

*Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat
Hegyvidéki Szociális Központ*

**INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI
SZABÁLYZAT**



Készítette és jóváhagyta: **Dr. Fojtíková Katarína**

2021. június 10.

INTEGRÁLT KOCKÁZATKEZELÉSI SZABÁLYZAT

A Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Hegyvidéki Szociális Központ integrált kockázatkezelési szabályzatát a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 6. § (4) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján a következők szerint határozom meg.

I. A KOCKÁZATKEZELÉS CÉLJA, TARTALMA

1. A szabályzat célja

A szabályzat az Intézmény kockázatkezelési eljárásának meghatározására szolgál, amely

- a kockázatok azonosítását,
- a kockázatok kiértékelését,
- a szervezet kockázatokra való hajlamosságának (kockázatterékenysége, kockázattűrésének) értékelését,
- a válaszok kialakítását a kockázatokra,
- az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítása, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját

foglalja magába.

A kockázatkezelés révén az Intézmény csökkentheti a kockázatok hatásait, továbbá megelőzheti a feltárt kockázatok bekövetkezését.

A kockázatelemzés keretében meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket és megtételük módját. Szervezetünk működésében rejlő kockázatos területek kiválasztására objektív kockázatelemzési módszert kell alkalmazni az államháztartásért felelős miniszter által kiadott módszertani útmutatók alapján.

2. A szabályzat hatálya

A kockázatkezelési szabályzat hatálya a Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Hegyvidéki Szociális Központra terjed ki.

3. Az integrált kockázatkezelés eljárásrendjének tartalma

Az eljárásrend tartalmazza:

- a kockázatkezelés folyamatában résztvevők – a költségvetési szerve vezetőjének, a kockázatkezelési munkacsoportnak és a szervezet más munkatársainak – feladatait és hatáskörét,
- a kockázatkezelési munkacsoport tagjainak felsorolását,
- az integrált kockázatkezelési folyamat egyes lépéseit, az egyes lépések 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 15-ig elkészüljön, annak érdekében, hogy a kockázatkezelési rendszerből a belső ellenőrzés és az integritás tanácsadó is ki tudja nyerni a saját feladat ellátásához szükséges információkat),

- a szervezetre adaptált kockázatelemzési módszertant (a kockázatkezelés folyamatának sajátosságából adódik, hogy az alkalmazott értékelési kritériumok évente változhatnak és függenek az azonosított kockázatoktól – így ezek kialakításának csak a szempontjait kell meghatározni);
- a kockázatkezelési folyamatban alkalmazott mintadokumentumokat.

II.

A KOCKÁZAT FOGALMA ÉS KATEGÓRIÁKBA SOROLÁSA

1. A kockázat fogalma

Integrált kockázatkezelési rendszer: folyamat alapú kockázatkezelési rendszer, amely a szervezet minden tevékenységére kiterjed, egységes módszertan és eljárások alkalmazásával, a szervezet célkitűzéseinek és értékeinek figyelembevételével biztosítja a szervezet kockázatainak teljes körű azonosítását, azok meghatározott kritériumok szerinti értékelését, valamint a kockázatok kezelésére vonatkozó intézkedési terv elkészítését és az abban foglaltak nyomán követését.

Integritási és korrupciós kockázatok felmérése: az Intr. 3. § (1) bekezdése által előírt kockázatfelmérés. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

Integritási és korrupciós kockázatok kezelésére szolgáló intézkedési terv: az Intr. 3. § (1) bekezdése által előírt intézkedési terv. Az integritásfejlesztési ciklus eleme.

Integritási kockázat: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége.

Kockázat: a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami bizonyos mértékben, negatív vagy pozitív irányban befolyásolja a szervezeti célok elérését.

Kockázati tényező: kockázat okaként azonosítható körülmény.

Kockázati univerzum: a szervezeti kockázatkezelés szempontjából jelentőséggel bíró dolgok összessége. Gyakorlatilag a folyamattérképpel azonos.

Kockázatkezelési intézkedési terv: az azonosított, és a kockázati tűréshatárt meghaladó kockázatokkal szembeni válaszintézkedések összessége. Általában az integrált kockázatkezelési rendszer keretében elkészített integrált kockázatkezelési terv.

Kockázatkezelési rendszer: mechanizmusok rendszere, amelyek lehetővé teszik a szervezet tevékenysége alapján kialakított célokra ható negatív hatások vagy lehetőségek felismerését, elemzését és kezelését. Általában integrált kockázatkezelési rendszert értünk alatta.

Kockázatkezelési stratégia: egyes kockázatokkal kapcsolatos, tudatosan választott magatartás.

Kockázatmenedzser: a kockázatok kezelésének szervezéséért felelős személy.

Kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, amely felett a hivatali szervezet vezetője mindenképpen válaszintézkedést kíván tenni a felmerülő kockázatokra.

Eredendő kockázat: amely szabálytalanságok vagy a megvalósítás során fellépő hibák előfordulásának kockázata.

Maradvány kockázat: a kockázat csökkentésére tett azonnali válaszlépések (szervezetten belül működő kontroll) után még fennálló kockázat.

Ellenőrzési kockázat: az ezen hibákat vagy szabálytalanságokat meg nem előző, illetve fel nem táró folyamatba be nem épített ellenőrzési eljárásokból fakadó kockázat.

A kockázatok forrása lehet az Intézményre nézve **külső eredetű kockázat**, vagy szervezetünk **saját tevékenysége** (vagy annak hiánya) hatására kialakuló **kockázat**.

