó négyzet kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatai mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetőek.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sorszám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Előirányzaton belüli gazdálkodás	1 - 3	6	6 - 18
2.	Informatikai támogatottság	1 - 3	5	5 - 15
3.	Szabályozás összetettsége	1 - 3	5	5 - 15
4.	Változás / átszervezés	1 - 3	4	4 - 12
5.	Pénzügyi szabálytalanságok valószínűsége	1 - 3	4	4 - 12
6.	Csalás, hamisítás	1 - 3	3	3 - 9
7.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 9
8.	Munkatársak képzettsége és tapasztalata	1 - 3	3	3 - 9
9.	Tévedés valószínűsége	1 - 3	3	3 - 9
10.	Előző ellenőrzés óta eltelt idő	1 - 5	2	2 - 10

MINIMÁLIS PONTSZÁM: 38

MAXIMÁLIS PONTSZÁM: 118

A kockázatok bekövetkezésének valószínűségét a kockázati tényező terjedelme és az alkalmazott súly szorzataként kapjuk meg. A szorzat összegét elosztjuk a kockázati tényező maximális ponthatár összegével és a kapott eredmény alapján besoroljuk a bekövetkezés valószínűségét alacsony, közepes illetve magas osztályokba.

Az összes rendszer ellenőrzési időtartamának meghatározása

Az erőforrás-szükségletek megértéséhez a belső ellenőrzési vezető egy mátrixot alkalmaz, amely tükrözi a súlyozási összehasonlításokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat. A gyakoriság mátrix lehetővé teszi a rendszer ciklikus ellenőrzését, ami tükrözi majd az erőforrások rendelkezésre állását. Az alábbiakban bemutatunk egy lehetséges példát a belső ellenőrzés vezetője által alkalmazott gyakoriságra:

Magas prioritású rendszerek - Hároméves ciklusokban ellenőrizendő

Közepes prioritású rendszerek - Négyéves ciklusokban ellenőrizendő

Alacsony prioritású rendszerek - Ötéves ciklusokban ellenőrizendő

A kockázatelemzés eredménye információval szolgál a stratégiai ellenőrzési terv elkészítéséhez, ami a ténylegesen rendelkezésre álló erőforrásokat veszi figyelembe.

A stratégiai terv meghatározza azokat a rendszereket, amelyekre vonatkozóan a következő ötéves időszakon belül ellenőrzéseket kell végrehajtani, amennyiben az erőforrásokat allokálták. Évente, az éves tervvel és a megfelelő vezetőségi tagokkal egyeztetett változtatásokkal összhangban kell felülvizsgálni.