Az Intézmény tevékenységében, gazdálkodásában rejlő külső és belső kockázatok kategóriái és bekövetkezésük esetén a költségvetési szervre gyakorolt hatásai a következők:

A szervezetünkönél lehetséges kockázatokat, kockázati csoportonként a **4. számú melléklet** részletezi.

III. A KOCKÁZATKEZELÉSI HATÓKÖR

Az intézményvezető 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 kockázati hatás mérése, kockázatok bekövetkezésének valószínűsítése és ennek a valószínűségnek a szervezet tűréshatárán belüli szintre történő csökkentése, illetve a bekövetkezés megelőzése.

A kockázatelemzés felöleli a költségvetési szerv minden tevékenységi területét.

A szervezeti egységek vezetői az éves munkaterv elkészítése során elkészítik a területük célkitűzéseinek végrehajtását akadályozó kockázatok elemzését (azonosítás, értékelés), annak kezelési módját.

Felmérik, mi jelenthet kockázatot az adott területen, mekkora kockázat nagyságokkal lehet számolni, és a meghatározott kockázati nagyság alapján milyen intézkedéseket kell elvégezni.

IV. A KOCKÁZATOK AZONOSÍTÁSA

A kockázat azonosítás célja annak megállapítása, hogy melyek az Intézmény célkitűzéseit veszélyeztető fő kockázatok. Az azonosítás meghatározó eleme a tevékenység jellege. A kockázatok azonosítását az Intézményvezető a kockázati munkacsoport közreműködésével végzi.

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 annak hatását, hanem magát a kockázatot kell meghatározni,
- Nem kell meghatározni a szervezet célkitűzéseit nem érintő kockázati tényezőket.

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.

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

V. A KOCKÁZATOK FOLYAMATGAZDÁI

Szervezetünknel az integrált kockázatkezelési rendszer **koordinálásáért az intézmény vezetője felelős**.

A folyamatgazdáknak együtt kell működniük az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálására kijelölt szervezeti felelőssel.

A kockázatkezelés akkor a leghatékonyabb, amikor a szervezeti vezető kijelöli az adott kockázatok folyamatgazdáit, általában saját felelősségkörükön belül. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy az adott szervezet szervezeti egységeken belül, az egyes vezetői szintek felelnek a kockázatok felismeréséért, kezeléséért.

Az Intézmény folyamatgazdáinak kockázatkezelési tevékenységgel kapcsolatos feladat és hatáskörét, a munkaköri leírások, valamint belső utasítás tartalmazza.

Kockázatvizsgálat esetében egy kifejezetten erre a célra alakult „*kockázati munkacsoport*” jön létre, hogy felmérje a szervezet 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 szervezet minden egyes tevékenységéhez rendelhető kockázatokat.

Kockázati önértékelés során a szervezet valamennyi területén dolgozó munkatárs részt vesz a tevékenységek kockázati szempontú vizsgálatában. Ez lényegében két módon történhet: kérdőívek segítségével vagy tapasztalt szakértők által levezényelt munkamegbeszélések során.

Az integrált kockázatkezelési rendszer működtetése során fel kell mérni és meg kell állapítani a költségvetési szerv tevékenységében rejlő és szervezeti célokkal összefüggő kockázatokat, továbbá meg kell határozni az egyes kockázatokkal kapcsolatban szükséges intézkedéseket, valamint azok végrehajtása folyamatos nyomon követésének módját.

A kockázatok azonosításához szükséges kockázatelemzés részletes bemutatását az **1. számú melléklet** tartalmazza.

VI. A KOCKÁZAT KEZELÉS

A kockázatkezelés folyamata az alábbi 4 fő lépést tartalmazza:

I. A kockázatok azonosítása;

II. A kockázatok értékelése;

III. Kockázati reakciók;

IV. Kockázatok felülvizsgálata.

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

A kockázatkezelés fent vázolt lépései mellett léteznek még olyan tényezők, illetve elemek, amelyek valamilyen módon beépülnek a folyamatba, és lényeges részének tekinthetők.

Ezek a tényezők a következők:

- a) Kommunikáció és tájékoztatás;*
- b) A szervezet kapcsolatai;*
- c) A szervezeti környezet.*

A kockázatkezelésért felelős intézményvezető tevékenységében támaszkodnia kell a belső ellenőrzés ajánlásaira, javaslataira is.

A kockázat azonosítással a megfelelő válaszlépések kialakíthatók, így a kockázatok mérsékelhetők.

A költségvetési évre szóló munkaterv/célkitűzések végrehajtását megakadályozó tényezők, kockázatok azonosítását követően a kockázatok kiküszöbölésére vonatkozó válasz/intézkedés meghatározása szükséges.

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

A kiemelten nagy kockázatú tevékenységek esetében az intézményvezető intézkedik a legmagasabb kockázatú terület/tevékenység ellenőrzéséről (preventív ellenőrzés), folyamatos jelentést, beszámolót kér vagy helyszíni vizsgálatot tart vagy belső ellenőrzés lefolytatását kezdeményezi a fenntartó felé.

A hatékony folyamatba épített ellenőrzés a legjobb eszköz a kockázatok kezelésére. A folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságát támogatja az ellenőrzési nyomvonal kialakítása. Az ellenőrzési nyomvonal kiépítése alapján lehet a megfelelő kockázatelemzési tevékenységet ellátni.

A kockázatkezelést az intézményvezető végezheti egyedül, testületi munkában, de átruházhatja az egyes szakmai területek vezetőire is a területet érintő kockázatok kezelését.

A költségvetési évre szóló munkaterv végrehajtását akadályozó tényezők, kockázatok azonosítását és értékelését követően a kockázat kiküszöbölésére vonatkozó válaszingykedés (válaszreakció) meghatározása szükséges.

A kockázatra adott (válaszok) válaszingykedések lehetnek:

A KOCKÁZAT ELVISELÉSE: Ez előfordulhat akkor, ha az intézmény kialakult működési rendje olyan, hogy napi működése során minden beavatkozás nélkül automatikusan kezeli a felmerülő kockázatot, ezért nincs szükség külön beavatkozásra. Az is előfordulhat, hogy a szervezet azonosította és felmérte a kockázatot, de nincs lehetősége annak kezelésére (pl. technikai akadályokba, időkorlátba vagy anyagi korlátba ütközik).

A KOCKÁZAT KEZELÉSE: A legtöbb kockázat esetében ez kerül alkalmazásra. A kockázat csökkentése általánosan a belső kontrollrendszer célja és feladata. A kockázat csökkentése azt jelenti, hogy a kockázatkezelési mátrixban jobbról balra toljuk el az adott kockázati pont elhelyezkedését. Tehát a bekövetkezésének valószínűségét csökkentjük, miközben a bekövetkezéskor elért hatás nagysága nem változik.

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

A KOCKÁZATOS TEVÉKENYSÉG BEFEJEZÉSE: Egyes kockázatok nem csökkenthetők elfogadható szintre, csak megszüntethetők az adott tevékenység megszüntetésével.

Az elfogadható kockázati szint feletti – közepes, magas – kockázatokra alkalmazott kockázatkezelés során a cél a kockázatnak az elfogadható szintre való mérséklése.

Az azonosítás után a kockázatkezelést végző dolgozó javaslatot tesz a kockázatot mérséklő válaszlépésekre az alábbi intézkedési típusok szerint:

MEGELŐZŐ INTÉZKEDÉSEK: céljuk a nemkívánatos eredmény megvalósulási lehetőségének korlátozása (például a feladatkörök elkülönítése, bizonyos műveletek elvégzési jogának korlátozása, a szerződésekben a feltételek pontos meghatározása, a szerződést biztosító kötelezettségek rögzítése, váratlan eseményekre vonatkozóan tervek készítése),

HELYREHOZÓ INTÉZKEDÉSEK: céljuk a megtörtént nemkívánatos eredmények kijavítása (például a veszteségek visszaszerzése, károk enyhítése, valamint a belső irányítási eszközök, szerződések módosításával, pontosításával kapcsolatos intézkedések, a szerződésszegés esetére alapított igények – kötbér, egyéb szankciók – érvényesítése),

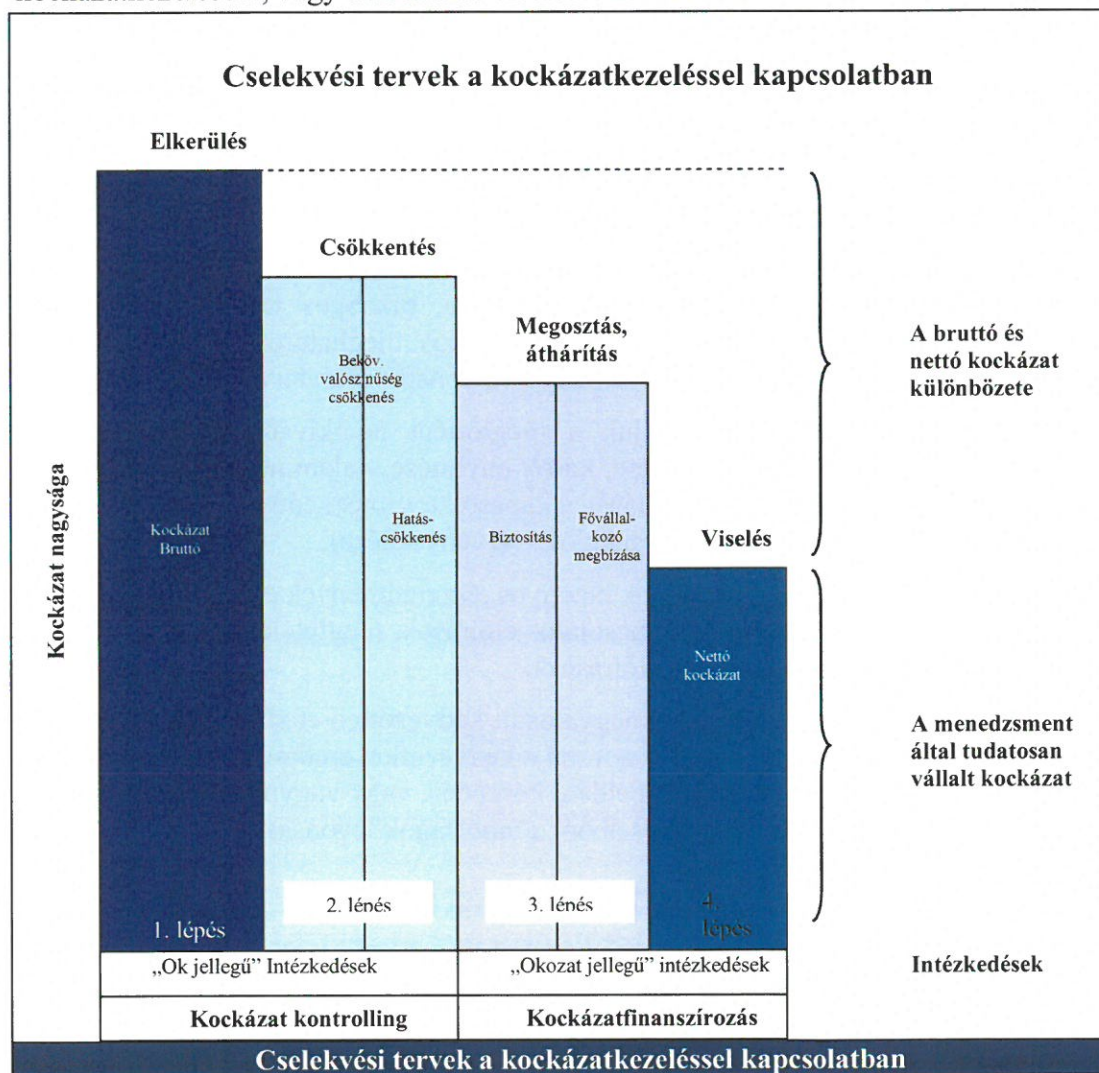
IRÁNYMUTATÓ INTÉZKEDÉSEK: céljuk bizonyos részeredmények elérésének biztosítása (például egészség- és munkavédelemmel kapcsolatos előírások, megfelelő szintű oktatás, feladatkörök ellátásához szükséges képzettségi előírások),

FELTÁRÓ INTÉZKEDÉSEK: céljuk a megvalósult kedvezőtlen eredmények okainak azonosítása, alkalmazásukra csak akkor kerülhet sor, ha a kedvezőtlen eredmény bekövetkeztének hatása – a veszteség, kár – még tolerálható (például készpénz, vagy vagyonleltár egyeztetése, feladatok megvalósítása utáni felülvizsgálat és abból a tanulságok levonása).

VII. KOCKÁZATKEZELÉSI STRATÉGIÁK, KOCKÁZATI TÉNYEZŐK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A kockázatkezelési stratégia kialakításakor mérlegelni kell:

- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat már alacsonyabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát nem szükséges kezelni,
- ha egy adott folyamat esetén a kockázatértékelés során becsült eredendő kockázat még magasabb, mint az adott folyamatra megállapított tűréshatár, akkor ennek a folyamatnak az eredendő kockázatát – valamilyen technikával kezelni kell,
- valamint a kockázatok várható hatása és a kockázatok kezelésére irányuló intézkedések közötti arányosságot, amennyiben egy kockázat csökkentése aránytalanul nagyobb költséggel jár, mint a kockázat bekövetkezése esetén a szervezetet érő anyagi hátrány, akkor vagy más módot kell választani a kockázatkezelésre, vagy a kockázat viselését kell választani.



A kockázatok értékelésének célja annak megállapítása, hogy a beazonosított kockázatok milyen mértékben befolyásolják az intézmény célkitűzéseit. Az értékelés során meg kell határozni a feltárt kockázati tényezők bekövetkezésének valószínűségét, illetve az intézményre gyakorolt hatását. Az értékelés eredményét (táblázat, vagy mátrix, vagy leíró formában) mutatja be.

A kockázati tűréshatár (kockázati szint):

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

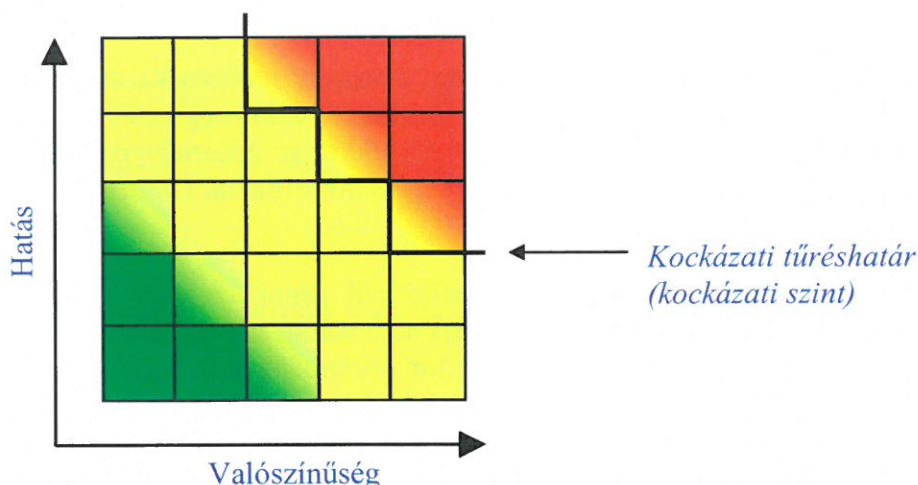
A kockázati tényezők értéke: a bekövetkezési valószínűség és a várható hatás számszerűsített mértékének szorzata. A kockázati tényezők értékét és az ahhoz tartozó bekövetkezési valószínűséget, valamint a szervezetre gyakorolt hatást, annak minimális, alacsony, közepes, magas voltát.

Elfogadható kockázati szint/kockázati tűréshatár: a kockázati kitettségnek az a szintje, ami elfogadható és indokolható. Elfogadható kockázatúnak minősülnek a kockázati tényezők abban az esetben, ha a kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségének és várható hatásának szorzata 1-3 közé esik. Ez esetben nincs szükség kockázatkezelési intézkedésre. A kockázati tűréshatár azt a szintet jelenti, amely felett az intézménynek mindenképpen válaszintézkedést kell tennie a felmerülő kockázatokra.

Közepes kockázat: az a tűréshatárt meghaladó kockázat, amelynek értéke 4-8 közé esik.

Magas kockázat: az a tűréshatárt meghaladó kockázat, amelynek értéke a besorolás alapján meghaladja a 8-at.

Az egyes kockázatok értékének meghatározása			Bekövetkezési valószínűség			
			Minimális	Alacsony	Közepes	Magas
			1	2	3	4
Várható hatás	Elhanyagolható	1	1	2	3	4
	Gyenge	2	2	4	6	8
	Átlagos	3	3	6	9	12
	Erős	4	4	8	12	16



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 (költségvetési szervek esetén ez a minisztérium, önkormányzat stb. egészének működése során felmerülő kockázatokra vonatkozó kockázati tűréshatárt jelenti).
- **Delegált kockázati tűréshatár** – a szervezet egészére megállapított kockázati tűréshatárt alapul véve kerül meghatározásra, hogy az egyes szervezeti szinteken a kockázatok mekkora mértéke még elfogadható. Ennek következménye, hogy egy adott kockázat a magasabb szervezeti szinten kisebb fenyegetettséget fog jelenteni, mint az alacsonyabb szinteken.
- **Projekt kockázati tűréshatár** – a szervezet nem mindennapi tevékenységéhez tartozó projektek esetén szükséges lehet, az ezekhez rendelt egyedi kockázati tűréshatár kialakítására. A projekt jellegétől, célkitűzésétől, illetve a megvalósítás időtartamától függően változhat a még elfogadhatónak ítélt kockázat mértéke.

A kockázati kategóriák értékelési (besorolási) kereteinek kialakítása során (pl. magas/közepes/alacsony), 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.

A kockázat értékelését a következő kockázatértékelési kritérium mátrix alapján kell elvégezni:

HATÁS		
Értékelési Kritérium	Értelmezés	Érték
Lényegesség	A kockázat hatása az éves költségvetés 1%-nál kevesebb összeget tesz ki.	1
	A kockázat hatása az éves költségvetés 2-24 %-át tesz ki.	2
	A kockázat hatása az éves költségvetés 25-49 %-át tesz ki.	3
	A kockázat hatása az éves költségvetés több mint 50%-át tesz ki.	4
Sérülékenység	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol nagyon alacsony a szabálytalanságok, csalások előfordulásának lehetősége.	1
	Jól szabályozott és kontrollált rendszer, ahol ritkán fordulnak elő szabálytalanságok vagy csalások.	2
	Megfelelően szabályozott, de időnként előfordulhatnak szabálytalanságok vagy csalások.	3
	Korábbi ellenőrzési tapasztalatok alapján gyenge a kontrollkörnyezet, és előfordulnak szabálytalanságok és csalások.	4
Reputációs érzékenység	Nincs mérhető reputációs kockázat.	1
	Előfordulhat reputációs veszteség.	3
	Olyan terület, amely ki van téve a közvéleménynek, így a reputációs veszteség nagy károkat okozhat.	5
Folyamat jelentősége a szervezeti célok elérésében	Ha nem működik megfelelően, akkor csak hátráltatja a célok elérését.	1
	Ha nem működik megfelelően, akkor jelentősen befolyásolja a célok elérését, amire a múltban már volt is példa az adott területen.	5

VALÓSZÍNŰSÉG		
Szint	Értelmezés	Érték
Alacsony	Bekövetkezhetsz, de nem valószínű	1
Közepes	Elképzelhető, hogy bekövetkezik a jövőben	2
Magas	1-2 éven belül bekövetkezhetsz	3
Nagyon magas	Várhatóan bekövetkezik a közeljövőben	4

A kockázati értéket a Valószínűség és a Hatás értékek szorzataként kell megállapítani. A kockázatok értékelése során több megközelítés is alkalmazható:

- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok átlagaként, vagy
- az egyes kockázatok esetében az értékelési kritériumokra adott pontszámok összegeként, vagy
- a legnagyobb pontszám alapján (azaz, ha a kockázati tényezők közül egy a legmagasabb értéket kapta, akkor a kockázat valószínűsége vagy célokra gyakorolt hatása a legnagyobb pontszámot fogja kapni).

Kockázati érték számítása háromféle módszerrel

Valószínűség	Hatás (több értékelési kritériumból tevődik össze)	Hatás számítása
4	$3+2+1+5$ <i>Kockázati érték</i> = $\frac{3+2+1+5}{4}=2,75$	A Hatás értéke átlagérték számítással: 2,75 Kockázati érték: $4*2,75=11$
4	$3+2+1+5$ <i>Kockázati érték</i> = $3+2+1+5=11$	A Hatás értéke az értékelési kritériumokra adott pontok összeadásával: 11 Kockázati érték: $4*11=44$
4	$3+2+1+5$ Kockázati érték= $4 \times 5=20$	A Hatás értéke a legnagyobb pontszám figyelembevételével: 5 Kockázati érték: $4*5=20$

VIII.

A KOCKÁZATKEZELÉS IDŐTARTAMA, FELÜLVIZSGÁLATA

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, frissíteni a megállapításait, illetve ellenőrizni a megtett intézkedések hatásait a kockázatok folyamatos változásával.

A kockázatok felülvizsgálata során át kell tekinteni az Intézmény kockázati profiljában bekövetkezett változásokat, illetve fel kell mérni, hogy a kockázatkezelési folyamat hatékonyan működik-e. Az értékelés során megállapított kockázati szintekhez rendelt ellenőrzési gyakoriság szerint kell az egyes kockázatok felülvizsgálatát ütemezni.

A kockázatok (kockázati környezet) felülvizsgálatának céljai és kritériumai:

A kockázati környezet állandó változása miatt indokolt a kockázatok folyamatos és rendszeres felülvizsgálata, amelynek két alapvető célja:

– **A változások megfigyelése a szervezet 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 bekövetkezésének valószínűsége, illetve szervezetre gyakorolt hatása. Ezek alapján szükség lehet új kockázati prioritások meghatározására, a szervezet kockázati tűrőképességének megváltoztatására.

– **Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról.**

Meg kell vizsgálni, hogy a szervezeten belül működő kontroll tevékenységek megfelelően tudják-e csökkenteni a felmerülő kockázatok hatását, bekövetkezésük valószínűségét, szükség van-e új kontroll tevékenységek bevezetésére, a meglévők kibővítésére, esetleg feleslegessé vált-e valamelyik.

A két fent említett cél különbözik egymástól, azonban egyik sem helyettesítheti a másikat. 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	<i>A változások megfigyelése a szervezet kockázati profiljában</i>
A kockázatok értékelése	
A kockázatra adott reakciók	<i>Megbizonyosodni a szervezeten belül működő kockázatkezelési folyamat hatékonyságáról</i>

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

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

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

IX. A KOCKÁZATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK NYILVÁNTARTÁSA

A feltárt kockázatok, hibák nyilvántartása a Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Hegyvidéki Szociális Központ feladata.

A nyilvántartásnak tartalmaznia kell minden kockázatra kiterjedően:

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

A nyilvántartás mintáját a **3. számú melléklet** tartalmazza.

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

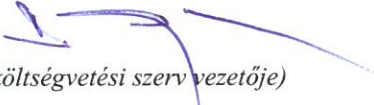
X. ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

Az intézmény vezetőjének kell gondoskodni, hogy az Integrált kockázatkezelési szabályzatban foglalt előírásokat az érintett munkatársak megismerjék, annak tényét a megismerési nyilatkozaton aláírásukkal igazolják a hatálybalépés napjával.

Az érintett dolgozók munkaköri leírásában szerepeltetni kell az Integrált kockázatkezelési szabályzatban nevesített felelősségi, hatás és jogköröket, melyek elkészítéséért az intézmény vezetője felelős.

A jelen Integrált kockázatkezelési szabályzat a kiadmányozás napján lép érvénybe, ezzel egyidejűleg az előző ugyanezen tárgyban kiadott Szabályzat érvényét veszti. Az Integrált kockázatkezelési szabályzatot a szervezetben bekövetkezett lényeges változások és jogszabály módosítás esetén felül kell vizsgálni.

Kelt, Budapest, 2021. június 10.


(költségvetési szerv vezetője)

KOCKÁZATELEMZÉS

A kockázatelemzés objektív módszer az ellenőrizendő területek kiválasztására, mely meghatározza a költségvetési szerv tevékenységében és belső kontrollrendszerében rejlő kockázatokat.

A kockázat értékelési folyamatoknál meg kell határozni a pontos kritériumokat, amelyek a céloknak való megfelelést biztosítják.

Meg kell határozni, hogy:

- mely kockázatok jelentősek,
- mely kontrollok fogják csökkenteni a kockázatot,
- milyen további kiegészítő kontrollok szükségesek,
- milyen jellegű nyomon követés szükséges.

Egy terület tényleges vagy potenciális kockázatának értékeléséhez véleményt kell alkotni az adott terület kulcsfontosságú tényezőinek meghatározása és mérlegelése alapján, amelyek az elvégzett tevékenységekkel, a létező kontroll rendszerekkel, múltbéli és valószínűsíthető jövőbeli eseményekkel, a működési környezettel stb. kapcsolatosak. A pénzügyi és gazdasági tényezők ebben a folyamatban általában nagyobb hangsúllyal jelennek meg, hiszen általában a pénzügyi kockázatot és a műveletek nagyságrendjét jól jellemzik.

A kockázati tényezők a következőképpen osztályozhatók:

<i>Pénzügyi és gazdasági</i>	bevétel volumene, kiadások, készpénz összege, likviditás és forgó- illetve tőkeeszközök értéke, egyéb befektetett erőforrások értéke, a művelet értéke a szervezet számára.
<i>Magatartási</i>	a vezetőség és a munkatársak személyes tulajdonságai és értékei; szerepek és helyzetek; tisztesség, megbízhatóság, motiváció; a belső ellenőrzéssel szemben tanúsított hozzáállás, elszámoltathatóság és kontroll.
<i>Történeti</i>	múltbéli veszteségek, hibák, szabálytalanságok, kontroll vétségek stb. volumene, gyakorisága és oka. Ez a fennálló aggályokat is magában foglalja.
<i>Működési</i>	műveletek mérete, komplexitása, műszaki jellege, láthatósága, érzékenysége, stabilitása; változás mértéke és valószínűsége (a műveletekben, munkatársak személyében és folyamatokban); rejlő inherens kockázat; elhelyezkedés, delegálás.
<i>Környezeti</i>	külső tényezők: pénzügyi, gazdasági, jogi stb.; a környezet dinamizmusa; kapcsolódások más rendszerekhez, más műveletektől való függés (pl. informatika); vezetőség, közvélemény aggályai stb.

Belső kontrollhoz kapcsolódó a problémák megelőzésére, észlelésére és korrigálására, a rendszerek gyengeségeinek kiemelésére és kijavítására, a kellemetlen események kezelésére és a célkitűzések elérésének elősegítésére tervezett belső kontrollok megléte és eredményessége. A műveletek és pénzügyi kontrollok, illetve az átruházott kontrollok és delegált hatáskör terjedelme hatást gyakorol majd.

Közvélemény a közvéleményre gyakorolt hatás.

A vezetőség véleményét, megítélését figyelembe kell venni arra vonatkozóan, hogy mely területeket kell nagy kockázatúnak tekinteni.

A kockázat értékelése alapvetően a fent említett, különféle tényezők kvalitatív minősítésére alapul, amely a tapasztalatokra és a rendelkezésre álló információkra támaszkodó megítélést eredményez.

A kockázatelemzés módszerét a **2. sz. melléklet** tartalmazza.

KOCKÁZATELEMZÉSI MÓDSZER

A kockázatelemzés és felmérés célja megállapítani a Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Hegyvidéki Szociális Központ (*költségvetési 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.).

Az Intézmény 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. Bevételek

- 1) Alacsony
- 2) Közepes
- 3) Magas

Súly: 6

2. Informatikai támogatottság hiánya

- 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, korrupció

- 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. Képzettség és tapasztalat

- 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

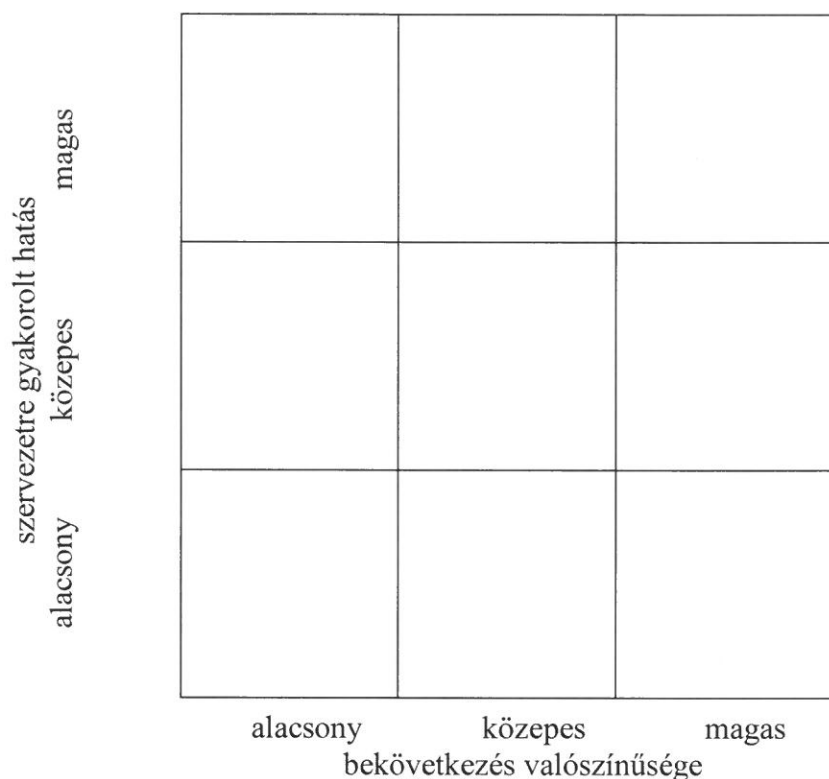
- 1) 1 évnél kevesebb
- 2) 1-2 év
- 3) 2-4 év
- 4) 4-5 év
- 5) 5 évnél több

Súly: 2

Az 7. "Vezetőség aggályai" tényezőt illetően a Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Hegyvidéki Szociális Központ vezetőjének véleményét is ki kell kérni.

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

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



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 kockázatait a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó négyzet kockázatait mérsékeltnek minősíthetők. A közöttük lévő négyzetek közepes szintűnek minősíthetők.

Kockázati tényezők és alkalmazott súlyozás

Sor-szám	Kockázati tényező	Kockázati tényező terjedelme	Alkalmazott Súly	Ponthatár
1.	Bevételek	1 - 3	6	6 - 18
2.	Informatikai támogatottság hiánya	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, korrupció	1 - 3	3	3 - 9
7.	Vezetőség aggályai	1 - 3	3	3 - 9
8.	Képzettség és tapasztalat	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.

4. számú melléklet

Kockázati csoportok	Lehetséges kockázatok
A szakmai feladatellátással kapcsolatos kockázatok	A szakmai feladatellátást szabályozó belső szabályzatok, utasítások nincsenek összhangban a stratégiai és a rövid távú tervekkel. A szakmai feladatellátásra vonatkozó belső szabályzatokat, utasításokat nem tartják be.
A szabályozásból és annak változásából eredő kockázatok	A jogi szabályozási, politikai-gazdasági stb. környezeti változásokat nem követik a belső szabályozások. Az új feladatokhoz, környezeti változásokhoz kapcsolódó belső szabályzatok egyáltalán nem, csak hiányosan vagy nem időben készülnek el. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló szabályok túl bonyolultak. A szakmai és adminisztratív feladatokat befolyásoló jogi vagy belső szabályozási környezet túl gyakran változik, folyamatos bizonytalanságot eredményezve ezzel. A szabályozás és a gyakorlat különbözik. Eltérően értelmezik vagy alkalmazzák a jogszabályokat az egyes szervezeti egységekben. Lassú a szabályozás változásáról szóló információ gyakorlatba való átültetése. A szervezet nem időben értesül a vonatkozó szakmai jogszabályok teljes köréről/azok változásáról. A szakpolitikai stratégia gyakran változik.
A koordinációs és kommunikációs rendszerekben rejlő kockázatok	Nincs biztosítva az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció. A belső kommunikációs folyamatok nem megfelelően működnek. A munkatársak nem kommunikálnak egymással, nem működik a felülről lefelé, valamint az alulról felfelé történő kommunikáció.
A külső szervezetekkel való együttműködésben rejlő kockázatok	A tervezéshez, valamint a szakmai és adminisztratív feladatok ellátásához szükséges adatokat, információkat a partnerek nem bocsátják időben rendelkezésre. A partnerszervezetektől érkező adatszolgáltatás hiányos, nem megbízható, nem megalapozott. A partnerszervezetekkel folytatott kommunikáció nem megfelelő.
A partnerszervezetek változásából eredő kockázatok	A partnerszervezetek előre nem látható változásai negatívan befolyásolják a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátását. A partnerszervezetek változásairól nem értesül időben a szervezet, amely negatív következményekkel jár a szakmai vagy adminisztratív feladatok ellátására.
Tervezésből, pénzügyi és egyéb erőforrások rendelkezésre állásából eredő kockázatok	A stratégiai és rövid távú feladattervek, valamint a költségvetési tervek nincsenek összhangban a jogi szabályozási előírásokkal, a tulajdonosi elvárásokkal és célkitűzésekkel; a tervek nem számolnak a tervek végrehajtását akadályozó kockázatokkal, a terv nem tartalmaz tartalékokat. A feladatok, erőforrások és kapacitások változását a tervezéskor nem veszik figyelembe. A költségvetési források esetleges csökkenését, az előre nem látható pénzügyi krízisek bekövetkezésének lehetőségét nem veszik figyelembe a tervezés során. A szakmai és adminisztratív feladatok ellátásának erőforrás szükséglete (pénzügyi, fizikai, egyéb) nincs biztosítva, vagy az nem a megfelelő mennyiségű és minőségű. A források nem állnak rendelkezésre a kifizetés időpontjában. A likviditási előrejelzés nem megfelelő (késik, pontatlan). A betervezett kötelezettségvállalás nem valósul meg.
Az irányítási és a belső kontrollrendszerben rejlő kockázatok	A szervezet vezetői nincsenek tisztában a stratégiai és rövidtávú célokkal. A szervezet vezetői nem mutatnak etikus magatartást munkájuk során. A tervezést, működést, beszámolást stb. befolyásoló tulajdonosi döntések nem születtek meg, vagy a szervezet tagjai nem ismerik azokat. A belső kontrollrendszer egyes elemei (pl. kontrolltevékenység, monitoring stb.) hiányoznak a szervezetben, vagy nem megfelelően működnek. A korábbi ellenőrzések során tett javaslatokat a vezetőség nem vette figyelembe. A jelentéstételi határidőket elmulasztják. Kevés a munkatársak szakmai tapasztalata. Szabálytalanságkezelés eljárásrendje nem megfelelő, vagy nincs. A formális kontrollok lassítják a folyamatot.

Integrált kockázatkezelési szabályzat

<p>A humánerőforrás-gazdálkodásban rejlő kockázatok</p>	<p>A szakmai és adminisztratív feladatok ellátására nem áll rendelkezésre elegendő munkaerő-kapacitás. A rendelkezésre álló munkaerő nem rendelkezik megfelelő végzettséggel és/vagy szakmai tapasztalattal. Új munkatársak felvétele korlátozott, betanításukra nincs megfelelő lehetőség (kapacitás, idő). A szervezet munkatársai nem azonosulnak a szervezeti etikai szabályokkal. A munkatársak feladat- és felelősségi köre nem kellően részletes, nincs jól meghatározva, nincs megfelelően elhatárolva, nincs megfelelően kommunikálva. 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 szervezetben nincs kialakult képzési rendszer vagy elavult, esetleg „diszkriminatív” (pl. folyamatosan csak bizonyos szervezeti egységek / munkavállalók részesülnek képzésben). Magas a fluktuáció. A munkavégzéshez szükséges technikai/fizikai erőforrások nem állnak megfelelően rendelkezésre. Az összeférhetlenségi követelmények teljesítése nehézségekbe ütközik.</p>
<p>A megbízható gazdálkodást és a pénzkezelést befolyásoló kockázatok</p>	<p>A szervezetben nem alakították ki a közbeszerzési rendszert, vagy az nem megfelelő. A pénzkezeléssel kapcsolatos jogi és belső szabályozási előírások betartását nem biztosítják. A pénzkezeléssel kapcsolatos biztonsági előírásokat nem tartják be. Az egyes szakmai, illetve adminisztratív folyamatok végrehajtása során nem törekednek a költségek minimalizálására. A szervezet nem rendelkezik megfelelő kontrolling-, valamint teljesítményértékelési rendszerrel. A szervezeti célok és az elért eredmények értékelése rendszeres időközönként nem történik meg.</p>
<p>A számviteli folyamatokkal kapcsolatos kockázatok</p>	<p>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 könyvvizetéssel kapcsolatos jogi szabályozási előírások változásait.</p>
<p>A működésből, üzemeltetésből eredő kockázatok</p>	<p>A szervezet nem rendelkezik fizikai biztonsági tervekkel és előírásokkal. A szervezeti vagyon, eszközök megfelelő működtetése és állagmegóvását nem biztosítják. Az üzemeltetési feladatoknak nincs felelőse a szervezeten belül.</p>
<p>Az iratkezeléssel, irattárazással kapcsolatos kockázatok</p>	<p>A szervezet nem rendelkezik pontos, naprakész iratkezelési és irattárazási rendszerrel. Az irattárazás fizikai, biztonsági követelményeit nem oldották meg. A nyilvántartási rendszerek nem megfelelőek, nem naprakészek, vagy a hozzáférési korlátok nem működnek.</p>
<p>Az informatikai rendszerekkel, valamint adatkezeléssel és adatvédelemmel kapcsolatos kockázatok</p>	<p>A szervezet nem rendelkezik informatikai, valamint biztonsági és katasztrófa tervvel. A szakmai, illetve adminisztratív folyamatok támogatására a szükséges időpontban nem áll rendelkezésre informatikai alkalmazás. A szervezet elavult informatikai alkalmazásokkal rendelkezik. A szervezet hardverellátottsága nem megfelelő. Az archiválási rendszerek egyáltalán nem vagy nem megfelelően működnek. Egyes informatikai alkalmazások nem kompatibilisek más, a szervezet által alkalmazott informatikai rendszerekkel. A szervezet adatkezelése és adatvédelme nem felel meg a jogi és belső szabályozási előírásoknak.</p>

